

**ZO
WERKEN
ROLLEN
SPELLEN
ECHT!**

THEMA.

**KARIN
DE GALAN**

Inhoud

Inleiding 7

1 Successpiraal of faalervaring? 11

2 Drie pijlers voor de successpiraal 21

2.1 Houd focus: ontdekkend of intrainend 22

2.2 Geef zorgvuldig feedback 36

2.3 Werk met je hart bij de deelnemer 41

3 Ontdekkend rollenspel stap voor stap 51

3.1 Ontdekkend rollenspel voor de groep 51

3.2 Ontdekkend rollenspel in subgroepen 68

4 Intrainend rollenspel stap voor stap 77

4.1 Intrainend rollenspel voor de groep 77

4.2 Intrainend rollenspel in subgroepen 94

5 Verleiden tot rollenspellen 103

6 Leer je groep goed feedback geven 115

7 Maar wat doe ik als ...? 125

1 Ze doen alles goed 127

2 Ik zie niks 128

3 Ik erger me aan de oefenaar 130

4 Het blijft zo lang stil 132

5 Mijn observanten haken af 134

6 Mijn acteur blijft niet bij de les 136

7 Iedereen moet tegelijk oefenen 138

8 De subgroepen 'vergeten' de checklist 140

- 9 Mijn deelnemer blijft ja-maren 142
- 10 Ze vinden de oefening niet 'echt' 144
- 11 Stoom afblazen duurt te lang 146
- 12 Ze geloven niet in mijn tips 148
- 13 Het wordt eentonig 150
- 14 Er komen te veel tips 152
- 15 Oefenen in subgroepen werkt niet 154
- 16 Ik heb geen tijd om te herkansen 156
- 17 De tegenspeler doet te veel zijn best 158
- 18 De groep kan geen feedback geven 160
- 19 De subgroepen zijn niet tegelijk klaar 162
- 20 Elke keer dezelfde vrijwilligers 164
- 21 De observanten geven geen feedback vanuit de checklist 166
- 22 Ze willen niet herkansen 168

8 De methode van Karin de Galan 169

Trefwoorden 183

Over Karin de Galan 187

Inleiding

Ik ben dol op rollenspellen. Ik houd ervan om meteen na de kennismaking met een rollenspel te starten, zodat we met elkaar ontdekken hoe lastig de praktijk is en dat er met een paar tips al succes te bereiken is. En ik vind het geweldig als deelnemers na de theorie zelfstandig aan het werk gaan in subgroepen. Als ik hoor hoeveel ze geleerd hebben en dat ze met vertrouwen weggaan. En nog meer als ik na een paar weken een mail krijg dat ze het in de praktijk hebben toegepast en dat het werkt!

In een rollenspel leren deelnemers op de toppen van hun kunnen, zowel degene die oefent, als de observanten en de tegenspeler. En ook voor mij wordt het nooit een kunstje. Elk gesprek is weer anders, dus mijn feedback geef ik nooit op de automatische piloot. Bovendien blijft het een complex proces om te begeleiden: veiligheid geven aan de oefenaar en hem uitdagen iets nieuws te doen, de observanten tot goede analyses krijgen en soms ook nog de tegenspeler bijsturen als hij er iets te veel theater in legt.

Het is een geweldige werkvorm, maar ook een lastige. Je kunt te maken krijgen met deelnemers die weigeren rollenspellen te doen. Observanten die afhaken of veel te bot feedback geven. Een nabespreking die maar uitwaaiert en waar je geen eind aan kunt maken. Zelf bang zijn dat je niks ziet en geen feedback hebt. Al die ballen die je in de lucht moet houden om het proces goed te laten lopen.

Dit boek leert je hoe je rollenspellen begeleidt. Het is de opvolger van *Werken met de successpiraal* uit 2011. Anders dan zijn voorganger behandelt *Zo werken rollenspellen echt!* niet één, maar twee soorten rollenspellen. Je leert nu hoe je naast intrainende ook ontdekkende rollenspellen begeleidt. Daarmee is *Zo werken rollenspellen echt!* een veel completer boek dan *Werken met de successpiraal*.

De opbouw van dit boek

In het eerste hoofdstuk lees je meer over de essentie van werken met rollenspellen. Maak je er een succeservaring van of een faalervaring? Je zult zien dat je dat als trainer grotendeels zelf in de hand hebt.

