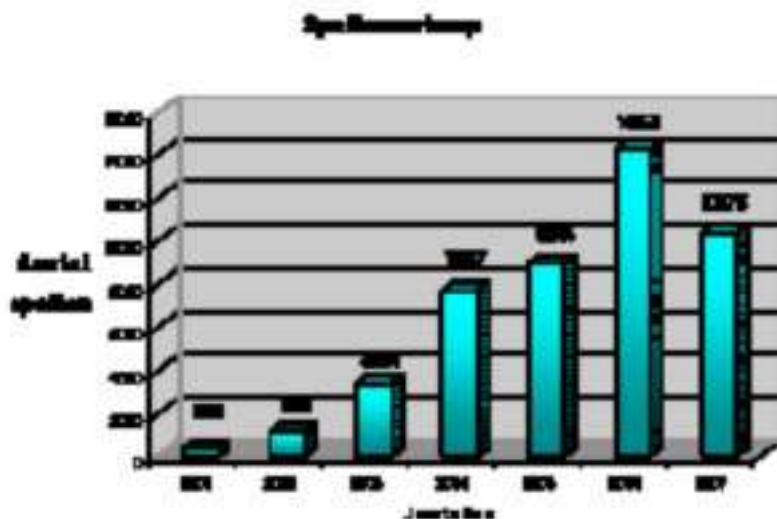


De Gereedschapskist

Effectiviteit van spellen voor training, coaching en supervisie

Inleiding

De laatste jaren komt er steeds meer aandacht voor het gebruik van spellen als ondersteunende methodiek in coaching en training. Er is intussen een diversiteit aan spellen op de markt, die alle op een eigen manier bijdragen aan de ontwikkeling van mensen, teams en organisaties. Uit de verkoopcijfers van een tiental spellen bij een belangrijke uitgeverij op dit gebied blijkt dat de groei spectaculair genoemd kan worden. Tabel 1 laat zien dat de verkoop van spellen in een periode van zes jaar met een factor dertig is toegenomen.



Figuur 1. Verkoop van spellen in achterliggende jaren.

Jaarlijks, met uitzondering van het jaar 2007, zijn door deze uitgeverijen ook nieuwe spellen op de markt gebracht. Ondertussen is er dus een ruime collectie spelmethodieken ontstaan, elk met een eigen doelstelling en werkwijze. Op grond van bovenstaande cijfers kunnen we concluderen dat het aanbod voorziet in een behoefte. Bij deze gegevens kunnen verschillende vragen gesteld worden. Aan welke behoeften beantwoorden deze spellen eigenlijk en wat is de toegevoegde waarde ervan binnen de trainingen en gesprekken waarin ze gebruikt worden, vergeleken met een ‘gewoon’ gesprek tussen mensen? Wat verwacht men van dergelijke

spellen? Wat zijn de ervaringen ermee? En meer fundamenteel: wat doet spelen met mensen in begeleidingssituaties? Wat zijn de werkzame elementen en, daaruit voortvloeiend, wat zijn bepalende factoren bij het ontwerpen van een goed spel?

Ondanks het evidente succes van spelmethodieken op de markt van begeleiding en advies, is er nog weinig systematisch onderzoek gedaan naar de kwaliteit, beoogde doelen en effectiviteit ervan. In deze bijdrage rapporteren we de resultaten van een verkennend onderzoek naar verschillende spellen en gaan wij, bij wijze van casus, in detail in op de werkzaamheid van het spel De Luistercoach aan de hand van een evaluatie van een aantal trainingssituaties. Het onderzoek resulteert in een aantal conclusies met betrekking tot de effectiviteit van het gebruik van spellen in training, coaching en supervisie.

Vraagstelling en werkwijze

In deze bijdrage komt een aantal van bovengenoemde vragen aan de orde. Doel daarvan is te komen tot een evaluatie van een nieuw spel, De Luistercoach (www.deluistercoach.nl) in het licht van theorie en praktijk van spelmethodieken. Om dit doel te bereiken, voeren we eerst een theoretische verkenning uit rond de vraag: wat doet spelen met mensen in begeleidingssituaties? Vervolgens rapporteren we de uitkomsten van verkennend vergelijkend onderzoek naar diverse spellen die bedoeld zijn voor training en begeleiding. Op basis van deze twee invalshoeken worden enkele conclusies getrokken over de werkzame elementen in spelmethodieken. In het licht daarvan worden vervolgens de achtergronden van het spel De Luistercoach beschreven en verschillende casussen gepresenteerd waarin deze methodiek is toegepast. De bijdrage sluit af met drie conclusies rond de vraag naar effectiviteit van spellen in begeleidingssituaties.

Theoretische fundering

Begeleidings- en trainingstrajecten beogen verandering te realiseren in het functioneren van individuele personen, van groepen en vaak ook van organisaties als geheel. De Caluwé en Vermaak (2006) laten zien dat er in de ontwikkeling van de praktijk van organisatieadvisering steeds meer oog is gekomen voor de emotionele en irrationele kant van het veranderen. De toegenomen aandacht voor de aspecten van het veranderen die zich niet laten sturen door technische plannings- en beheerssystemen, hebben de vraag naar andere interventiemethodieken dan louter verbaal-argumentatieve ongetwijfeld bevorderd. Deze

ontwikkeling in de organisatieadvieskunde gaat gepaard met een gegeven dat misschien nog fundamenteeler is: ook de visie op wat een organisatie eigenlijk is maakte in de voorbije tien jaar een sterke ontwikkeling door.

Het traditionele beeld van het bedrijf waar mensen voorgeschreven handelingen verrichten, doorgaans bepaald door techniek of administratieve regels, om zodoende het gewenste product te vervaardigen, gaat in veel situaties niet meer op. Een bedrijf of instelling wordt in toenemende mate gezien als een communicatieve gemeenschap, waarin mensen (met behulp van techniek) in voortdurende interactie met elkaar hun dienst leveren. De organisatie wordt gezien als een sociale constructie (Ganzevoort, 2003). Daarbij zijn de grenzen van de organisatie tussen binnen en buiten steeds minder gemakkelijk te trekken. Adviseurs, trainers en coaches sluiten hierbij aan door naar manieren te zoeken om mensen op creatieve wijze met elkaar (en met zichzelf) in communicatie te brengen, om effectieve samenwerking te bevorderen en disfunctionele patronen te ontdekken en veranderen.

In de volgende paragraaf zal duidelijk worden dat de bovengenoemde groeiemarkt voor spelmethoden gezien kan worden als een element binnen deze meer omvattende ontwikkelingen. Spellen lijken geschikte instrumenten om communicatieve, emotionele en soms irrationele aspecten van het organiseren en veranderen te beïnvloeden.

Verbinding tussen binnen en buiten

De ontwikkelingspsycholoog en psychiater Winnicott introduceerde het begrip transitionele ruimte (Winnicott, 1971) en ontwikkelde daarmee een overtuigende theorie over de psychologische basis van spel en creativiteit. Een baby, veilig en sensitief verzorgd door de moeder, moet stap voor stap leren dat niet altijd en op elk moment zomaar in alle behoeften voorzien kan worden. In volwassen termen: de objectieve wereld van de mens valt niet samen met zijn subjectieve behoeften. Voor de baby is deze spanning de voedingsbodem voor het ontstaan van het eerste persoonlijk eigendom, zoals een teddybeer, sabbellap of pop. Deze knuffel gaat als een soort overgangsgebied fungeren tussen de subjectieve binnenwereld en de objectieve buitenwereld en wordt symbool voor veiligheid en warmte op die momenten dat de moeder er niet is. Daarmee is de oervorm van het spel geboren: een overgangsgebied tussen subjectieve behoeften en objectieve realiteiten. De knuffel, en later het spel en ten slotte alle vormen van creativiteit, maken een betekenisvolle verbinding mogelijk tussen binnen en buiten, tussen irrationaliteit en objectiviteit, tussen feit en verlangen. Iemand die slechts leeft in de eigen dromen en fantasieën, raakt vervreemd van de wereld. Iemand die slechts leeft in

de wereld van feiten en regels, raakt vervreemd van zichzelf en zijn eigenheid.

