



Veiligheid en S.P.E.L.-training

SPEELS, PROCESMATIG EN ERVARINGSGERICHT LEREN

Lex MULDER

L. Mulder, psycholoog, psychotherapeut NP, gz-psycholoog, (team)coach, trainer en opleider, was gedurende twintig jaar universitair docent aan de Rijksuniversiteit Leiden. Samen met zijn partner Berry Collewijn geeft hij opleidingen in voice dialogue en de S.P.E.L.-benadering. Website: www.lex-mulder.nl. E-mail: info@lex-mulder.nl.

INLEIDING In deze bijdrage probeer ik antwoord te geven op de vragen wat S.P.E.L.-trainen is, hoe je deze manier van trainen kunt inzetten en wat je als begeleider moet doen (en laten) om een optimale veiligheid te creëren in trainingen waarin voor een S.P.E.L.-aanpak is gekozen. Ik beschrijf eerst wat die aanpak is, aan de hand van voorbeelden en uitgangspunten. Daarna wat ik versta onder veiligheid. En vervolgens hoe dat te bewerkstelligen in trainingsprogramma's waarin gewerkt wordt met deze actieve benadering.

Ik werk met een tiental regiomanagers van een organisatie met vestigingen in heel Nederland. De wens van hen is om meer een team te worden. Zij vinden dat ze 'los zand' zijn en willen meer samenwerken, zowel als team als bilateraal. Ik vraag hen om, op een denkbeeldige kaart van Nederland, daar te gaan staan waar hun kantoor gevestigd is. Er staat iemand in Groningen, een ander in Maastricht, ieder op zijn eigen locatie. Ik loop een beetje door 'Nederland' en vraag hier en daar waar men mee bezig is. 'Zorgen dat de boel hier goed verloopt', 'Ik ben bezig met de planning van volgend jaar', 'Ik bereid mijn nieuwjaars-toespraak voor', zijn de antwoorden.

'Jullie hebben verteld dat je meer met elkaar wilt samenwerken. Als we dat eens concreet maken, wil ik kijken wat er gebeurt als ik aan jou, Bram, vraag bij wie je eens op bezoek zou willen gaan.' Bram is de vestigingsdirecteur van Enschede en antwoordt dat hij wel een bezoek aan Breda wil brengen. Bram gaat in zijn auto (twee stoelen naast elkaar) zitten en zet koers naar het zuidwesten. Bram zit, uiteraard, op de linker stoel achter het stuur. De andere teamleden slaan vanuit hun positie gade wat zich afspeelt. 'Bram, wat verwacht je van je bezoek?' vraag ik. Voor het gemak ga ik even op de passagiersstoel zitten. Daar heeft hij even geen antwoord op. 'Ik weet eigen-

SAMENVATTING

De belangrijkste principes van S.P.E.L.-trainen zijn speelsheid en procesmatig en ervaringsgericht werken. Veiligheid is een subjectieve ervaring die voor een belangrijk deel beïnvloed wordt door de sociale context. Vanuit het idee dat er altijd sprake is van onzekerheid, angst en kwetsbaarheid, worden in deze bijdrage de uitgangspunten beschreven die ervoor zorgen dat zulke gevoelens niet onnodig aangewakkerd worden. Ik concludeer dat goed verwachtingsmanagement noodzakelijk is, evenals een heldere framing van oefeningen en werkvormen. Voor een veilig leerklimaat is de beleving van eigenaarschap belangrijk. Deelnemers laten merken dat zij serieus genomen worden, is daarbij cruciaal. Maar misschien wel het belangrijkste is het creëren van een sfeer waarin open exploreren en experimenteren gewenst is.

lijk niet wat ik in Breda ga doen ...' 'Waar rij je nu?' 'Ter hoogte van ... laat eens kijken ... in de buurt van Utrecht', improviseert hij. 'Als je niet weet wat je daar eigenlijk gaat doen, zou het misschien goed zijn als je de auto even stilzet?', suggereer ik. 'Goed plan. Dan zoek ik even een wegrestaurant op', speelt hij mee. Ik reageer: 'Ik zet je met een kop kaffie aan een tafeltje. Dan heb je even de tijd om na te denken over wat de bedoeling van je rit naar Breda is.' Ik wend me dan tot de anderen: 'Wie heeft er ook zin om op bezoek te gaan bij een collega?' Niemand maakt aanstalten. Yamile: 'Wat Bram net zei, geldt eigenlijk ook voor mij. Leuk om bijvoorbeeld naar

