



### **“De sessie heeft de veiligheid en de openhartigheid binnen het team vergroot”**

*“Ik heb me niet gerealiseerd dat er onder mijn medewerkers zoveel onzekerheid leeft. En mijn no-nonsense stijl van leidinggeven blijkt het gevoel van veiligheid om je uit te spreken niet altijd ten goede te komen.... Ik ben er echt van geschrokken, en wil meer aandacht gaan besteden aan het scheppen van voorwaarden voor groei van zelfvertrouwen. Ik ga meer tijd vrijmaken voor individuele werkbegeleiding. Daarnaast heb ik met het team afgesproken in de teamvergaderingen regelmatig het werken met targets te bespreken, aan de hand van concrete casussen. Deze sessie heeft de veiligheid en de openhartigheid binnen het team vergroot. Daar ben ik erg blij mee.”*

## **Faciliteren met Dramatechnieken**

### **Help, we worden commercieel!**

door Judith Budde



Marianne is teamleider bij een semi-overheidsorganisatie. Haar team bestaat uit 11 vrouwen die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor onder meer onderzoek, trainingen, en het initiëren en uitvoeren van projecten voor het werkveld. De sfeer in het team is goed. Het team is qua samenstelling vrij nieuw, waardoor de behoefte bestaat nog meer als team te gaan functioneren en meer binding met elkaar te krijgen.



Vanwege bezuinigingen krijgt de organisatie steeds minder geld van de overheid en moet er commerciëler gewerkt worden. Om ondernemerschap te bevorderen heeft iedere medewerker een individuele omzettafget gekregen en is er ook een teamtarget vastgesteld. Diverse teamleden hebben moeite met het werken met targets. Ze ervaren spanning tussen onderlinge concurrentie en samenwerking. Aan mij de vraag een sessie te verzorgen om de bezwaren te onderzoeken en een goede manier van omgaan met targets te vinden.

Het is wenselijk dat door deze sessie:

- meer onderling begrip ontstaat;
- teamleden elkaars kwaliteiten en gebruiksaanwijzingen beter leren kennen;
- het team onderling uitwisselt hoe men het werken met targets beleeft;
- een effectieve manier gevonden wordt om te werken met targets.



### **Aanpak met dramatechnieken**

De training mag twee dagdelen beslaan. Als de vraag van een team zich ervoor leent, werk ik graag met dramatische werkvormen. Door gebruik te maken van de hele werkruimte en met creativiteit en verbeelding de kern van een vraag in scène te zetten, wordt veel zichtbaar. In plaats van te praten óver laten deelnemers hun ervaring aan elkaar zien. Alle zintuigen doen mee. Deze manier van werken geeft vaak diepgaande inzichten en is ook erg leuk. Twee van de gebruikte werkvormen zal ik hier beschrijven: ‘de beeldtentoonstelling’ en de oefening ‘lusten en lasten’.

#### **Beeldtentoonstelling: Zie hier, dit ben ik**

De groep gaat uiteen in subgroepjes van 3. De opdracht luidt: ‘Wissel uit wat jouw kwaliteiten zijn en vertel hoe je in dit team nog meer tot je recht zou kunnen komen. Wissel ook uit wat jouw valkuilen en gebruiksaanwijzingen zijn.’ Ieder komt een kwartier aan bod. Nadat persoon A geweest is, geven B en C hun reacties en feedback op wat A gezegd heeft. Zo komt ieder aan de beurt.



Daarna bereidt de subgroep een beeldtentoonstelling voor. Ieder kiest uit het eigen verhaal 1 kwaliteit en 1 ontwikkelpunt. Ik nodig de deelnemers uit om punten te kiezen die een beetje spannend zijn om aan de anderen te laten zien. De andere 2 subgroepleden vormen het beeldmateriaal. A boetseert B in de houding van een kwaliteit van A, en C in de houding van een ontwikkelpunt van A. Terug in de grote groep vindt de beeldtentoonstelling plaats. B en C gaan in de houding staan en A stelt haar eigen beelden aan de groep voor en geeft een toelichting. En zo komt iedereen aan bod. Aansluitend vindt een kringgesprek plaats over wat ieder nodig heeft om meer uit de verf te komen met de eigen kwaliteiten en ontwikkelpunten.

### Onze targets: lusten en lasten

Ik verdeel de zaal denkbeeldig in twee vlakken: één vlak voor het teamtarget en één vlak voor de individuele targets. Ik vraag de deelnemers om allemaal plaats te nemen in het vlak van de teamtargets en zich daar – zonder te praten – te gaan bewegen/gedragen zoals ze zich in de wereld van de teamtargets voelen. We beginnen in dat vlak, omdat ik weet dat ze zich hier allemaal het prettigst voelen.