Mensen hebben, om volwaardig te functioneren, een transitionele ruimte nodig waarbinnen zij betekenisvolle verbindingen kunnen leggen tussen gevoel en realiteit. Speltechnieken die gebruikt worden in coaching en training, lijken deze functie in organisaties te vervullen: een overgangsgebied waarbinnen een creatieve verbinding gelegd kan worden tussen behoeften van binnen en eisen van buiten.

Drempels verlagen

De transitionele functie van het spel helpt mensen om los te komen. De activiteit van het spelen creëert een overgangsgebied waarin externe en interne realiteit hun dwingende kracht verliezen en op een creatieve manier kunnen samenkomen. De Laat (2005) noemt deze transitionele ruimte de 'alsofwereld'. Een spel kan uit alle mogelijke materialen bestaan. Net als de knuffel voor de zuigeling, scheppen de onderdelen van een spel - of het nu gaat om spelborden, pionnen, dobbelstenen of kaarten - een geheel nieuwe wereld. In deze spelwerkelijkheid krijgt men de kans om in een lossere verhouding te komen tot de reële wereld en om van een afstandje naar zichzelf en naar anderen te kijken. In deze alsofwereld kunnen meer dingen gezegd worden tegen elkaar, omdat het echt en onecht tegelijk is; het is spel én ernst.

Door het creëren van een spelsituatie is het voor veel mensen bijvoorbeeld minder spannend om feedback te geven of om openhartig te zijn over eigen beweegredenen. Zo kan een spel drempels verlagen en voelen mensen zich meer vrij om gevoelens en ervaringen te delen, waardoor er sneller diepgang bereikt kan worden in een gesprek. Het spelen helpt om de kritische realiteitsfunctie te verminderen. Vanuit de alsofwereld is het gemakkelijker te praten. Kortom, een van de functies van spelen in begeleidings- en trainingssituaties is het scheppen van een overgangsgebied waarin mensen zich makkelijker (bloot)geven.

Emoties exploreren en reguleren

Een spel creëert ook ruimte om te experimenteren met gevoelens en gedachten. Door speelsgewijs interactie in het hier en nu te stimuleren, worden andere gedachten en gevoelens opgeroepen dan wanneer het gesprek alleen gericht is op reflectie. Het exploreren van gedachten en gevoelens rond een onderwerp in een begeleidings- of trainingssituatie wordt ondersteund door het gebruik van spelvormen, vanwege de intensiverende en tegelijk

ontspannende werking van de alsofsituatie. Door de ervaring van de interactie in het hier en nu van de transitionele ruimte, die door de spelwereld wordt gecreëerd, krijgen de gedachten en gevoelens meer gestalte en inhoud dan wanneer ze worden opgeroepen door middel van een gesprek.

Het spel biedt niet alleen ruimte om emoties te ervaren en verkennen, maar ook om emoties te uiten en daarmee te reguleren. Winnicott (1971) liet zien dat jonge kinderen niet alleen veiligheid vinden bij, maar ook hun agressie kwijt kunnen op hun geliefde knuffel. In de speltherapie is deze waarneming vaak bevestigd (zie Jongsma-Tieleman, 1998). Het spel biedt de mogelijkheid om emoties in communicatie te brengen. De spelmaterialen, zoals het speelbord en de poppetjes, creëren een kanaal om gevoelens te uiten. Door de transitionele ruimte van het spel kan het gesprek zich verplaatsen; de communicatie verloopt via de kaarten, pionnen, fiches, dobbelstenen, enzovoort. De spelmaterialen zeggen of doen de dingen in de alsofwereld die men in de echte wereld niet gemakkelijk zegt of doet, waardoor emoties geëxploreerd en gekanaliseerd worden.

Projectie en reflectie

Het speelsgewijs verkennen en reguleren van emoties kan leiden tot nieuwe inzichten over innerlijke motieven en onderlinge verhoudingen. Spellen fungeren als een projectiescherm van onbewuste drijfveren en patronen. De spelers kunnen hierdoor van een afstand naar zichzelf en naar anderen kijken en zo nieuwe antwoorden vinden op oude vragen. Door beelden te zoeken bij situaties, kunnen er dingen aan de orde komen die nog niet onder woorden gebracht werden. Het spel wordt als het ware een derde in het gesprek, die vanuit zijn spiegelfunctie nog onbenoemde dingen aan het licht brengt (Muijen, 2001).

Een voorbeeld hiervan is de methode van de ‘organisatieopstellingen’. Bij deze methodiek zet de probleemeigenaar een aantal mensen in een lege ruimte, waarbij deze deelnemers personen, afdelingen of organisaties voorstellen (Dietz, 2007; Valk, Janse & Weggemans, 2007). Zij vormen met elkaar een alsofwereld die door zijn configuratie een weergave is van de verhoudingen in de reële organisatie. Door te kijken naar de opstelling en naar dat wat de mensen in de opstelling ervaren, wordt het probleem geanalyseerd. Het kan bijvoorbeeld zijn dat in de opstelling iemand een ander niet kan zien. In werkelijkheid is er tussen deze twee partijen dan ook vaak een probleem in de communicatie. Als men de vrijheid ervaart om zichzelf een plek te geven binnen de opstelling, kan dit functioneren als een onbewust projectiescherm van de werkelijkheid. De bewuste reflectie helpt bij het verhelderen van de

problematiek. Het speelse en ervaringsgerichte element helpt bij het aanvaarden en verwoorden ervan.

Creativiteit

De speelse samenwerking, ervaringsgerichtheid en openhartigheid die zich daarbij voordoen, en de creatieve veiligheid van de alsofwereld waarin men kan exploreren en experimenteren en waarin men dus gezamenlijk ontdekkingen kan doen, legt de basis voor nieuwe verbindingen. Niet meer de oude objectiviteit is sturend, ook niet de innerlijke drijfveren en behoeften, maar de gezamenlijk gecreëerde tussenruimte (transitionele sfeer), waarin als het ware een nieuwe realiteit met nieuwe mogelijkheden is geschapen. Er ontstaan nieuwe verbindingen tussen personen, nieuwe zienswijzen worden toegestaan en nieuwe oplossingen verkend. In de alsofwereld van het spel blijkt meer te kunnen dan men voorheen voor mogelijk hield. Het spel heeft daarmee een cultuurscheppende functie in de organisatie (zie Huizinga, 1938).

Weerstand

Mensen ervaren spelen overigens niet altijd als goed of leuk; soms bestaat er zelfs weerstand tegen. Daarbij kan gedacht worden aan angst om de controle van de ratio te verliezen en zich over te geven aan het spel. Soms gaat dit gepaard met het oordeel (of de rationalisatie) dat spelen kinderachtig is en niet geschikt voor volwassenen. Het sociale element kan daarin meespelen; de weerstand heeft dan te maken met moeite om zich open te stellen voor andere spelers en ruimte te maken voor bijvoorbeeld het geven en ontvangen van feedback (Behrend, 1996).

Een dergelijke weerstand kan habitueel zijn, maar vaker is deze van tijdelijke aard. Het spelen zelf kan dergelijke aarzelingen overwinnen, doordat deelnemers er als het ware door worden meegenomen. Met Winnicott (1971) zijn wij van mening dat een situatie (op persoonlijk of groepsniveau) ernstig kan worden genoemd als men niet in staat is zich over te geven aan spel.

