

Het kiezen



van werkvormen in trainingen

Leuk, al die werkvormen die er zijn. Er zijn genoeg boeken met werkvormen voorhanden en bovendien heb ik nog wat draaiboeken liggen. Een ware grabbelton. Als ik de overtuiging heb dat een goede voorbereiding van een training bestaat uit het op een rijtje zetten van (liefst bekende) werkvormen is de voorbereiding van de training een makkie. Die werkvormen hebben immers bewezen te werken, ik hoef het niet ingewikkelder te maken. Heel aantrekkelijk, deze gedachtegang.

Toch ga ik die pret voor mezelf en voor jullie bederven. Het kiezen van werkvormen is een onderwerp dat meer aandacht verdient. Want het gaat er niet alleen om of de oefening zelf goed in elkaar zit. Dat zit meestal wel goed. Maar of die werkvorm ook echt werkt is afhankelijk van meerdere factoren. Dus een soort stappenplan waar die factoren in terugkomen is nodig om ons te helpen bij die keuze. Sommige trainers vinden het prettig om een soort van uitgeschreven draaiboek te maken. Voor hen kan dit stappenplan helpen bij het ontwerpen van de training. Ikzelf werk graag zonder gedetailleerd draaiboek. Maar de overwegingen van het stappenplan zit impliciet altijd in mijn hoofd op momenten dat ik overweeg een werkvorm in te zetten.

Achtereenvolgens komt aan de orde WAT? WAAROM? WIE? WAAR? WELKE?

WAT. Dit gaat over wat je wilt bereiken met de oefening. De doelstelling. Je wilt bijvoorbeeld dat de groep kennismakt met een model. Of je wilt een vaardigheid inoefenen. Of je wilt de veiligheid in de groep vergroten. Of je wilt dat de deelnemers ergens inzicht in krijgen. Wat dan ook.

Let erop dat je zorgvuldig bent in het formuleren van één enkele doelstelling. Werk liever niet met een dubbele doelstelling. Één doelstelling leidt tot eenduidigheid in hoe je de oefening begeleidt.

Voorbeeld. Een dubbele doelstelling is bijvoorbeeld: kennismaken met elkaar én het thema van de training introduceren. Als je die doelstellingen door elkaar mengt dan loop je de kans onduidelijkheid te introduceren. Voor kennismaken met elkaar zijn alle onderwerpen geschikt. Deelnemers kunnen vertellen of ze huisdieren hebben, of ze een partner hebben, hoe ze het liefst hun vakantie doorbrengen. Voor het introduceren van het thema van de training is focus op die inhoud nodig. En dat heeft gevolgen voor de vorm die de oefening krijgt en hoe jij de oefening begeleidt.

Voorbeeld. Je wilt aan het begin van de training weten hoe gemotiveerd de deelnemers zijn om aan de training mee te doen. Maar je tweede (verborgen) doelstelling is om de motivatie van sommige deelnemers te vergroten. Ook hier geldt dat je, als je slechts de eerste doelstelling hebt (alleen weten hoe het met de motivatie gesteld is), de werkvorm anders begeleidt dan als je (stiekum) ook een beetje gaat morrelen aan hun motivatie.

Hoe duidelijk ben je bij het formuleren van de doelstelling? Zo duidelijk mogelijk. En toch is daar een grens aan. Waarom ben je soms niet transparant over je bedoelingen? Laten we nog even blijven bij de kennismaking:

Voorbeeld. Eigenlijk is een werkvorm voor kennismaking niet bedoeld om kennis te maken. Iedere trainer weet dat je dat doet voor iets heel anders: om de deelnemers 'te laten landen'. Of om enige veiligheid te bieden. Of om hen te laten wennen aan elkaar. Je noemt het terecht "laten we eerst even kennismaken". En niet: "We gaan eerst even werken aan het verhogen van de veiligheid in de groep". Je zult wel wijzer zijn. Door het te benoemen maak je het onbedoeld onveilig. Maar jij doet tijdens de "kennismakingsoefening", welke die ook is, vooral interventies die bedoeld zijn om de deelnemers op hun gemak te stellen.

Waarom?

Hmmm. Waarom deze? Je had toch al een doelstelling. Waarom dan nu nog de vraag waarom je de oefening doet? Omdat deze stap teruggaat naar de vraag waarom je überhaupt een werkvorm in zou moeten zetten. Toen ik het trainersvak leerde gebruikte ik nauwelijks modellen en werkvormen. Procesmatig werken in en met de groep was eigenlijk het enige wat ik deed. Bij hoge uitzondering gebruikte ik oefeningen of werkvormen. Pas later ontdekte ik de kracht ervan en de effectiviteit. Vooral die van de meer speelse werkvormen. Maar niettemin blijft de vraag bestaan: Als ik deze doelstelling heb, moet ik die dan willen bereiken door het inzetten van een werkvorm? Of is een simpel groepsgesprek een alternatief? Deze vraag is met name aan de orde in teamcoachings.

Voorbeeld. Je werkt met een team aan het verbeteren van de onderlinge samenwerking. De sfeer in het team is voelbaar gespannen. Het is aanlokkelijk vanuit stap 1, om een werkvorm voor te stellen die als doelstelling heeft de openheid in het team te verbeteren. Maar wellicht ontnem je daarmee de groep een kans om te onderzoeken wat de redenen zijn voor de geringe openheid en het weinige vertrouwen. Je kunt er dan voor kiezen geen gestructureerde oefening te introduceren, maar het team uitnodigen op eigen kracht te onderzoeken wat er speelt.