In het tweede hoofdstuk krijg je drie pijlers die voor elk rollenspel gelden:

- Houd focus: ontdekkend of intrainend.
- Geef effectief feedback.
- Werk met je hart bij de deelnemer.

Daarna combineer ik de pijlers tot een stap-voor-stap-uitleg. Ik start met het ontdekkende rollenspel: in hoofdstuk 3 lees je eerst hoe je dat plenair kunt begeleiden, en daarna hoe je deels in subgroepen kunt werken. Daarna licht ik in hoofdstuk 4 het intrainend rollenspel stap voor stap toe: hoe doe je dat plenair voor de groep en hoe kun je subgroepen zelfstandig laten werken?

Veel trainers hebben te maken met deelnemers die geen zin hebben om rollenspellen te doen. Hoe je ze als vanzelf kunt verleiden, lees je in hoofdstuk 5.

Omdat het succes van een rollenspel afhangt van de kwaliteit van de feedback van de deelnemers, gaat hoofdstuk 6 over de manier waarop je je deelnemers kunt leren goed feedback te geven.

Met deze hoofdstukken heb je een goede basis voor je rollenspellen. Maar het valt niet mee om alles paraat te hebben tijdens een training. Daarom vind je in hoofdstuk 7 een serie problemen die vaak voorkomen bij rollenspellen en voor elk probleem praktische oplossingen. Hierin komt alle theorie uit het boek terug.

Een rollenspel is één onderdeel van je training. Het onderscheid tussen ontdekkend en intrainend rollenspel komt uit mijn methode van 'de glijbaan en de trap'. In hoofdstuk 8 krijg je een overzicht van mijn hele methode.

Het woord 'rollenspel'

Bij het schrijven heb ik enorm getwijfeld of ik het woord 'rollenspel' zou gebruiken. Het suggereert dat oefeningen een toneelstukje zijn, terwijl dat niet zo is. Bovendien geeft het woord nare associaties bij deelnemers die in voorgaande trainingen een faalervaring hadden. Daarom gebruik ik de term 'rollenspel' echt nooit tijdens trainingen. Tegen deelnemers zeg ik dat we gaan oefenen of dat we naar de praktijk gaan.

Toch staat het woord 'rollenspel' prominent op het omslag van dit boek. Dat komt omdat trainers gewend zijn om zo te praten over deze werkvorm. Voor de helderheid gebruik ik dit woord dus voortdurend in dit boek. Maar met deze waarschuwing : 'Don't use this at home!'

1 Successpiraal of faalervaring?

Ik zit in mijn eerste trainingsbaan en geef een training vergadertechnieken. Een van de deelnemers heeft geoefend met voorzitten en daarbij is nogal wat misgegaan. We analyseren gedegen wat er goed ging en vooral wat er misging; ik vraag door en zorg dat de feedback scherp wordt. Ik geniet: hier wordt echt geleerd! Ik zie de kwartjes vallen bij de deelnemers. De student die had voorgezeten, leek het nog niet helemaal door te hebben, dus op weg naar het lunchbuffet praat ik nog met haar na. Totdat het arme kind in tranen uitbarst en vraagt of ze nu alsjeblieft mag lunchen. Wat voel ik me rot, hier is duidelijk iets misgegaan. Ik realiseer me dat de feedback wat te veel van het goede was, en neem me voor te doseren. Aan de opzet van het rollenspel verander ik niets. Iedereen om me heen werkt zoals ik doe: een oefening en daarna de feedback. Dat lijkt de gouden standaard.

Dan lees ik halverwege de jaren negentig in een vakblad voor trainers een artikel van Kessels en Smit over rollenspellen. 'Ze betogen dat het geen wonder is dat deelnemers een hekel hebben aan rollenspellen: het leidt maar al te vaak tot een faalervaring voor de deelnemer. Het analyseren duurt vaak langer dan het oefenen, en er is vooral aandacht voor negatieve feedback en tips. Ze betogen dat je minder lang moet napraten en moet werken met herkansingen.