Verkenning van de praktijk

Op grond van onze verkenningen van de theorie van het spelen kunnen we stellen dat

spelmethodieken in staat zijn om het irrationele en rationele, en het subjectieve en objectieve met elkaar te verbinden in een eigen overgangsgebied, de transitionele ruimte. In deze paragraaf brengen we aan de hand van een systematische spelvergelijking de praktijk in beeld. We vergeleken vijftien spellen die momenteel ingezet worden voor persoons- en organisatieontwikkeling. De selectie van deze spellen heeft willekeurig plaatsgevonden, namelijk op basis van aanwezigheid in de bibliotheek van Hogeschool Fontys en Christelijke Hogeschool Ede. In tabel 1 zijn de namen van de vergeleken spellen en de beoogde doelen ervan weergegeven.

Tabel 1. Spellen met hun doelen

Spel	Doel
Competentiespel	Met spelbord, competentiekaarten en passieclips krijg je zicht op de competenties waarover je beschikt en welke je nodig hebt voor een (beoogde) functie.
De Baas Spelen	Instructief kwartetspel met gouden regels voor leidinggeven rond bijvoorbeeld besluitvorming en conflicthantering.
Cultuurspel	Met de Egyptische mythologie als metafoor worden de spelers door vier fasen (droom, confrontatie, afscheid en nieuw begin) van cultuurverandering geleid met behulp van opdrachtkaarten rond denken, voelen en doen.
Emotiekwartet	Kwartetspel met emotiefamilies dat helpt om een sfeer te scheppen waarbinnen het uiten van gevoelens vanzelfsprekend is.
Enneagramspel	Met symboolwoord- en associatiekaarten leer je jezelf diepgaand kennen. Wat zijn mijn sterke en zwakke kanten? Waarom en hoe doe ik wat ik doe? Ook leer je de mensen om je heen beter te begrijpen. Waarom zijn ze anders en wat betekent dat voor onze samenwerking?
EVC-spel	Je ontdekt eerder verworven competenties door een archetype te kiezen en daarbij competenties te verzamelen die verbonden zijn aan jezelf. Het spel werkt met spelbord, pionnen, dobbelstenen en kaarten. Het heeft een winelement.
POPPingsspel	Kaartspel met registratieformulieren om met behulp van de mening van anderen te komen tot een persoonlijk ontwikkelingsplan.
Serendipiteitsspel	Met dobbelstenen, edelstenen en kaarten krijg je onverwachte antwoorden op lastige dilemma's, waardoor er plotseling inzicht kan ontstaan rond werk, privé en inkomen.
Zin in Werk Spel	Door een kaart te trekken, komen spelers op een verrassende manier in gesprek over indringende vragen rond waarden, motieven, belangen en emoties in het werk.
Kaarten op Tafel	Met behulp van trefwoorden en creatieve prenten raak je op een ontspannen en

	prikkelende manier met elkaar in gesprek over jezelf, de ander en God, rond onderwerpen als persoonlijkheid, relaties en ontspanning. Te gebruiken ter kennismaking of om het ijs te breken.
Ken je Kwaliteiten	Met kwaliteitskaarten werk je aan inzicht in de eigen kwaliteiten en daarmee aan een positief zelfbeeld en aan empathieontwikkeling.
Kwaliteitenspel	Door aan anderen en jezelf kwaliteitskaarten te geven, word je je bewust van de eigen sterke en minder sterke kanten en hoe anderen je zien.
Spelen met Conflicten	Je oefent in professioneel ruziemaken en je bewust te worden van je eigen stijl. Je leert effectief omgaan met eigen en andermans overtuigingen en emoties bij conflicten, waardoor je tot een betere afstemming komt bij conflicten.
Vaardighedenspel	Door kaarten voor jezelf te ordenen, ontdek je welke vaardigheden je belangrijk vindt en welke je bezit.
Waarden- en Normenspel	Door met elkaar kaarten over waarden en normen te koppelen aan thema's als leidinggeven, opvoeden en politiek word je je bewust van eigen waarden en gedragsregels.

Ten behoeve van de spelvergelijking is een lijst met beoordelingspunten opgesteld, die voor ieder spel is ingevuld. De vragen op deze vragenlijst gaan over verschillende elementen, zoals doel van het spel, materiaalkeuze, spelinstructie, educatieve waarde, aanwezigheid en kwaliteit van theoretische fundering en inzet, vormgeving en eerste indruk van het spel, en kwaliteit en hoeveelheid van de verschillende spelvarianten. De vergelijking vond deels voorafgaand plaats en deels door daadwerkelijk te spelen. De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in een vergelijkingsmatrix, waarbij de spellen op elk punt uit de vragenlijst is gescoord. De belangrijkste en opvallendste resultaten van dit vergelijkend onderzoek zijn opgenomen in tabel 2.

Tabel 2. Resultaten van de spelvergelijking.

	Meerdere materialen	Theoretische fundering	Winelement	Informatie vasthouden	Doel	Spelvarianten
Competentiespel	ja	ja	nee	ja	persoonsontwikkeling	1
De Baas Spelen	nee	nee	ja	nee	persoonsontwikkeling	2
Cultuurspel	nee	ja	nee	nee	organisatieontwikkeling	1
Emotiekwartet	nee	nee	ja	nee	zicht op emoties krijgen	5
Enneagramspel	nee	ja	nee	nee	persoonsontwikkeling	9
EVC-spel	ja	ja	ja	nee	persoonsontwikkeling	1
POPPingsspel	nee	nee	nee	ja	persoonsontwikkeling	1
Serendipiteitsspel	ja	ja	nee	ja	loopbaanvragen	1

Zin in Werk Spel	nee	nee	nee	nee	persoonsontwikkeling	1
Kaarten Op Tafel	nee	nee	nee	nee	in gesprek raken	6
Ken Je kwaliteiten	nee	ja	nee	nee	persoonsontwikkeling/intervisie	3
Kwaliteitenspel	nee	ja	nee	nee	persoonsontwikkeling	3
Spelen Met Conflicten	ja	nee	nee	ja	conflicthantering	5
Vaardighedenspel	nee	ja	nee	nee	persoonsontwikkeling	3
Waarden- en normenspel	nee	ja	nee	nee	persoonsontwikkeling	3

Tabel 2 laat zien dat slechts enkele spellen behalve kaarten ook andere materialen gebruiken: vier van de vijftien. Deze materialen bestaan dan bijvoorbeeld uit pionnen en dobbelstenen. Door deze spelvergelijking is gebleken dat spellen met extra materialen beter speelbaar zijn dan spellen met alleen kaarten, want het extra materiaal verhoogt het spelgevoel en voorkomt dat het spel zich beperkt tot gespreksondersteuning. Het EVC-spel bijvoorbeeld bestaat onder andere uit dobbelstenen en pionnen; door deze materiaalkeuze zet het spel aan tot daadwerkelijk spelen.

Bij zes spellen maakt een theoretische fundering geen deel uit van het spel. Bij negen spellen is er een vorm van theoretische fundering aanwezig. Wij hebben vastgesteld dat de spellen met een theoretische fundering de mogelijkheid geven tot verdieping tijdens het spelen. Bij het Enneagramspel wordt bijvoorbeeld uitleg gegeven over de achtergronden van de verschillende typen. Hierdoor krijgt het spel meer diepgang. Bij een aantal spellen wordt een theoretische fundering volledig gemist, waardoor de theorie of gedachte achter het spel - en dus het doel - niet duidelijk is.