Middelburg of Amersfoort te gaan, en het zal ongetwijfeld gezellig zijn, maar verder zou ik niet weten wat er moet gebeuren.' Anderen vallen haar bij. De groep komt tot de conclusie dat hun wens om meer samen te werken een illusie is. Functioneel hebben ze zo weinig met elkaar te maken dat er nauwelijks meerwaarde te verwachten is. Zij besluiten elkaar tweemaal per jaar te ontmoeten en elkaar op te zoeken als het nodig is. De opluchting is groot.

Wellicht zou deze conclusie ook getrokken zijn, als het gezelschap keurig rond de tafel had gezeten en de vraag gesteld was waarom meer samenwerking gewenst is. Maar misschien was men toch wat langer blijven hangen in de illusie dat men dacht elkaar nodig te hebben.

Ging het in het vorige voorbeeld om een collectieve vraag, het volgende gaat over een individuele. We werken opnieuw met fantasie en verbeelding.

In een training meldt Bert, zelfstandig ondernemer, dat hij vastgelopen is in zijn werk. Hij voelt geen uitdagingen meer. Na wat inleidend gepraat, nodig ik hem uit: 'Als er geen beletsels zouden zijn, als alles zou kunnen, hoe zou je leven er dan uitzien?' Hij aarzelt geen moment: 'Afrika is mijn werelddeel, ik ben er al vaak geweest. Ik zou naar Afrika gaan. Daar gaan wonen.' 'Waar?' 'Zambia.' 'Oké. Dan zijn we nu in Zambia.' Bert gaat op de grond zitten en kijkt tevreden rond. Ik stel een (blijkt) foute vraag: 'Wat ben je aan het doen?' Hij kijkt me verbaasd aan: 'Doen? Daar denk ik helemaal niet over na. Ik ben hier, ik leef hier.'

Bert was verder in zijn fantasie, in zijn beleving, dan ik. Ik weet dat Bert getrouwd is, schoolgaande kinderen heeft en in zijn werk een paar langlopende contracten heeft met grote klanten. Ik zou deze fantasie dus als 'onmogelijk' kunnen bestempelen. Maar we spelen met een dubbele realiteit. We weten dat Afrika, in ieder geval op korte termijn, een onmogelijke optie is. Maar we doen alsof Bert al in Afrika woont.

Dus mag hij nog even verder fantaseren. We maken de situatie concreet en ensceneren de couleur locale. Een paar deelnemers nemen met veel plezier de rol van lokale bevolking op zich. Bert geniet zichtbaar.

Dan gaan we terug naar de andere realiteit. Ik ontsla de spelers uit hun rol, bedank hen voor hun inzet en haal Bert uit de scène:

'Bert, ik ben benieuwd of dit beeld je antwoord geeft op je vraag hoe je verder wilt met je huidige werk. Want we ervaren allemaal, in ieder geval op korte termijn, dat wat we net gespeeld hebben, geen reële optie is. Of wel?' Bert grijnst: 'Het was leuk daar, ik zat er helemaal in. Maar als ik reëel ben, dan is dat de eerste tien jaar geen mogelijkheid. Eerst de kinderen op kamers. Mijn vrouw is er wel voor in, maar ook pas later.' Ik ga terug naar het nu: 'Als we het Afrika-gevoel naar je huidige werk halen, is er dan iets wat wel realistisch is om te veranderen?' Bert weet het meteen: 'Ja, ik vergeet te genieten. Ik zit nu in het wilde weg te racen. Ik vergeet dat er terrasjes in de stad zijn, zie de zon niet meer schijnen. Ik vergeet dat ik een racefiets heb, daar heb ik al een half jaar niet op gezeten. Op de een of andere manier ben ik in een alleen-maar-werkentredmolen terechtgekomen. Maar daar ben ik geen zelfstandig ondernemer voor geworden. Mijn wens was baas te zijn over mijn eigen tijd. Dat kan ik natuurlijk gemakkelijk veranderen.' Vanzelfsprekend gaan we nog even spelen dat hij op een terrasje zit. De andere groepsleden worden uitgenodigd hetzelfde te doen. Bert zit aan een tafeltje te genieten van het niets doen, de andere groepsleden zitten in groepjes op hetzelfde terras.