Wat een eyeopener is dat voor mij. Ik ontdek twee missers in mijn aanpak. Allereerst mijn aanname dat inzicht leidt tot vaardigheden. 'Als deelnemers snappen wat ze fout doen en weten hoe het anders moet, kunnen ze het ook anders doen' – dat is wat ik denk en dus ben ik tevreden als de feedback heel helder is. Maar ik geloof er niet meer in. Ik denk nu dat beter leren presenteren, onderhandelen, verkopen – kortom: beter leren communiceren – vooral een kwestie is van oefenen. 'Weten' en 'snappen' zijn wel belangrijk, maar niet genoeg om de stap te zetten naar 'kunnen'. Dat merk je al als je deelnemers na de theorie aan het

1. J.W.M. Kessels en C.A. Smit, 'Rollenspel? Ik kijk wel', *Opleiding & Ontwikkeling*, 1990, nr. 4, p. 9-15.

werk zet met een eigen case. Dan snappen ze best dat ze ‘nee’ moeten zeggen tegen die dominante baas, maar ze krijgen het hun mond niet uit. Ze kunnen iets snappen met hun hoofd, maar dat betekent nog niet dat ze het ook voor elkaar krijgen. Een rollenspel eindigen met tips is dus niet voldoende om deelnemers nieuwe vaardigheden bij te brengen – daarvoor zul je ze opnieuw moeten laten oefenen.

Maar het belangrijkste vind ik nog het psychologische effect van de nabespreking met ‘tops’ en ‘tips’. Vroeger ging ik ervan uit dat een goede nabespreking deelnemers motiveert om het in de praktijk anders te doen. Maar zo werkt het meestal niet. Heeft de huilende deelnemster uit het begin echt zin om vergaderingen voortaan heel anders aan te pakken? Ik denk eerder dat ze weggaat met een afkeer voor de rol van voorzitter omdat ik haar heb ingepeperd dat ze veel niet goed doet. Dat ‘inpepergevoel’ komt deels door mijn onhandigheid als beginnend trainer. Maar het komt vooral door de traditionele opzet van de nabespreking. Daarin beginnen we weliswaar met positieve feedback, maar de meeste aandacht besteden we toch aan de analyse van wat anders en beter moet. Je moet wel heel sterk in je schoenen staan als je daaraan niet het gevoel overhoudt dat je gefaald hebt. De laatste woorden die ze horen, gaan over wat ze nog niet kunnen en hoe het beter kan. Willen deelnemers echt enthousiast worden om het in de praktijk anders te doen, dan is zelfvertrouwen cruciaal. Het is dus belangrijk dat een rollenspel eindigt met een succeservaring. ‘Yes, ik kan het!’ – dat is het gevoel waarmee je wilt dat ze het rollenspel verlaten.

Als ik deze twee overwegingen volg, krijgen rollenspellen een heel andere opzet. De eerste ronde is een soort diagnose waarin de oefenaar ontdekt wat wel lukt en wat nog niet. In een korte time-out krijgt hij feedback: wat lukt al wel, wat nog niet? Van daaruit volgt er één tip. In de herkansing probeert hij de tip uit, zo nodig geholpen door de trainer. De trainer zet het rollenspel stop zodra de deelnemer de tip heeft toegepast en het effect zichtbaar is. Daarna zetten we de spotlight op het succes: ‘Merk je het verschil? Wat heeft de oefenaar anders gedaan en met welk effect?’

Met deze aanpak leren deelnemers daadwerkelijk nieuwe vaardigheden. Ze snappen wat ze niet goed doen en verwerven de vaardigheid om het anders te doen. En ze gaan weg met een succeservaring. Die zorgt ervoor dat ze het nieuwe gedrag in de praktijk durven en willen uitproberen. En doordat ze de vaardigheid ook beter beheersen, is de kans veel groter dat het lukt. Voilà: een extra bekrachtiging.

Het verschil met mijn oude aanpak is groot: deelnemers hebben na een rollenspel het gevoel dat ze echt iets geleerd hebben. Vaak krijg ik na de training berichten terug dat deelnemers het geleerde met succes hebben toegepast in hun praktijk. De sfeer tijdens de training is ook prettiger. In de traditionele opzet ligt de nadruk op de analyse van wat niet lukt. In de nieuwe werkwijze analyseren we nog steeds wat niet lukt, maar ligt de nadruk daarna op het kleine zetje dat deelnemers nodig hebben om het anders te doen. Gevolg: iedereen kijkt scherp, leeft mee met de anderen en ontdekt onvermoede kanten aan zichzelf. Tough love dus. 'Tough', omdat je bij elke deelnemer tot het gaatje gaat om te zien wat hij precies niet handig doet. Om dat beetje extra te vinden. En 'love', omdat elke deelnemer een succeservaring opdoet waarvan iedereen zichtbaar meegeniet.