Bij slechts drie van de vijftien spellen is een winelement aanwezig. Twee van deze spellen verliezen hierdoor hun educatieve waarde. Slechts één spel heeft naar ons oordeel een balans gevonden tussen educatieve waarde en winelement: het Elders Verworven Competenties Spel. Blijkbaar is het moeilijk om de reflectieve functie van een spel te combineren met een competitieve functie. Een aantal spellen doet een poging, maar alleen het EVC-spel slaagt er daadwerkelijk in.

Bij een viertal spellen kun je inzichten die tijdens het spelen verkregen worden vastleggen, zodat ze meegenomen kunnen worden naar buiten de spelsituatie. Dit is gedaan door formuleren of kaarten te ontwerpen, die de spelers kunnen invullen en na afloop meenemen. Dit bleek een positieve invloed te hebben op de inzet tijdens het spelen. Door dingen tijdens

het spelen op te schrijven, blijven de verkregen inzichten ‘langer hangen’, zoals bij het Serendipiteitsspel. Bij dit spel zijn twee formulieren ontworpen waarop de spelers hun bevindingen kunnen bijhouden. Hierdoor vindt een vertaalslag plaats van de verkregen inzichten naar de praktijk buiten de spelsituatie.

Het aantal uitgewerkte spelvarianten verschilt sterk per spel. Er zijn spellen die een grote, uitgebreide variant uitgewerkt hebben, en er zijn spellen die verschillende spelvarianten beschrijven in de gebruikersinstructie. Soms lijken de varianten sterk op elkaar en zijn de onderscheiden doelen van de spelvarianten niet duidelijk uitgewerkt. Anderzijds, zo ondervonden wij, wordt de speler door meerdere varianten gestimuleerd om zelf creatief te worden met het spel en er eigen varianten aan toe te voegen. Het is opmerkelijk om te zien dat hoe meer spelvarianten er zijn, hoe meer ruimte er is voor de speler om hiermee te experimenteren.

Op basis van onze vergelijking komen wij tot een evaluatie van de spellen en tot een aantal conclusies over de factoren die zorgen voor een goed spel. Primair bleek dat de eerste indruk heel belangrijk is, omdat deze direct invloed heeft op de motivatie tijdens het spelen en daarmee op de resultaten van het spel. De eerste indruk heeft veel te maken met de vormgeving. Belangrijk daarbij is aansluiting bij het gedachtegoed en de doelen van het spel. Een belangrijk criterium ligt in de vraag of de theoretische fundering van het spel bijdraagt aan het spelen en of de afwezigheid afdoet aan het realiseren van de doelen. Goede theoretische fundering in de gebruikersinstructie draagt bij aan de verdieping tijdens het spelen en zegt derhalve veel over de kwaliteit. Hierbij is het belangrijk dat de inhoud van de gebruiksinstructie overzichtelijk en compleet is, en inzicht geeft in het gedachtegoed of doel van het spel. Te veel informatie zorgt voor een demotiverend effect, doordat het spel dan al snel als ingewikkeld wordt gezien. Te weinig informatie zet ook niet aan tot spelen, omdat het spel de speler dan niet genoeg handvatten geeft om aan de slag te gaan. Een winelement, ten slotte, geeft het spel een extra dimensie. Men praat niet alleen, maar voert ook een wedstrijd met elkaar. Dit geeft het spel meer dynamiek en houdt de vaart erin.

Aan de hand van deze criteria beoordeelden wij de geselecteerde spellen met een cijfer van één tot tien. In tabel 3 is te lezen hoe de spellen scoorden. Bij sommige was er geen theoretische fundering aanwezig (×).

Tabel 3. Spelanalyse

Vormgeving	Theoretische fundering	Gebruiksaanwijzing	Duidelijke doelen	Wedstrijdelement
------------	------------------------	--------------------	-------------------	------------------

Competentiespel	8	6	9	ja	nee
De Baas Spelen	4	×	4	ja	ja
Cultuurspel	8,5	6	6	ja	nee
Emotiekwartet	2	×	6	ja	ja
Enneagramspel	7,5	8	7	ja	nee
EVC-spel	9	×	6	ja	ja
POPPingsspel	8	×	6	ja	nee
Serendipiteitsspel	7	×	4	ja	nee
Zin in Werk Spel	6	×	6	ja	nee
Kaarten op Tafel	9	×	9	ja	nee
Ken je Kwaliteiten	7	6	8	ja	nee
Kwaliteitenspel	4	6	6	ja	nee
Spelen met Conflicten	4	×	7	ja	nee
Vaardighedenspel	4	6	6	ja	nee
Waarden- en Normenspel	4	6	6	ja	nee

Conclusies rond theorie en praktijk van spelmethodieken

Op grond van onze verkenning van theorie en praktijk kunnen we samenvattend stellen dat spellen van waarde zijn voor trainings- en begeleidingsdoeleinden, als zij bijdragen aan het ontstaan van een transitionele ruimte waarin deelnemers een creatieve verbinding kunnen maken tussen enerzijds hun psychische binnenwereld van gevoelens, behoeften en eigenschappen en anderzijds de objectieve buitenwereld van feiten, gebeurtenissen, omstandigheden en gedrag van medemensen. Spellen die tot een dergelijke transitionele ruimte uitnodigen, kenmerken zich door een stimulerende vormgeving, een rijkdom aan materialen, het creëren van een spanningselement en heldere doelen en regels.

Didactische overwegingen bij de inzet van spellen in training en begeleiding hebben vooral te maken met de vraag in hoeverre de trainer of begeleider gericht is op vernieuwing of verdieping van persoonlijke betekenisgeving bij de deelnemers. Spellen gelden daarvoor bij uitstek als een krachtig instrument, omdat zij helpen de subjectiviteit te verbinden aan de objectiviteit. Per begeleidingsvorming, supervisie, coaching of training kan de inzet gedifferentieerd worden. Zo lijken voor supervisie vooral die spelmethodieken geschikt die de reflectie stimuleren (zoals bij Kwaliteitenspel en Waarden- en Normenspel), terwijl het voor

coaching en training meer gaat om het eigen maken van - en dus betekenis geven aan - vaardigheden (zoals bij Conflictenspel). In het algemeen geldt dat de effectiviteit van spellen in training en begeleiding daarin bestaat dat objectieve gegevens een persoonlijke betekenis krijgen die door het speels ontstaan ervan als eigen wordt beleefd.

Ontwerp van De Luistercoach

Met de verkenningen in de voorgaande paragrafen hebben wij een basis willen leggen voor het ontwerp van een nieuw spel: De Luistercoach. Dit instrument staat centraal in de volgende paragrafen, aan de hand van antwoorden op de volgende drie deelvragen.

- Wat is de theoretische en methodische basis van De Luistercoach en hoe hangt deze samen met het idee van spelen als transitionele ruimte?
- Wat is de praktische vormgeving van het spel en hoe wordt daarbij aangesloten bij de bovengenoemde kracht van spelmethodieken?
- Wat zijn de praktijkervaringen met De Luistercoach en wat kan er gezegd worden over de effectiviteit ervan?