Zou Bert tot eenzelfde conclusie zijn gekomen zonder spel, beleven en verbeelden? Waarschijnlijk wel. Hij zou er dan in een gewoon gesprek ook achter zijn gekomen dat hij van het pad van vrije ondernemer is afgeraakt, terwijl hij er eigenlijk een is. Het verschil is dat hij het door het spel niet alleen heeft bedacht, maar ook zo heeft ervaren.

S.P.E.L.-TRAINEN Bram en Bert zijn voorbeelden van de S.P.E.L.-aanpak, wat staat voor Speels, Procesmatig en Ervaringsgericht Leren. Een benadering die ik in de loop van de tijd met een aantal collega's ontwikkelde. De oorsprong ervan is het psychodrama en sociodrama van Moreno (1953; De Laat, 2005). Over de toepassingen hiervan voor training en coaching schreef ik eerder *Drama in bedrijf* (Mulder & Budde, 2006) en *Speels coachen* (Mulder, 2011). S.P.E.L. kent drie uitgangspunten: a) werk speels (spel en creativiteit), b) werk ervaringsgericht (fantaseren, beleven en inleven, werken met de dubbele realiteit), en c) werk procesmatig (in het hier en nu, alles wat voorbijkomt accepteren).

Speels werken

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 weggooiën, met grote ernst achter een poppenwagen aanlopen. Ze verkeren dan in een droomwereld, een alsof-wereld. We weten natuurlijk dat die handelingen voor opgroeiende kinderen juist niet onzinnig zijn: ze helpen kinderen zich motorisch te ontwikkelen, ze verscherpen de oog-handcoördinatie en bereiden hen voor op het echte leven. Het spel helpt hen om zich te ontwikkelen van mensje tot mens. Ouders stimuleren spel dan ook.

Eigenlijk vreemd dat we, zodra we volwassen zijn, niet meer spelen. Ja, we doen wel van alles met spelvormen en sport – van mens-erger-je-niet tot golf – maar daarbij gaat het om de punten. Dus daarom bedacht ik meer te gaan spelen in mijn trainingen. De kracht van spel zagen we in het voorbeeld van Bram. De enscenering vroeg creativiteit van Bram, van de groep en van mij. In veel trainingen wordt daar te weinig een beroep op gedaan. Als we niet oppassen, trainen we routinematig en geprotocolleerd en is er geen ruimte voor 'anders' en leren wij de deelnemers alleen binnen de lijntjes te kleuren.

Een training moet enerzijds aansluiten bij de wereld

die de deelnemers kennen. We moeten er niet een wezensvreemde exercitie van maken, waarvan zij zich naderhand afvragen wat dit in godsnaam met hun leven en werk te maken had. Anderzijds moeten we ruimte geven aan het niet-normale, het onbekende, aan het kleuren buiten de lijntjes. Deelnemers kunnen dan met plezier ontdekken wat er nog meer is, iets anders dan zij gewend zijn. Daartoe zijn er hulpmiddelen als fantaseren, beleven en inleven, en werken met een dubbele realiteit.

Ervaringsgericht werken

Hoe fantasie werkt, zagen we bij Bert: 'onmogelijke' werkelijkheden kunnen helpen om naar de echte werkelijkheid te kijken. Hoe verhoudt de trainingssituatie zich dan tot de concrete werkelijkheid? Natuurlijk is dit hier in de trainingsgroep niet het echte leven en zit daar in het rollenspel niet je echte baas, klant of collega, maar een acteur of een groepslid. Een deelnemer zou dus, begrijpelijk, kunnen tegenwerpen dat het rollenspel niet op de werkelijkheid lijkt. Toch krijg ik dit nooit te horen van deelnemers, want het verschil tussen de alsof-situatie in de training en het echte leven wordt grotendeels opgeheven door inleving en beleving.

Bram zit niet op een stoel in een zaaltje van een hotel te spelen dat hij zogenaamd op bezoek gaat bij een collega. Als dat zo zou zijn, zou het een tenenkrommend en slecht geënceneerd toneelstuk zijn. Nee, Bram beleeft in het hier en nu echt dat hij op weg is. Hij leeft zich in dat hij op de snelweg rijdt. Het verschil tussen alsof en werkelijkheid valt weg. De alsof-situatie (de spelsituatie) staat naast de echte situatie (want iedereen weet dat we spelen), maar krijgt evenveel werkelijkheidswaarde.