Maar in het algemeen: werkvormen werken snel en als het goed is leiden ze doelgericht tot resultaten. Daarom gebruiken we ze. Maar vraag je wel altijd af wat je ermee niet bereikt. Of overslaat.

Voorbeeld. Je introduceert in een training 'moeilijke gesprekken voeren' het model van het slecht nieuwsgesprek en vervolgens laat je de deelnemers in korte rollenspellen ermee oefenen. Je constateert met genoegen dat het hen de meeste keren goed afgaat. Maar misschien zou je iets meer fundamentele slagen kunnen maken als je eerst iets anders zou doen. Bijvoorbeeld een gesprek introduceren over wat de mensen nu eigenlijk lastig vinden aan het geven van moeilijke boodschappen.

Natuurlijk raken deze overwegingen ook aan het contract wat je gesloten hebt met de groep. Daar gaan de vragen Wie? En Waar? Over.

Wie? Met wie heb je eigenlijk te maken? Wie zijn je deelnemers? Deze vraag gaat over de

kenmerken van de individuele deelnemers, maar ook over de eigenschappen van de groep als totaal. Maak een inschatting over de cognitieve en sociaalpsychologische variabelen van de groep. Wat is het hun mentaliserend vermogen? Kan je een beroep doen op introspectie? Hoe gemotiveerd zijn de deelnemers? Hoe veilig is de groep voor de groepsleden? Zijn de deelnemers nu toe aan het thema van de oefening?

Dit soort variabelen spelen een rol. Je hebt altijd te maken met een zekere mate van diversiteit. Er zijn altijd deelnemers die wat meer gemotiveerd zijn dan hun lotgenoten, de een voelt zich snel veilig, de ander niet zo snel. De vuistregel is dat je met je keuze rekening houdt met de “zwakste schakels”.

Voorbeeld. Je begeleidt een training over leidinggeven. Een open inschrijvingstraining. Al snel is het duidelijk voor je dat een aantal deelnemers een flinke snelheid in het programma op prijs stelt. Niet lullen maar poetsen. Een paar anderen zijn wat voorzichtiger. Die kijken liever de kat uit de boom. Zelf voel je verwantschap met de voorhoede. Je wilt tenslotte een goed training afleveren. Maar kies liever voor een voortzetting die de achterhoede ook binnenboord houdt.

Bij open inschrijvingsgroepen heb je uiteraard te maken met mensen die elkaar niet kennen. Je kan er min of meer van uitgaan dat de deelnemers gemotiveerd zijn om aan de slag te gaan met het thema van de training.

Dat ligt voor incompany trainingen vaak wat meer genuanceerd. De terughoudendheid die je daar soms tegenkomt wordt soms weerstand genoemd. Dat is een foute benaming. Fout, omdat de term uitgaat van de veronderstelling dat jij met je training een goede, vanzelfsprekende, terechte en kloppende actie aan het voeren bent. En dat een tegenbeweging derhalve wijst op niet willen of niet durven. Dit leidt tot het volgende.

Waar? Dit verwijst niet naar het fysieke gebouw waar de training gegeven wordt. Maar in het geval van een in-company training verwijst het naar de plaats van de training in de organisatie.

Voorbeeld. Je werkt samen met je collega met een groep midden-managers van een bedrijf dat net een fusie achter de rug heeft. Eigenlijk is de organisatie er nog niet eens helemaal uit. De laatste eindjes moeten nog aan elkaar geknoopt worden. De laatste plekken moeten nog verdeeld worden en het is nog niet helemaal zeker of alle 18 leidinggevendenden hun positie gaan behouden. De bedoeling van het MT is duidelijk: het middenkader moet het vizier op de toekomst richten. Nieuw elan is nodig.

Je kunt natuurlijk de vraag stellen of het tijdstip van de training nu wel zo goed gekozen is. Maar ja, je hebt met de informatie die je had ja gezegd tegen deze twee-daagse. Maar dat betekent wel dat je rekening hebt te houden met de plek van deze twee dagen binnen het grotere geheel. Het grotere geheel in termen van omvang (dit gezelschap als deel van een groter systeem) en van tijd (deze periode is nog steeds turbulent en zit nog vol met onzekerheden). Als je deze gegevens meerekent heeft dat meteen gevolgen voor de vraag Wie. Bijvoorbeeld:

De draagkracht van dit gezelschap is niet erg groot: niet alleen kennen de midden-managers elkaar nog niet allemaal heel goed, ook is nog veel onduidelijk over de toekomstige taakverdeling. De samenstelling nieuw gevormde afdelingen is nog niet helemaal rond en daardoor is de toekomst voor

sommigen van de deelnemers aan deze training onzeker. Bij de keuze van een opdracht, oefening of werkvorm doe je er dan ook goed aan om te kiezen voor een activiteit die weinig onzekerheid of stress oproept.

Maar ook dient zich de vraag over Wat aan:

Wellicht is het, als je het gehele systeem meeweegt, niet zo verstandig om een oefening voor te stellen die de focus legt op de gezamenlijke toekomst. Misschien zal je liever, zeker in het begin van de training, een oefening kiezen die de nadruk legt op het heden (en het verleden).

Welke? Als je al deze overwegingen meegenomen hebt in het maken van je draaiboek of in je overdenking ter plaatste dan is het een koud kunstje een juiste oefening of werkvormen te kiezen. En... als het past, neem dan een speelse!

Lex Mulder

www.lex-mulder.nl