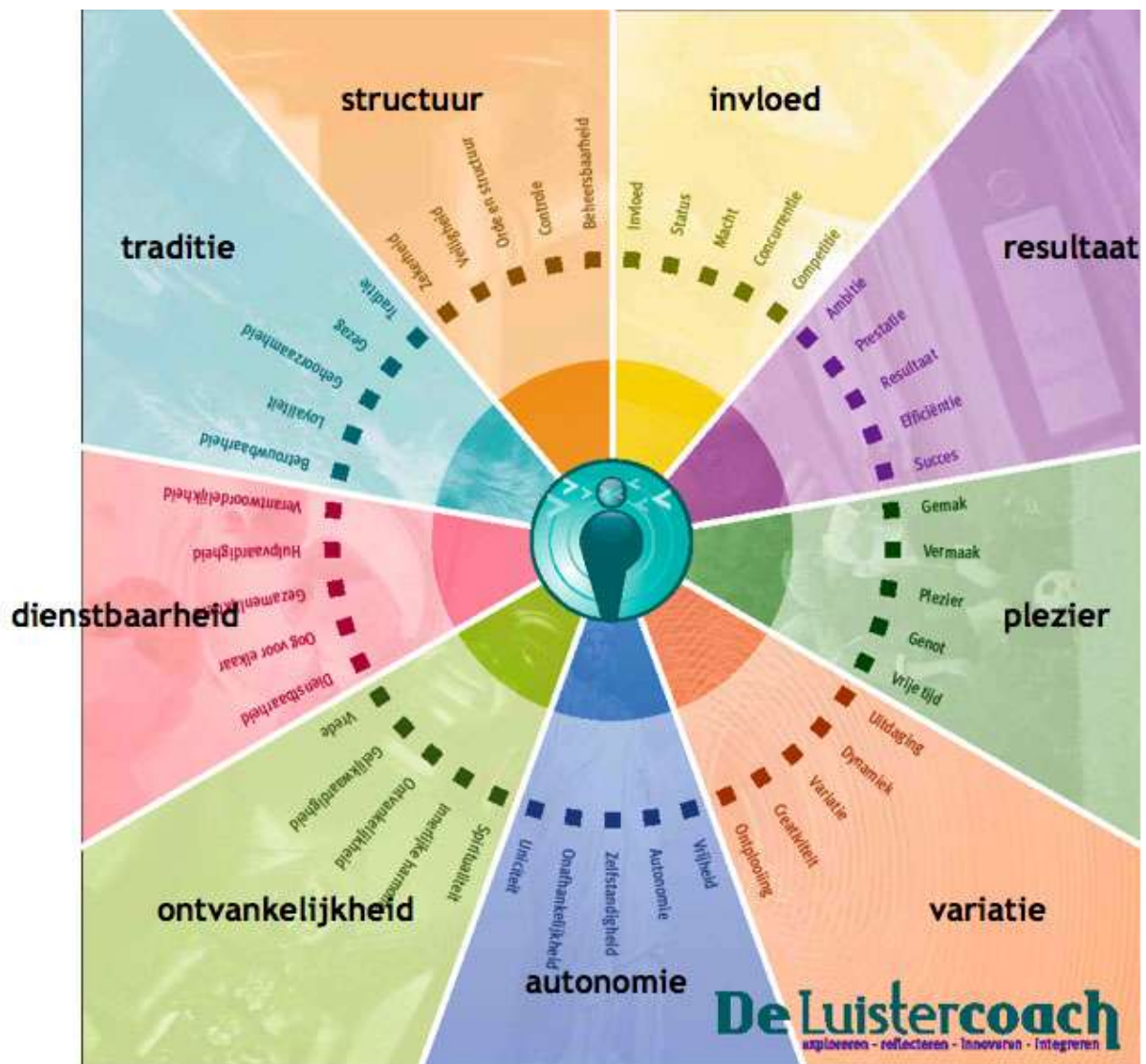
De Luistercoach is ontworpen als een doos met spelmaterialen, waarmee verschillende spelvarianten mogelijk zijn. De hoofdbestanddelen van het spel zijn:

- speelbord met verschillende waardegebieden;
- emotiedobbelstenen op grond van de vier basisemoties;
- poppetjes of pionnen die verschillende (ik-)posities van de speler(s) vertegenwoordigen;
- afhankelijk van de spelvariant kunnen andere materialen gebruikt worden (zoals fiches of kaarten).

De centrale gedachte achter het spel is gebaseerd op het idee van meerstemmigheid in het psychisch functioneren, zoals onlangs uitgewerkt door Hermans (2007) in zijn *Dialog en misverstand* en ook terug te vinden in benaderingswijzen als psychodrama (De Laat, 2005; Verhofstadt-Denève, 2007) en ‘voice dialogue’ (Mulder & Budde, 2008). Het spel is erop gericht om de verschillende stemmen of ik-posities van een persoon of groep te verkennen en die vervolgens met elkaar in gesprek te brengen. Het speelbord vertegenwoordigt daarbij de potentiële ruimte van het zelf van de speler(s) (zie Hermans & Hermans-Jansen, 1997). Het bestaat uit negen waardegebieden waaromheen de (ik-)posities van individuen of groepen

geordend kunnen zijn.

Deze waardegebieden zijn gebaseerd op omvangrijk internationaal onderzoek van sociaal psycholoog Schwartz (1994), die de dominante waarden in verschillende culturen heeft geordend in een tweedimensionaal veld (zie Hofstede, 2005; Quinn & Cameron, 1999). Schwarz kwam tot negen ‘concurrerende’ waardegebieden, zoals weergegeven in figuur 2. Deze zijn richtinggevend geweest voor de vormgeving van het spelbord.



Figuur 2. Spelbord met waardegebieden

De ‘emotiedobbelstenen’ worden in het spel gebruikt om belangrijke waardegebieden van de speler(s) te ontdekken. Frijda (1993) beschouwt emoties als belangenbehartigers van het individu: zij beschermen, bevestigen en zoeken de dingen die door de persoon als waardevol

worden beleefd (zie Verweij & Jespers, 2007). De dobbelstenen vertegenwoordigen de vier grote ‘emotiefamilies’: mensen worden boos of bang als belangrijke waarden bedreigd worden, bedroefd als waarden niet realiseerbaar blijken en blij als waarden wel gerealiseerd (kunnen) worden. Emoties doen zich voor in die ervaringen waarin mensen geraakt worden in hun waarden. Zij creëren een ‘actietendentie’ die zich met ‘stuurvoorrang’ (de termen zijn van Frijda, 1993) opdringt om de waarden die in het geding zijn te beschermen, betreuren of realiseren. Luisteren naar emoties lijkt derhalve een toegankelijke weg om eigen waarden te ontdekken. In het spel worden de dobbelstenen gebruikt om die weg als het ware open te leggen.

Het derde element in De Luistercoach wordt gevormd door de poppetjes of pionnen. Zij vertegenwoordigen de (ik-)posities die mensen kunnen innemen. Binnen het spel krijgen de (ik-)posities een eigen naam en een plaats op het waardebord. Het hulpvaardige ik krijgt bijvoorbeeld een plaats in het veld van dienstbaarheid en verantwoordelijkheid, terwijl het ongeduldige ik een plaats krijgt op het veld van dynamiek en uitdaging. Binnen de verschillende spelvarianten gaat het telkens om de vraag wat die verschillende posities van elkaar kunnen leren en hoe ze elkaar kunnen versterken, in plaats van elkaar in de weg te zitten.

Vooraf vanuit de wereld van ‘voice dialogue’ is er veel aandacht besteed aan erkenning en integratie van de verstoten kant van het zelf, de niet erkende ik-posities die wel om een stem vragen (Mulder & Budde, 2008). De Luistercoach wil in spelvorm op individueel en groepsniveau werken aan integratie van ogenschijnlijk tegengestelde posities.