Als kinderen spelen hebben zij ook besef van die dubbele realiteit.

Mijn vierjarige kleinzoon heeft net een lekker ijsje van zand voor mij gemaakt. Het is chocolade-ijs, want hij vroeg eerst welke smaak ik wilde. Ik goochel wat met het zand, want ik moet het natuurlijk wel

opeten. Daar schrikt hij van: 'Niet écht opeten, hoor! Het is zand.' Dit belet hem overigens niet om vervolgens goedmoedig nog een half uurtje door te gaan met ijsjes maken.

Kinderen hoeven niet aangemoedigd te worden om zich in te leven in een ijscoman en volledig op te gaan met het spel. Volwassenen hebben daar meestal hulp bij nodig van de begeleider. En daar helpt het volgende uitgangspunt bij.

Procesmatig werken

Beschouw alles wat er gebeurt als onderdeel van het proces. Bram weet bijvoorbeeld niet wat hij in Breda gaat doen. Ik ga dan niet doorvragen: 'Wat zijn wellicht interessante ontwikkelingen in Breda, waar jij wat aan hebt in Enschede?' Ik accepteer zijn ervaring van dat moment en suggereer hem zijn auto even te parkeren. Het betekent dat je alles accepteert wat voorbijkomt, dat je alles beschouwt als informatie over de groep.

Erik, een collega, vertelde daarover: '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. Om een verbeelding te maken van hoe zij de stemming in de groep beleefden. Een beetje lacherig gingen zij aan de slag en even later 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.'

Ik noem dit, omdat het in (team)trainingen vaak voortkomt dat je als trainer niet krijgt wat je verwacht. Erik verwachtte een keurige tekening, die hij later netjes zou kunnen nabespreken. Hij kreeg een groep deelnemers die als basisschoolleerlingen keet gingen schoppen. Hij besloot dat de oefening dus mislukt was. Maar dat is een fundamentele vergissing; hij beschouwde dit niet als kans. Want als hij een beeld wilde krijgen van de sfeer, stemming en cultuur van die groep, dan kreeg hij dat toch op een presenteerblaadje aangebo-

den? Als hij het uitgangspunt 'werk procesmatig, accepteer alles wat voorbijkomt' had gevolgd, zou hij met genoeg naar het kibbelende clubje hebben zitten kijken, nieuwsgierig naar wat de groepsleden hem in het hier en nu lieten zien. Hij had het beschouwd als informatie over de groep, de beleving van de groepsleden en het groepsproces.

Het effect van deze uitgangspunten is dat deelnemers trainingen 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, als figuranten in een vaststaand draaiboek. De groep gaat eigenaarschap ervaren over het programma. En zo komen we bij het thema veiligheid.

VEILIGHEID Wat is veiligheid eigenlijk? Dat onbewaakte spoorwegovergangen minder veilig zijn dan bewaakte, is een standpunt dat min of meer met harde cijfers te bewijzen valt. Onveiligheid in trainingen is een minder hard gegeven. Zo zijn er weinig deelnemers die een trainingslokaal binnenstappen met de kans het zaaltje 's middags niet levend te verlaten. Veiligheid in sociale situaties is een subjectieve ervaring. Als we onveiligheid concreet maken, dan komen we terecht bij gevoelselementen als angst, onzekerheid, kwetsbaarheid.

Wie kent niet de gevoelens die je krijgt als je bijvoorbeeld in een nieuwe groep komt? Of als je begint aan een nieuwe baan, met nieuwe collega's? Of als je voor het eerst een grote groep mensen toespreekt, een vergadering leidt of tijdens een training nieuw gedrag gaat oefenen? Deze gevoelselementen zijn altijd aanwezig in sociale situaties, dus ook in trainingen. We doen er als begeleiders goed aan zulke oer-menselijke gevoelens niet te bagatelliseren. We moeten er niet alleen van uitgaan dat mensen leergierig zijn, zichzelf willen verbeteren en openstaan voor verandering, maar ook dat ze angst, onzekerheid en kwetsbaarheid kennen. Je kunt die gevoelens toeschrijven aan hoe individuen in elkaar zitten: de een heeft daar door zijn opvoeding en ontwikkeling nu eenmaal meer last van dan