Bovendien is deze methode ook veel leerzamer en motiverender voor de groep. De deelnemers kijken de eerste ronde gericht naar wat wel en niet lukt, geven feedback en zien in de herkansing het verschil gedemonstreerd. Hiermee krijgen ze beter inzicht in de theorie. En net zo belangrijk: ze krijgen het vertrouwen dat hier iets te leren valt en dat rollenspellen veilig, spannend en leerzaam verlopen. Met deze methode vragen deelnemers vaak zélf om 'oefenen' waar ze eerst riepen: 'We doen geen rollenspellen hoor!'

Faalervaring of successpiraal?

Lisa oefent assertiviteit. Ze werkt als secretaresse en de consultants vragen haar voortdurend op het laatste moment nog allerlei klussen te doen. Hierdoor werkt ze regelmatig over. Ze wil assertiever worden en helder aangeven wat wel en wat niet kan. Voor het rollenspel neemt ze een consultant als voorbeeld en legt uit hoe hij haar overhaalt: op haar gemoed werken, aandringen, vleien ... Als ze hiermee oefent, stapt ze natuurlijk in haar valkuil. De situatie voelt zo echt dat ze 'ja' zegt voor ze het weet.

De nabespreking als eindpunt

De andere deelnemers mogen feedback geven. Eerst zeggen ze wat er goed ging. Dat valt niet tegen: Lisa kijkt de ander aan en start met 'nee', ook al is het aarzelend. Daarna komt wat niet goed ging. Daarover is meer te zeggen, want Lisa praat aarzelend, zegt 'misschien' en 'ik denk het niet'. De consultant hamert op het belang van de klus en na een korte stilte geeft ze toe.

Dan komen er tips, de groep heeft er veel! Steviger starten, eerst doorvragen wat de consultant precies wil, niet stilvallen maar begrip tonen, voet bij stuk houden, geen ‘misschien’ meer zeggen, je ‘nee’ herhalen. Lisa herkent zich in de tips en neemt zich voor dat een volgende keer beter te doen. Ze voelt zich wel wat onzeker. Het was tenslotte fout gegaan terwijl ze zich nog zó had voorgenomen het goed te doen.

Succeservaring als eindpunt

Lisa krijgt ook nu een paar plussen en minnen terug. De trainer vraagt Lisa of ze de feedback herkent. Daarna bespreken ze samen welk minpunt ze het liefst wil verbeteren. Lisa wil werken aan de start. Ze wil zonder twijfel nee zeggen. De trainer vraagt de groep een tip om de aarzelwoorden te vermijden. De groep geeft Lisa een paar zinnen die steviger klinken.

De trainer start de situatie op het moment dat de consultant zijn vraag toelicht. Lisa kijkt even twijfelend, maar zegt dan toch stevig: ‘Het spijt me, ik kan dit niet doen.’ De consultant dringt aan en Lisa houdt vol: ‘Nee, het gaat echt niet.’ En als de consultant stil blijft, souffleert de trainer: ‘Ik snap dat dit vervelend voor je is.’ Lisa zegt dit tegen de consultant en die reageert: ‘Inderdaad! Maar ja, ik ben ook te laat, dat weet ik ook.’

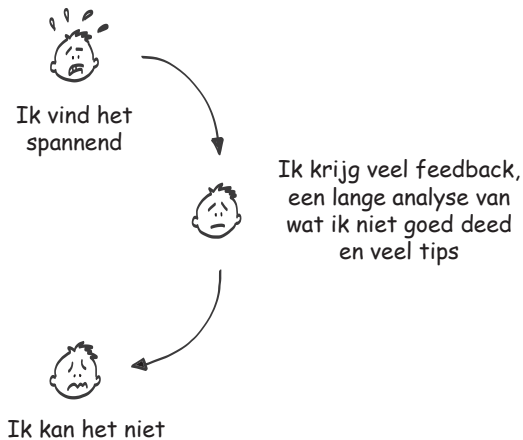
We stoppen en Lisa glundert: ze heeft zowaar ‘nee’ gezegd. Wel is ze een beetje onzeker over het effect. Vindt de consultant haar nu niet stom? Maar haar tegenspeler zegt blij te zijn met de duidelijkheid. Ook de groep is enthousiast over wat Lisa heeft gedaan.