Drie gebruikservaringen

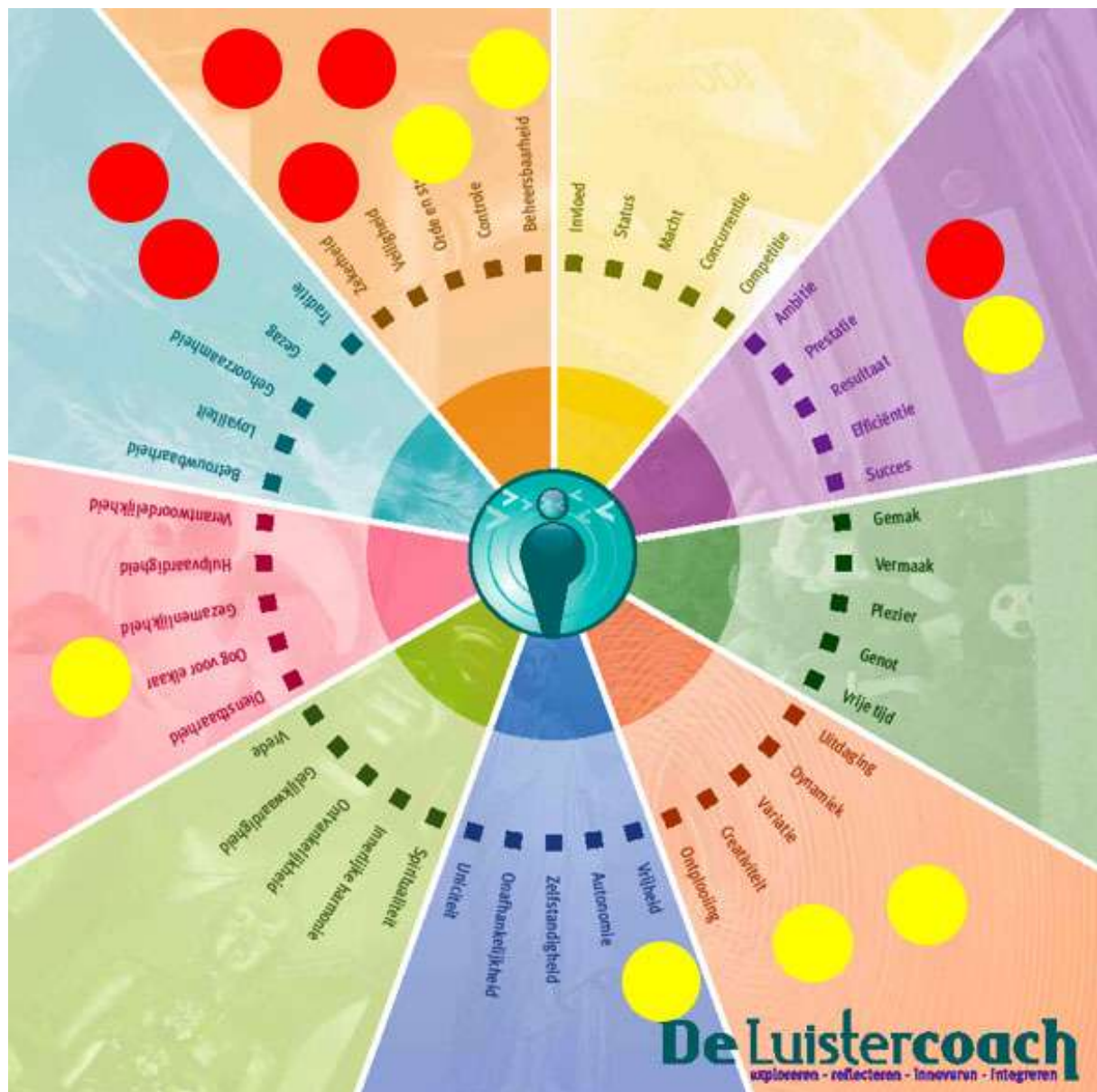
In deze paragraaf beschrijven wij een drietal toepassingsvarianten van De Luistercoach in het kader van organisatieontwikkeling. Binnen NedTrain, het technisch onderhoudsbedrijf van de Nederlandse Spoorwegen, is het spel bij een zogenaamde top-20-bijeenkomst gebruikt om ontwikkelingen in de organisatiecultuur te benoemen en de eigen positie daarin te verkennen. Bij hetzelfde bedrijf is het instrument enige tijd later gebruikt voor een groep eerstelijnsmanagers, voor reflectie op timemanagement. Binnen de Koninklijke Marechaussee (KMAR) is De Luistercoach ingezet in het kader van diversiteitsmanagement, waarbij de vraag centraal stond hoe vrouwen voor het werk bij de KMAR geworven en behouden kunnen worden.

Organisatiecultuur bij NedTrain

NedTrain is een technische organisatie die voorziet in onderhoud, service, reiniging en revisie van de treinen van de Nederlandse Spoorwegen, met circa drieduizend medewerkers verspreid over circa dertig locaties. In een bijeenkomst met de 'top-20-directie' stond de vraag naar de gewenste ontwikkelingen in de organisatiecultuur centraal en de wijze waarop de deelnemers zich tot die ontwikkelingen verhouden. De bedoeling was om in een ontspannen sfeer over de centrale waarden van het bedrijf te praten en de vraag te stellen naar de verhouding tussen het persoonlijke waardeprofiel van de deelnemers en de ontwikkeling in de organisatie.

Ten behoeve van deze training werd de groep verdeeld in vijf subgroepen van vier personen, die elk hun eigen spelleider kregen. De spelvariant die wij voor deze situatie ontwierpen, bestond uit een aantal stappen.

- Met behulp van rode en gele fiches werd op het speelbord in kaart gebracht wat op dit moment dominante waarden zijn in het bedrijf en werd gezamenlijk een inschatting gemaakt welke waarden over vijf jaar dominant zullen zijn.
- Vervolgens vertelden de groepsleden elkaar ervaringen binnen het werk met behulp van de emotiedobbelstenen. De deelnemer die aan de beurt was, gooide de dobbelstenen en vertelde recente ervaringen bij de emotiewoorden die boven kwamen liggen.
- De medespelers luisterden naar deze ervaringen en gaven feedback aan de verteller rond de vraag welke dominante waarden zij in de ervaringen van de medespeler hoorden doorklinken.
- Op grond van de feedback kwamen de spelers tot het benoemen van eigen dominante waarden in het werk.
- Ten slotte brachten de spelers onder woorden hoe zij hun persoonlijke waardeprofiel 'productief konden maken' voor de ontwikkelingen binnen NedTrain.



Figuur 3. Cultuurverandering bij NedTrain

Op het eind van de bijeenkomst kregen de deelnemers de mogelijkheid om feedback te geven op het spel, door middel van korte schriftelijke opmerkingen. Hieruit kwam een aantal zaken naar voren.

- Het speelbord met de waardegebieden had voor de deelnemers een structurerende werking bij het nadenken over ontwikkelingen in het bedrijf. Het voorzag in een gezamenlijke taal om waarnemingen te benoemen, waardoor er gemakkelijker over de gewenste organisatiecultuur gesproken kon worden.
- Het gebruik van emotiedobbelstenen in het spel zorgde voor verhoging van het