de ander. Een voorbeeld van die individualistische benadering is de theorie van de rationeel-emotieve therapie (RET). Uitgangspunt daarbij is dat je niet reageert op de buitenwereld, maar op hoe je naar die buitenwereld kijkt. Deze opvatting is juist en helpend in de praktijk van de psychotherapie. Maar het is de helft van de waarheid, want als we alleen daarnaar kijken, gaan we voorbij aan de interactie in het hier en nu. Hoe onzeker of veilig je je voelt, wordt niet alleen bepaald door wie je bent, maar ook door wat er in de sociale realiteit op je afkomt.

Ik ben een bewonderaar van Paul Verhaeghe die er onder meer in *Identiteit* (Verhaeghe, 2012) voor pleit deze relationele realiteit meer belang toe te kennen dan de individualistische benadering. Die relationele realiteit vind je in de analyse van interacties, systemen en onderstromen in groepen. Het lastige daarvan is wel, dat het de werkelijkheid aanmerkelijk complexer en minder eenduidig maakt. Toch moet ook deze bril opgezet worden, als we naar veiligheid in trainingen kijken. Veiligheid, weliswaar beleefd door individuen, maar opgevat als een interactioneel, groepsdynamisch en systemisch verschijnsel. Zelf kies ik ervoor om met deze bril te kijken naar veiligheid in mijn trainingsgroepen.

Samenvattend brengt mij dit tot de volgende uitgangspunten voor het omgaan met (on)veiligheid in trainingsprogramma's: a) veiligheid is een subjectieve ervaring, b) die beleving wordt voor een belangrijk deel beïnvloed door de sociale context, en c) er bestaat (in meer of mindere mate) altijd zoiets als onzekerheid, angst en kwetsbaarheid. Dit betekent dat ik, vooral door de sfeer in de groep en het groepsproces te beïnvloeden, ervoor probeer te zorgen dat onveilige gevoelens niet onnodig aangewakkerd worden. En hiermee keer ik terug naar de S.P.E.L.-aanpak.

VEILIGHEID EN S.P.E.L.-TRAINEN Als je op deze manier traint, wordt die opdracht er niet gemakkelijker op. Bij een procesmatige aanpak, krijgen de deelnemers en jij te maken met meer onvoorspelbaarheid. Als je voornamelijk zendt en een draaiboek navolgt, is vei-

ligheidsmanagement gemakkelijker. Bovendien maakt spelen, beleven en inleven extra kwetsbaar. Wat kun je doen om gevoelens van onveiligheid niet onnodig aan te wakkeren? Ik noem verwachtingenmanagement, framing, verleiding, congruentie, eigenaarschap, gezamenlijk leren, exploreren en experimenteren.

Verwachtingenmanagement

Voordat ik met een training begin, moet het de opdrachtgever en deelnemers volstrekt duidelijk zijn wat voor soort training ze kunnen verwachten.

Ik word gevraagd een trainingsprogramma te ontwerpen voor een commerciële organisatie. De teamleiders moeten een training krijgen in 'elkaar leren aanspreken', met de bedoeling dat zij dat niet alleen zelf gaan doen, maar ook hun teamleden. Op de eerste trainingsdag doen we de volgende oefening. 'Elkaar aanspreken blijkt moeilijk te zijn voor jullie. Daarvoor zijn deze twee trainingsdagen georganiseerd. Het lijkt me de moeite waard om nu eerst even stil te staan bij de vraag wat het in jullie beleving zo moeilijk maakt. Want als we dat verhelderen, kunnen we, als we straks gaan oefenen met feedbackregels, er rekening mee houden dat het niet zo gemakkelijk is om elkaar feedback te geven. Ik wil jullie vragen allemaal een stoel voor je te zetten.' Het gezelschap rommelt wat met de stoelen, totdat iedereen er een voor zich heeft. 'Ik vraag jullie om straks op de stoel voor je te gaan zitten. En bedenk dan alle gevoelens, overwegingen en gedachten die ertoe kunnen leiden dat je elkaar niet aanspreekt, wat daar eng aan is en wat de ongewenste effecten kunnen zijn.'