De faalervaring: rollenspel als assessment

Waarin verschilt een rollenspel met herkansingen nu van een oefening waarbij je dat niet doet? In het voorbeeld hierboven zie je de essentie van een rollenspel zonder herkansing: eerst doen, dan feedback krijgen. Daarmee willen trainers hun deelnemer vaak een totaaloverzicht geven van wat ze al wel en niet kunnen. Het gevolg is dat het rollenspel wat weg krijgt van een assessment.

Om een goed totaaloverzicht te krijgen is het belangrijk dat een deelnemer het hele gesprek kan voeren. Ook als het misgaat bij de start mag de deelnemer doorgaan, want misschien gaat het straks wel beter. Daarom gaat de oefening vaak door tot er een natuurlijk eind is: het gesprek is afgerond, het punt is

besproken. Het gevolg is ook dat er veel feedback is en dat de nabespreking lang duurt. Om te zorgen voor een goede balans starten trainers vaak met de positieve punten. Daarna volgen de minpunten en de tips.



Het resultaat van deze werkwijze is dat de deelnemer een beeld heeft van zijn kunnen op dat moment. Hij snapt wat hij niet goed doet, maar het is nog lang niet zeker dat hij het anders kan. Een tip snappen is nog niet hetzelfde als een tip kunnen toepassen. Hierdoor is de kans groot dat de deelnemer blijft zitten met een faalgevoel. Ook al omdat in de analyse van het gesprek de minpunten meestal meer tijd vragen dan de pluspunten: hoe evenwichtig de feedback ook is, hij eindigt altijd met minnen en tips.

De successpiraal: rollenspel met een herkansing

Bij de successpiraal werkt het anders. Daarmee wil je deelnemers niet alleen inzicht geven in hoe ze het doen, maar vooral ook dat ze oefenen met nieuw gedrag. Dat heeft waarde voor de oefenaar zelf, maar ook voor de observanten: die zien gedemonstreerd hoe het werkt. Je houdt de eerste ronde daarom kort. Je kunt ervan uitgaan dat deelnemers hun eigen kwaliteiten en valkuilen vrijwel altijd snel laten zien – ze blijven immers zichzelf. Zodra de valkuil zichtbaar wordt, kun je het gesprek daarom stoppen.

De observanten geven de belangrijkste plussen en minnen. Samen met de deelnemer bepaal je welk minpunt hij wil verbeteren, bijvoorbeeld 'begrip tonen'. Afhankelijk van het zelfinzicht van de deelnemer geef je hier meer of minder sturing. Vanuit het minpunt zoek je naar een concrete tip, bijvoorbeeld een aantal zinnen waarmee de deelnemer kan laten zien dat hij de ander begrijpt.

De deelnemer gaat aan de slag met deze ene tip. Als trainer ben je erop gericht hem te laten ervaren hoe het is om die tip toe te passen. Lukt het niet, dan souf-fleer je de letterlijke tekst of geef je een andere aanwijzing. Zodra het nieuwe gedrag gelukt is en je het effect kunt zien bij de ander, stop je. Je bespreekt met elkaar na of het is gelukt – ja! – en wat het effect was. Dat is oogsten: het succes in het zonnetje zetten en de deelnemer goed laten snappen wat er gelukt is. ‘Toen jij begrip toonde, werd ik rustiger en wilde ik naar je luisteren.’

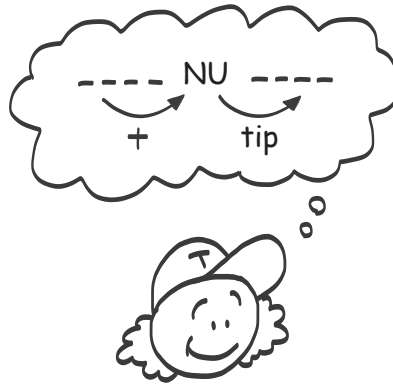
Zone van de naaste ontwikkeling

Een van de belangrijkste verschillen in de twee aanpakken heeft te maken met de manier waarop je kijkt naar je deelnemers. Als trainer heb je een plaatje in je hoofd van het effectieve gedrag dat je de deelnemers wilt leren. Dat is het doel waarnaar je streeft met de oefening. Geredeneerd vanuit dat doel kun je op twee manieren kijken naar het gedrag van je deelnemers tijdens de oefening.