Al vrij snel gaan ze met z'n allen hand in hand in een kring staan. Ze glimlachen naar elkaar en de sfeer is warm. Maar ze staan ook stil en niemand beweegt meer. Na een tijdje nodig ik de deelnemers uit om hardop te verwoorden wat ze in dit vlak ervaren. Woorden die ze hierbij uitspreken zijn: harmonie, samen ergens voor gaan, vermijdend, geen bewegingsvrijheid.

Daarna nodig ik ze uit om naar het vlak van de individuele targets te lopen en daar hetzelfde te doen. Dat kost wat meer moeite. Mijn belangrijkste interventie tijdens deze sessie: op dit moment niet interveniëren! De meeste deelnemers gaan ergens alleen staan, veelal met de ruggen naar elkaar toe. Eén deelnemer pakt iets van een andere deelnemer af en er ontstaat getouwtrek. Een andere



deelnemer loopt uit het vlak weg en gaat aan de kant staan kijken. Enkele deelnemers bewegen zich dynamisch door het vlak heen, soms tegen elkaar aan botsend. Er vallen woorden als concurrentie, dynamisch, weerstand, uitdagend, vitaliteit en

afgrijzen.

Tot slot vraag ik de groep om in een ruime kring te gaan staan rondom een krukje in het midden. De vraag luidt: wat hebben we nodig om het beste van deze 2 vlakken in onze werkwijze te integreren en de nadelen te vermijden? Iedereen met een suggestie gaat op het krukje zitten en roept haar idee. Ook dit wordt genoteerd op een flap.



### Opluchting, onderling advies, aandacht voor negatieve én positieve kanten

Bij de eerste werkvorm wisselen de teamleden in subgroepjes vooral onzekerheden over hun eigen competenties met elkaar uit. In de grote kring herhaalt zich dat. Dat levert ontroerende momenten en opluchting op. *'Ik dacht altijd dat ik de enige was die zich onzeker voelt!'*, verzucht iemand zichtbaar bevrijd. Diverse mensen krijgen complimenten, die ze nog niet eerder hadden gehad. De veiligheid om dingen te delen en elkaar om hulp te vragen groeit.

Het spel met de targets maakt helder dat in de groep angst bestaat dat het werken met targets onderlinge concurrentie in de hand werkt, terwijl ze juist graag willen samenwerken. Maar ook ontstaat het inzicht dat onderlinge concurrentie behalve nadelen ook voordelen kan hebben.

In de gespreksronde daarna, waarin ze in kleine groepjes concrete situaties in het werken met de targets bespreken, blijkt dat ze elkaar uitstekende adviezen kunnen geven hoe om te gaan met dilemma's die door het werken met targets ontstaan. Zo krijgt het team meer greep op deze materie. Er ontstaat meer vertrouwen dat ze met targets kunnen omgaan en de negatieve kanten tot een minimum kunnen beperken. De teamleider zal aan de directie verslag uitbrengen, zodat ook op dat niveau aandacht komt voor de negatieve kanten van dit systeem.

### Conditie scheppen waarin het team de hobbel kan nemen

Bij het ontwerpen van de sessie stelde ik mezelf de vraag: 'Wat hebben ze van mij nodig dat ze (nog) niet zelf kunnen?' Ik vermoedde dat dit team vooral te leren had de moed te vinden om elkaar openhartiger te vertellen hoe ze zichzelf en elkaar beleven. Daarom koos ik interventies waarmee ik zowel de veiligheid als de uitdaging opriep waarmee het team de hobbel kon nemen waarvoor ze samen stonden. Vervolgens werk ik met wat zich dan aandient. Hoe meer ze zélf met elkaar in gesprek zijn, hoe beter. Mijn interventies tijdens de sessie zijn erop gericht dat proces te stimuleren.

In het nagesprek van de beeldtentoonstelling ontstond de neiging om heel lang in te gaan op de onzekerheid van één teamlid. Dat doen teamleden -onbewust- om de aandacht af te leiden van hun eigen gevoelens van onzekerheid. Dat is onwenselijk, want dan draagt die ene deelnemer de onzekerheid van de hele groep. Op dat moment heb ik de aandacht van dat ene teamlid afgeleid met de vraag of de andere teamleden die gevoelens van onzekerheid ook in zichzelf herkenden. Daarop durfden diverse andere deelnemers daar ook over te praten. Dat bracht grotere openheid en cohesie in het team.