Ik zou zo'n oefening nooit voorstellen, als ik niet vooraf met de opdrachtgever en de groep had afgesproken dat we ervaringsgericht gaan werken. Omdat we afgesproken hebben dat we het thema 'elkaar aanspreken' niet alleen als een vaardigheid behandelen, durf ik deze werkvorm aan te bieden.

Als het om veiligheid gaat, is het afstemmen van ver-

wachtingen over de diepgang van de interventie belangrijk. Natuurlijk zal, op de een of andere manier, iemands leiderschapsstijl in verband te brengen zijn met zijn hechting in de vroege jeugd. Ook kunnen iemands kwaliteiten van samenwerken worden gereleerd aan de dynamiek van het gezin van herkomst. In onze trainingen geldt echter als uitgangspunt dat we ons niet uitgebreid bezighouden met het verleden van de deelnemers. Dit om een duidelijk onderscheid te maken tussen training en (psycho)therapie.

We spreken al snel over weerstand in trainingsgroepen. Echte weerstand heeft te maken met (vaak terecht en begrijpelijke) angst of onzekerheid. Heel veel van wat we meestal weerstand noemen is niets anders dan een mismatch van verwachtingen. Het afstemmen van verwachtingen is niet alleen duidelijk maken wat jij gaat doen. Het is ook nodig te weten wat de verwachtingen en behoeften van de deelnemers zijn. Hoe kom je daar achter en (bij een incompanyprogramma) wat verwacht de organisatie? Ik doe nooit een training zonder een gedegen intake. Bij vrije-inschrijvingstrainingen is de afstemming van verwachtingen redelijk eenvoudig: matchen de leerbehoeften van de deelnemers met het trainingsprogramma? Voor incompanyprogramma's is deze vraag ingewikkelder. Wat is de precieze vraag? En is deze training (of welke training ook) een goede interventie?

Er zijn meer algemene aspecten die op voorhand goed geregeld moeten worden, wil een training of teamcoaching veilig en effectief zijn. Meer daarover, ook als je niet met de S.P.E.L.-aanpak werkt, vind je terug in *De hei op* (Meijer & Mulder, 2015). Hoe goed je de verwachtingen van tevoren ook hebt geregeld, nog altijd weten deelnemers echter niet wat hen precies boven het hoofd hangt. Wat ons bij het volgende thema brengt.

Framing

In de training – en zeker als ik S.P.E.L.-matig werk – kan ik niet duidelijk genoeg zijn over het waarom, hoe en wanneer van een oefening of werkvorm. Hoe duidelijker, hoe veiliger. Als ik bijvoorbeeld accountants vraag zich in te leven in hun moeilijkste cliënt, moet

ik hen laten weten waarom ik ze dat op dit moment wil laten doen. Welk doel is ermee gediend, wat is de meerwaarde? Als ik met een team een tijdwandeling wil maken ('We zetten eerst de klok vijf jaar achteruit, daarna gaan we via het heden een kijkje nemen naar hoe de toekomst er over vijf jaar uitziet') dan moet ik hen kunnen uitleggen waarom zo'n wandeling effectiever is dan een gewoon gesprek.

Als ik de deelnemers meeneem in mijn overwegingen, neem ik ze serieus als gesprekspartners. Door hen, op cognitief niveau, inhoudelijk deelgenoot te maken van het waarom van een werkvorm, stel ik hen gerust. Vooral meer rationele groepsleden zijn er heel gevoelig voor in een oefening gesleurd te worden, zonder te weten waar die toe leidt. Via de cognitie en de inhoud verleid ik hen tot spelen.

Verleiding

Verleiding vindt ook op een andere manier plaats. Ik laat merken dat wat mij betreft een oefening of werkvorm volstrekt voor de hand ligt. Als de gewoonste zaak van de wereld. In het voorbeeld van Bram en zijn collega's: na goed geframed te hebben, ga ik gewoon over tot het uitleggen van de oefening: 'Daar is Noord-Holland, daar Zeeland', enzovoort. Ik laat daarmee zien dat ik deze werkvorm al vaak gedaan heb, ook al is het wellicht de eerste keer. Het is niet iets raars, wat we nu gaan doen. Zodra ik laat merken dat ik het zelf raar of bijzonder vind, draagt dat niet bij aan de beleving van veiligheid. Ik moet uitdragen dat ik er alle vertrouwen in heb.