- Je kunt vooral kijken naar hun fouten en zien wat er allemaal nog moet gebeuren voordat ze een beetje in de buurt komen van het ideaal. ‘O jee. Dit ging niet goed en dat al helemaal niet. Als je het volgende keer goed wilt doen, moet je vooral ...’ En dan volgt er een hele waslijst met aanbevelingen. Je kijkt dan als naar een assessment en wilt alles in kaart brengen.
- Je kunt ook kijken naar de vaardigheden die deelnemers al (bijna) onder de knie hebben. Van daaruit ga je op zoek naar de volgende stap die ze dichterbij hun doel brengt. De oefenaar zegt bijvoorbeeld de juiste woorden, maar zijn stem klinkt erg hard, waardoor het agressief overkomt. Een volgende stap is dan diezelfde woorden wat zachter zeggen. Zo ga je op zoek naar de ‘zone van de naaste ontwikkeling’. Je kijkt vanuit het huidige niveau van de deelnemer naar wat hij goed doet en zoekt naar de eerste

stap in de goede richting. Welke kleine stap heeft het meeste resultaat? Vervolgens geef je een gerichte tip en laat de deelnemer oefenen. Net zolang tot het beter gaat.



Werken vanuit de zone van de naaste ontwikkeling

Femke: 'Ik geef trainingen presentatietechnieken. We werken met uitgebreide observatieformulieren. Daar staat enorm veel op: stemtaal, lichaamstaal, introductie, kern van de boodschap, overgangen, afsluiten. Dat leidt ertoe dat deelnemers veel feedback krijgen: na een presentatie van tien minuten krijgen ze soms wel 25 minuten feedback.

Daarom heb ik de opbouw veranderd. Ik heb het formulier in drieën geknipt en we oefenen nu elke keer een kort stukje. Eerst de stemtaal en lichaamstaal, dan de introductie en dan de kern van de boodschap. Bij de introductie gebruiken we drie observatiepunten. Dat scheelt al enorm in de feedback.

Daarnaast ben ik tijdens de oefening veel gaan schrijven. Na afloop neem ik even de tijd om te bedenken wat ik nu echt de kern vind voor deze persoon. Wat is echt zijn kracht en waar ligt de verbetering? De observaties van de groep helpen daarbij. Door te luisteren naar wat zij zeggen, krijg ik soms ook ideeën. Het gevolg is dat er nu één tip op tafel komt die de deelnemer meteen kan toepassen. Als we de goede tip hebben gevonden – en dat lukt steeds beter – zie je iemand echt met sprongen vooruitgaan. Dat geeft de hele groep een kick.

De successpiraal

Voor het resultaat van je training maakt het dus veel uit of je werkt met herkansingen. In het ene geval gaat iemand wat bedrukt weg. Hij heeft nog niet echt geleerd hoe het anders moet en heeft waarschijnlijk ook weinig zelfvertrouwen. Daarmee is de kans klein dat hij er in de praktijk echt mee aan de slag gaat.



Bij de successpiraal krijgen deelnemers een cruciale vaardigheid onder de knie. Daar bovenop gaan ze weg met zelfvertrouwen, zodat de kans groot is dat ze in de praktijk ook aan de slag gaan met de nieuwe vaardigheid. Hierdoor leren ze het nieuwe gedrag nog beter en zullen ze bovendien doorgaan met experimenteren en leren.

	Nabespreking als eindpunt: faalervaring	Succeservaring als eindpunt: successpiraal
<i>Doel</i>	Trainer wil deelnemers een totaalplaatje geven van wat ze goed en fout doen.	Trainer wil deelnemers inzicht geven in de belangrijkste plus- en minpunten. Trainer wil deelnemers laten oefenen met nieuw gedrag en hun het positieve effect laten ervaren.
<i>Eerste ronde</i>	Trainer laat de oefening helemaal afmaken om een totaaloverzicht te krijgen.	Trainer stopt de oefening zodra valkuis helder zijn (vaak al binnen drie minuten).
<i>Nabespreking</i>	Trainer inventariseert alle plussen en minnen. Laat veel tips op tafel komen.	Trainer inventariseert belangrijkste plussen en minnen. Vraagt vanuit belangrijkste minpunt naar één tip.
<i>Tweede ronde</i>	—	Trainer helpt de deelnemer om de tip toe te passen.
<i>Afronding</i>	Trainer vat de belangrijkste inzichten samen over wat wel en niet werkt.	Trainer oogst het nieuwe gedrag en het effect.