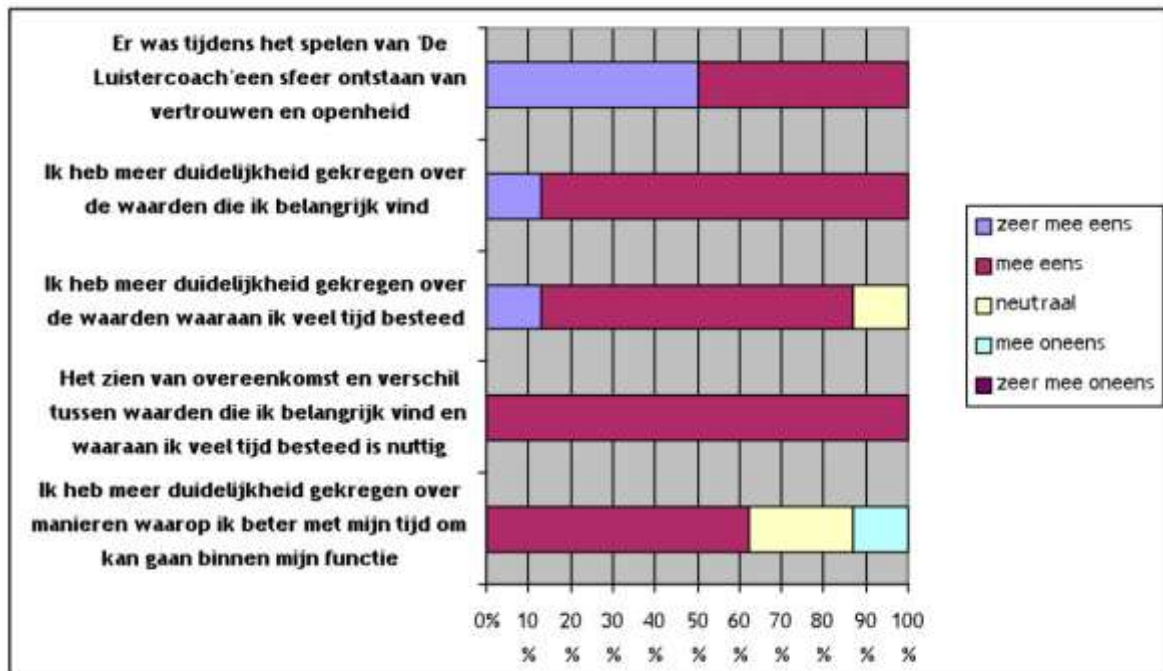
spelgevoel. Het ‘dobbelen met emoties’ doet de ‘energie’ in het spel toenemen: het maakt de spelers ‘losser’ en er ontstaat een speelse sfeer, waardoor ervaringen gemakkelijker gedeeld kunnen worden.

- De emotiedobbelstenen zorgden er tevens voor dat de ervaringen die gedeeld werden, het karakter hadden van persoonlijke verhalen. Door de dobbelstenen lag de focus niet bij de objectieve gebeurtenissen maar bij de beleving ervan. De deelnemers gaven bovendien aan dat het delen van de ervaringen versterkend werkt voor het groepsgevoel; je bent niet de enige die dergelijke dingen tegenkomt in het bedrijf. Daarbij lijkt het iets gemakkelijker te praten over emoties als blijdschap en woede dan over emoties als angst en verdriet.
- Als kritisch punt werd in de evaluatie genoemd dat de instructie van het spel eenvoudiger geformuleerd moet worden.
- Als voorwaarde voor het inzetten van het spel werd een sfeer van veiligheid en vertrouwen genoemd, want alleen dan is men bereid om eigen ervaringen te delen.

Tijdbesteding door managers van NedTrain

Enkele weken na de training met de directie van NedTrain werd het spel nogmaals door het bedrijf gebruikt, voor een groep van acht eerstelijnsmanagers om te reflecteren op hun tijdsbesteding. Ook hier vertelden de deelnemers weer ervaringen (rond hun agendabeheer) aan de hand van de dobbelstenen en bespraken ze de achterliggende waarden. De richtinggevende vraag daarbij was of de tijdsbesteding van de deelnemers correspondeerde met hun persoonlijke waardeprofiel.

De antwoorden op de evaluatievragen aan het einde van de training geven aan hoe de deelnemers het werken met het spel beleefden. De deelnemers reageerden op een vijfpuntschaal (1 = ‘zeer mee eens’; 5 = ‘zeer mee oneens’) op een aantal stellingen (zie figuur 4).



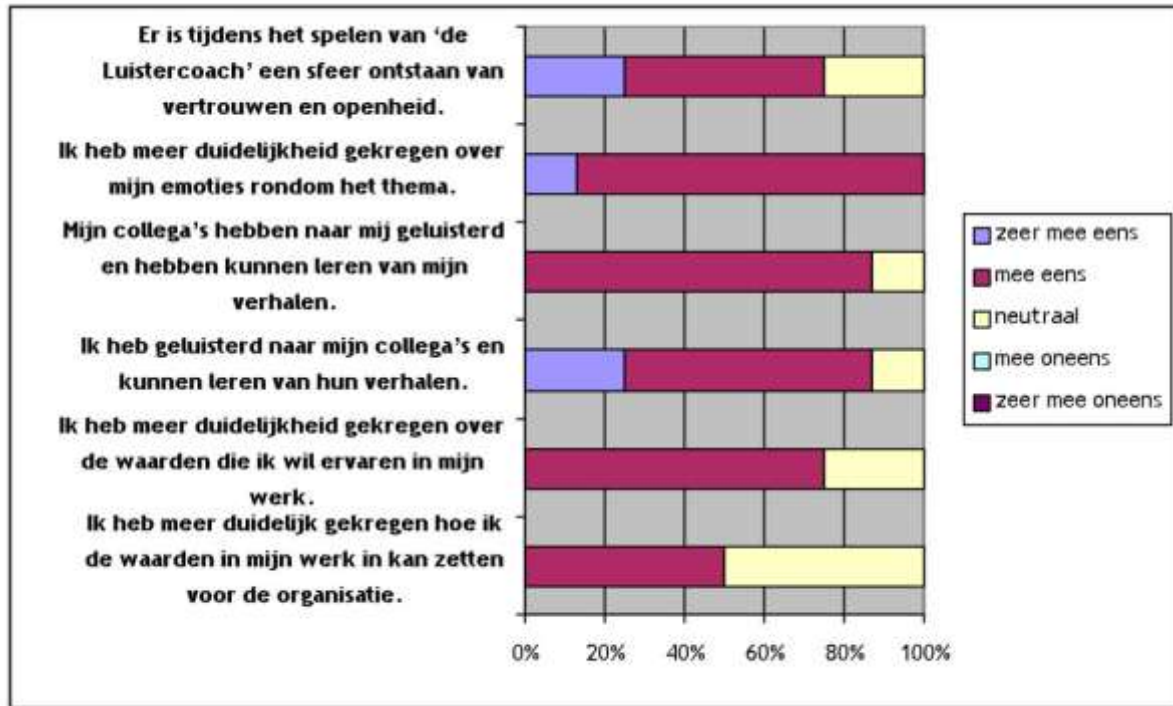
Figuur 4. Evaluatie training timemanagement NedTrain

Diversiteitsbeleid bij de Koninklijke Marechaussee

In het kader van een introductiebijeenkomst voor nieuwe medewerkers binnen de Koninklijke Marechaussee is De Luistercoach ingezet als instrument om met elkaar in gesprek te raken over waarden en emoties in het werk. De bijeenkomst werd georganiseerd in het kader van het diversiteitbeleid binnen de KMAR. De organisatie streeft er expliciet naar meer vrouwen op te nemen in het bedrijf. De Luistercoach werd tijdens een trainingsmiddag ingezet om het gesprek over ervaringen in het werk en de beleving van de organisatiecultuur te ondersteunen. Over het algemeen wordt de KMAR beschouwd als een organisatie met een machocultuur, waarin men niet gewend is om over gevoelens te praten. De Luistercoach werd gezien als een instrument dat een verrassend effect zou kunnen hebben op persoonlijke gesprekken, doordat bleek dat ook op een professionele, nuchtere wijze gesproken kan worden over emoties en onderliggende waarden daarbij. Tijdens de oefening wierpen de deelnemers om de beurt de dobbelstenen. Rond de emoties die boven kwamen liggen, vertelden zij over een ervaring in het werk, aan de hand van het thema 'jij en het team'. In gesprek met de medespelers ging de verteller vervolgens op zoek naar de centrale waarde die achter die ervaring schuilging. Het laatste deel van de oefening bestond uit een gesprek over de vraag hoe die dominante waarden samengaan met de streefwaarden van de KMAR.