Daarvoor is overigens wel enthousiasme en beweeglijkheid van mijn kant nodig. Ik krijg de groep echt niet in beweging als ik, relaxed achteruit hangend in mijn stoel, op kalme toon vertel 'wat de bedoeling is'. Nee, ik moet zelf bewegen, wil ik hen verleiden tot beweging. Dat brengt me bij het volgende ingrediënt dat bijdraagt aan een veilig leerklimaat.

Congruentie

Ik geloof erin dat deze manier van leren werkt. Niet alleen omdat het effectiever is, maar ook omdat we er

het leren leuker mee maken. Dat we daarmee 'het zaaltjesleed' in trainingsoorden doen verminderen. Omdat ik erin geloof kan ik het, als professional die zo tegen mijn vak aankijkt, met overtuiging overbrengen.

Eigenaarschap

Staat dat niet op gespannen voet met wat ik eerder schreef over mijn eigen overtuiging? Mijn gedrevenheid en enthousiasme kunnen immers gemakkelijk leiden tot afhankelijkheid van de groep – het tegenovergestelde van eigenaarschap. Toch denk ik dat ik volledig achter deze vorm van trainen kan staan, een bepaald werkvorm met enthousiasme kan aanbieden en tegelijkertijd gevoelig kan blijven voor signalen uit de groep. 'Accepteer alles wat voorbijkomt' helpt daarbij. Ook als datgene wat voorbijkomt mij niet welgevallig is. Ik moet alle reacties serieus nemen.

'Hoeveel zin hebben jullie in deze training?', vraag ik aan het begin van twee heidagen. Ik zet een krukje in het midden van de kring. 'Dit krukje symboliseert deze tweedaagse training. Laat even zien, door afstand te bepalen tot dit krukje en door je houding, hoe je je verhoudt tot deze twee dagen.' Het gezelschap verspreidt zich. De posities die de groepsleden innemen zijn heel divers. Gelukkig, kennelijk geen sociaalwenselijke reacties. Dit is dus wat het is. Ik vraag eerlijkheid en krijg die ook.

Als ik eigenaarschap meteen om zeep wil helpen, zou ik naar Anja lopen, de deelneemster die het verste weg staat en vragen: 'Wat heb je nodig om op te schuiven naar het midden?' Als ik dat doe, neem ik haar signaal niet serieus, want ik weet nog niet eens wat zij wil uitdrukken met haar positie. Misschien heeft ze helemaal geen behoefte aan opschuiven en heeft ze haar buik vol van trainingen en flauwe spelletjes. Misschien heeft ze helemaal geen zin om zich straks kwetsbaar op te stellen.

Iedere reactie is dus welkom. En dan is het aan mij en mijn improvisatievermogen om de oefening een vervolg te geven ... Maar niet alleen aan mij.

Gezamenlijk leren

Ik heb gemerkt dat veel trainers er impliciet van uitgaan dat zij het werk moeten doen. Zij moeten slimme oplossingen bedenken en steeds een nieuwe oefening ter beschikking hebben. Niet alleen is het goed voor je eigen energiehuishouding om meer aan de groep over te laten, het draagt ook bij aan het gezamenlijk leren van de groepsleden. En daarmee aan de beleving van veiligheid. Moet ik bijvoorbeeld wat verzinnen voor of met Anja, of kan ik de verantwoordelijkheid delen met de groep?

'Als ik zo naar jullie kijk, hoe je positie gekozen hebt, zie ik grote verschillen. Wie wil iets vertellen over waarom je deze positie gekozen hebt? Of wie wil aan iemand vragen waarom hij of zij die positie gekozen heeft?'

De groep het werk laten doen, is met name belangrijk in teamcoaching.

De sfeer in het team is aan het begin van de middag van de eerste dag tam. Als S.P.E.L.-trainen alleen zou bestaan uit het aan elkaar rijgen van werkvormen, dan zou ik om 14.00 uur, na de lunch, een 'energizer' voorstellen. Gegarandeerd dat het energieniveau dan stijgt. Maar ik doe dat niet, ik wacht even af, benieuwd naar wat maakt dat de stemming zo lauw is.

Ik vind dat wij, als trainers, de neiging hebben te veel te pampieren en alle ongemak weg te nemen met leuke, passende werkvormen. Ik ben uiteraard niet tegen werkvormen, maar vraag me wel steeds af of een oefening of werkvorm op dit moment de beste interventie is. Het gebruik van zo'n energizer neemt dan wel het symptoom weg (het team heeft weer energie), maar je komt er niet meer achter waarom het team terechtgekomen is in die landerige sfeer.

In het begin voelt dat afwachten van mij ongemakkelijk voor de groepsleden. Die voelen zich het veiligst als de trainer alle lijntjes uitzet. Maar nu moeten zij

initiatief nemen. Als je als begeleider voor waakt hen hiermee niet te overvragen, is het positieve effect dat zij ervaren dat hun aanwezigheid ertoe doet en zij serieus genomen worden in hun wensen, belangstelling, behoeften en zorgen. Dat draagt uiteindelijk bij aan het vertrouwen in jou, de training en zichzelf – en dus aan veiligheid.

Tot zover eigenaarschap en gezamenlijk leren, belangrijke ingrediënten voor veiligheid. Maar misschien wel het belangrijkste voor veiligheid in S.P.E.L.-trainen is het volgende.

Exploreren en experimenteren

Ik probeer een sfeer te creëren waarbij open exploreren en experimenteren niet alleen mogelijk, maar ook gewenst is. (Ik noem deze aanpak dan ook wel ‘spelen met je leven’.)

Tijdens een training zegt Bea, arts, dat zij schoon genoeg heeft van het geklaag van haar patiënten. Hoe bevrijdend is het om haar vrijuit te laten spreken over die irritaties. Een paar groepsleden spelen maar wat graag voor patiënt. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat zij haar patiënten bij het volgende spreekuur op dezelfde manier de deur uit jaagt. Maar we spelen het om te exploreren wat de bron is van haar ergernis. Het blijkt dat Bea zich overvraagd voelt; niet alleen door haar werk, maar ook door haar man, kinderen en verdere familie. Maar daarover durft ze niet te klagen. Dus uit ze alleen frustratie over patiënten. Hoe leuk is het dan om een experimentje te doen: we creëren een scène waarin Bea thuis op de bank naar haar favoriete serie ligt te kijken en elk appel van gezinsleden negeert.

Voor zulke ensceneringen – en dat geldt voor alle voorbeelden in dit artikel – is het nodig om af en toe een loopje te nemen met de realiteit, samen voor gek durven te staan en buiten de lijntjes te mogen kleuren. Dat geldt ook voor mijzelf: ik mag als trainer ook fouten maken en het soms ook niet weten. Maar we gaan wel samen op zoek.

Ik probeer een sfeer te creëren waarin we vrij kunnen onderzoeken en experimenteren. Niet een sfeer waarin we zwetend en zuchtend een nieuwe competentie toevoegen aan die lange lijst die we toch al met ons meedragen; deze benadering gaat niet uit van meer, beter, sneller, effectiever, efficiënter en succesvoller. En toch bereiken we met deze ‘softe’ aanpak best ‘harde’ resultaten.

TOT BESLUIT Bij nalezing van dit artikel kwam ik er – eerst tot mijn verrassing en daarna tot mijn genoegen – overigens achter dat veel van deze uitgangspunten – overwegingen overeenkomsten vertonen met Carl Rogers’ (1966) onvoorwaardelijke, positieve en accepterende houding. Hoewel ik een bewonderaar ben van zijn werk, viel me de parallel pas op na het schrijven. Weer wat geleerd ...



LITERATUUR

- Laat, P. de (2005). *Psychodrama, een actiegerichte methode voor exploratie, reflectie en gedragsverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Meijer, R. & Mulder, L. (2015). *De hei op! Een groepsdynamische aanpak voor teamontwikkeling*. Amsterdam: Boom-Nelissen.
- Moreno, J.L. (1953). *Who shall survive?* New York: Beacon House.
- Mulder, L. (2011). *Speels coachen. Actief coachen met voice dialogue en psychodrama*. Zaltbommel: Thema.
- Mulder, L. & Budde, J. (2006). *Drama in bedrijf. Werken met dramatechnen in training en coaching*. Zaltbommel: Thema.
- Rogers, C. (1995). *Client centered therapy*. Londen: Constable.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit*. Amsterdam: De Bezige Bij.