Na de bijeenkomsten kregen de deelnemers gelegenheid om een evaluatieformulier in te

vullen over de resultaten die zij hadden bereikt met het spelen van De Luistercoach. Zij reageerden op onderstaande stellingen op een vijfpuntschaal (1 = 'zeer mee eens'; 5 = 'zeer mee oneens').



Figuur 5. Evaluatie training diversiteit bij de KMAR

Het evaluatieformulier bood de deelnemers ook ruimte om te omschrijven wat ze hebben geleerd van het spelen van De Luistercoach. Daaruit blijkt onder andere dat de nieuwe medewerkers veel herkenning bij elkaar vonden. Zij vonden het fijn om te kunnen vertellen over eigen ervaringen en te luisteren naar de ervaringen van anderen. Ook blijkt uit het evaluatieformulier dat ze geleerd hebben om op verschillende manieren naar teamsamenwerking te kijken en naar hun eigen rol daarin. De mogelijkheid om met collega's te praten en naar collega's te luisteren, werd positief ontvangen.

Werkzame elementen van De Luistercoach

Op grond van de bovenbeschreven ervaringen kan een aantal conclusies getrokken worden over De Luistercoach als spelmethodiek. De emotiedobbelstenen blijken vooral een functie te hebben voor het spelelement. Ze voorzien als vanzelfsprekend in een set van spelregels die

helpen om een transitionele ruimte te creëren. De dobbelstenen zorgen in de eerste plaats voor het speelse toevalselement, met de spanning, verwachting, verrassing en (soms) hilariteit die dat met zich meebrengt. Ze zorgen bovendien voor voortgang: door de dobbelstenen is het duidelijk wie er ‘aan de beurt is’ en wie er daarna volgt. De emotiewoorden op de dobbelstenen verschaffen een aanknopingspunt voor het vertellen van persoonlijke ervaringen.

De combinatie van emotiedobbelsteen en speelbord met waardevelen maakt dat eenmalige ervaringen snel in verbinding worden gebracht met meer structurele waardepatronen. Ook draagt het bord in sterke mate bij aan het creëren van gezamenlijkheid in het spel. Het schept een centraal punt van betrokkenheid ‘waar het gebeurt’ en fungeert als projectiescherm waarop verbindingen inzichtelijk worden.

Tot besluit

Aan de hand van bovenstaande verkenningen rond theorie en praktijk van spelmethodieken in het algemeen en die van De Luistercoach in het bijzonder kunnen enkele conclusies getrokken worden.

- *Een goed spel neemt de speler mee.* De effectiviteit van de inzet van spellen in training en begeleiding wordt vooral bepaald door de ‘autonome kracht’ van het spel zelf. Het spel brengt de speler als het ware in een andere zijnspositie, waardoor hij zijn binnenwereld gemakkelijker laat zien. Verschillende factoren bepalen samen of deze sfeer gecreëerd wordt. In de eerste plaats is er de aantrekkelijkheid van het materiaal en de al of niet uitnodigende vormgeving (zo heeft een Duplo-poppetje een ander effect dan een pion). In de tweede plaats vormen de spelregels een belangrijke factor: deze moeten helder en eenvoudig zijn en een duidelijke voortgang (liefst ook een winelement) in zich bergen. In de derde plaats is de diversiteit van het spelmateriaal belangrijk. Hoe duidelijker de onderdelen van de methode herkenbaar zijn als spelelement met bijbehorende spelregels (kaarten, bord, pionnen, dobbelstenen), des te krachtiger het instrument.
- *Werken met spellen creëert een transitionele ruimte.* Op basis van onze ervaringen, zowel bij de spelvergelijking als bij het werken met De Luistercoach, zijn wij bevestigd in het bestaan van de transitionele ruimte: een overgangsgebied van creativiteit waarin de subjectieve binnenwereld en de objectieve buitenwereld in elkaar doordringen. Daardoor kunnen spellen in supervisie, coaching, training en advies een belangrijke rol

vervullen in het omgaan met de irrationele en emotionele kant van veranderen, zowel op persoonlijk als op organisatieniveau (De Caluwé & Vermaak, 2006).

- *Binnen de transitionele ruimte ontstaan nieuwe, gezamenlijke betekenissen.* Door met elkaar te spelen komen mensen in een nieuwe verhouding tot elkaar en tot zichzelf te staan. Deze verhouding wordt bemiddeld door de spelregels. Feedback geven aan de directeur gaat een stuk gemakkelijker in spelvorm dan in het echt, omdat de regels het mogelijk maken. Praten over angst gaat gemakkelijker als het spel daartoe een kader biedt dan wanneer een collega of trainer er direct naar vraagt. Het spel met zijn eigen ruimte helpt om in de ontmoeting sneller een diepe betrokkenheid op de inhoud en op elkaar te ontwikkelen. In die sfeer van diepe betrokkenheid worden nieuwe, gemeenschappelijke inzichten geboren en vindt verandering speelsgewijs plaats.

Michiel de Ronde

Docent en onderzoeker bij de kenniskring Sociale Innovatie van de Christelijke Hogeschool Ede. E-mail: madronde@che.nl.

Wendy Stolker en Corwin Vente

Studenten personeel en arbeid bij de Christelijke Hogeschool Ede.

Bibliografie

Behrend, D. (1996). *Muzisch agogische methodiek. Een handleiding*. Bussum: Coutinho.

Caluwé, L. de, & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Dietz, T. (2007). Begrijpen met het lichaam. Systemische opstelling in individuele coaching. *Supervisie en Coaching*, 24, 77-88.

Frijda, N. (1988). *De emoties. Een overzicht van onderzoek en theorie*. Amsterdam: Bert Bakker.

Frijda, N. (1993). *De psychologie heeft zin*. Amsterdam: Promotheus.

Ganzevoort, W. (2003). Organiseren als mensen leven. In R. van Loon & J. Wijsbek, *De organisatie als verhaal. Dialoog en reflectie als uitgangspunt voor de ontwikkeling van organisaties, leiders, teams en medewerkers* (pp. 1-22). Assen: Van Gorcum.

Hermans, H.J.M. (2007). *Dialoog en misverstand. Over de toenemende bevolking van onze innerlijke ruimte*. Baarn: Nelissen.

- Hermans, H.J.M., & Hermans-Jansen, E. (2007). *Het verdeelde gemoed. Over de grondmotieven in ons dagelijks leven*. Baarn: Nelissen.
- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2005). *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Huizinga, J. (1938). *Homo ludens. Proeve ener bepaling van het spel-element der cultuur*. Haarlem: Tjeenk Willink.
- Jongsma-Tieleman, P.E. (1998). *Geloof als speelruimte voor de verbeelding. Een godsdienstpsychologische studie*. Kampen: Kok.
- Laat de, P. (2005). *Psychodrama, een actiegerichte methode voor exploratie, reflectie en gedragsverandering*. Assen: Van Gorcum.
- Mulder, L., & Budde, J. (2008). *Drama in bedrijf. Werken met dramatechnieken in training en coaching*. Zaltbommel: Thema.
- Quinn, R., & Cameron, K.S. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Service.
- Schwartz, S.H. (1994). Are there universal aspects in the structure and content of human values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Valk, E. van der, Janse, W., & Weggemans, T. (2007). De organisatieopstelling. Zonder woorden in gesprek. *M&O*, 61, 68-84.
- Verhofstadt-Denève, L. (2007). *Zelfreflectie en persoonsontwikkeling. Een handboek voor ontwikkelingsgerichte psychotherapie*. Leuven: Acco.
- Verweij, D., & Jespers, F. (2007). *Passie en persoonlijkheid. De thematiek van het verlangen belicht vanuit de filosofie en de psychopathologie*. Assen: Van Gorcum.
- Winnicott, D. (1971). *Playing and reality*. Londen: Tavistock.