



# Drama in bedrijf

Werken met dramatechnieken  
in training en coaching

Lex Mulder  
Judith Budde

# Inhoud

Voorwoord door Jan Remmerswaal	7
Inleiding door Lex Mulder en Judith Budde	10

## DEEL 1

1	Appetizer: twee cases	15
2	Dramatechnieken in training en coaching; wat is dat?	18
3	Een voorbeeld van een Psychodrama in een bedrijfstraining	20
4	Een voorbeeld van Voice Dialogue in individuele coaching	39
5	Wat maakt het werken met dramatechnieken effectief?	56
6	De meerwaarde voor de organisatie	61

## DEEL 2

Inleiding	65
-----------	----

1	DRAMATECHNIEKEN VOOR INDIVIDUELE VRAGEN IN TRAININGSGROEPEN	67
	Voicedrama	67
	Bevelen geven	86
	Levend kernkwadrant	89
	Psychisch atoom	94
	Sociaal atoom	98
	Organisatiesculpting	106
	Gedragsdrama	111
	Toekomstprojectie	127
	Carrièrelijn	132
	Eén-scènedrama	137
	Associatiedrama	141
	Exitdrama	145

2 DRAMATECHNIEKEN VOOR GROEPSTHEMA'S EN TEAMTRAININGEN 151

- Stemmingsmeter 151
- De historie van ons team 154
- Metafoor van ons team 158
- Sociogram in actie 161
- Levend kernkwadrant van een team 164
- Dubbelen van en in de groep 167
- Sociodrama 170
- Levende swot-analyse 176
- Waardenspel 180
- De brug tussen de training en de praktijk 185

3 DRAMATECHNIEKEN VOOR INDIVIDUELE VRAGEN IN COACHING 190

- Polariteiten op twee stoelen 190
- Monodrama 194
- De ja-nee-stoel 202
- Lege stoel 205
- Voorwerpendrama 208

Register van begrippen en technieken 213

Literatuur 215

Over de auteurs 219

Opleidingsmogelijkheden in Nederland 221

Woord van dank 223

# Inleiding

Er is in onze ogen niets zo leuk en boeiend als werken met dramatechnieken bij het begeleiden van leerprocessen van volwassenen.

We wilden 'Drama in bedrijf' schrijven omdat er geen Nederlandstalig boek is waarin systematisch beschreven wordt hoe in bedrijfstraining en coaching gewerkt wordt met dramatische werkvormen. Over Psychodrama en Voice Dialogue, de bronnen van de door ons gebruikte werkvormen, is wel veel geschreven, maar bijna alle publicaties gaan over toepassing in therapeutische settings en persoonlijke ontwikkeling. Op zich is dat niet zo verwonderlijk. Psychodrama is ontwikkeld als therapeutische techniek en wordt al jarenlang met veel succes toegepast als methode bij groepstherapie. Voice Dialogue is ontwikkeld als communicatiemethode, maar heeft heel duidelijk ook een therapeutisch effect. De literatuur van Hal en Sidra Stone is vooral gericht op individuele en relatie-ontwikkeling en niet op de ontwikkeling van mensen in arbeidsorganisaties.

Toch is het heel goed mogelijk om met aangepaste vormen van Psychodrama, Voice Dialogue en andere dramatechnieken te werken in bedrijfstrainingen en bij individuele coaching. In dit boek geven we een overzicht van dramatechnieken die goed bruikbaar zijn voor trainers en coaches. Je bent misschien gewend om in je groepen te werken met een rollenspel. Dan ken je vast ook de reactie van deelnemers dat 'het in de praktijk toch anders is'. Of deelnemers zeggen dat ze 'niet kunnen acteren'.

Wij hopen met dit boek inzichtelijk te maken dat je met gebruikmaking van de hier beschreven dramatechnieken voorgoed verlost bent van dit soort reacties.

Wij willen graag ons enthousiasme delen over hoe je door middel van drama een zeer levendige manier van leren in groepen kunt realiseren.

In *deel 1* geven we antwoord op de vraag wat we onder dramatechnieken verstaan. Daarna laten we aan de hand van twee uitgebreide praktijkvoorbeelden zien hoe ze werken. In deze twee voorbeelden hebben we ook praktijktheoretische overwegingen en uitleg van methoden en technieken verwerkt. Tot slot geven we in *deel 1* aan waarom dramatechnieken, zoals door ons toegepast en verder ontwikkeld, een meerwaarde hebben voor begeleidingstrajecten.

*Deel 2* geeft allerlei voorbeelden van het werken met drama in individuele en groepssettings. We beschrijven tal van korte en langere werkvormen en hun toepassingsmogelijkheden. Her en der voegen we ook in deze voorbeelden nog theoretische achtergrondinformatie toe. We hebben de casuïstiek verdeeld in drie groepen. De eerste groep werkvormen is bruikbaar voor het werken met individuele vragen in groepsverband. De tweede groep werkvormen is bedoeld voor het werken met teams en voor het bewerken van groepsthema's. De derde groep werkvormen is bruikbaar in individuele coaching. In deel 2 beschrijven we ook een uitgebreid voorbeeld van een Voicedrama. In deze werkvorm, ontwikkeld door Lex Mulder, zijn Psychodrama en Voice Dialogue geïntegreerd.

De casuïstiek is gemakkelijk leesbaar en waarschijnlijk heel herkenbaar voor trainers en coaches. De cases die we beschrijven zijn allemaal gebaseerd op echte situaties uit onze praktijk. Om privacyredenen hebben we de hoofdpersonen en de andere spelers onherkenbaar gemaakt, door hun namen en diverse details te veranderen. In ons vak worden allerlei benamingen voor de begeleider gebruikt: trainer, coach, loopbaanbegeleider, adviseur. Om het nog complexer te maken: in het klassieke Psychodrama wordt de begeleider 'director' of 'spelleider' genoemd en in Voice Dialogue heet de begeleider 'facilitator'. Voor de leesbaarheid van de tekst spreken we in alle cases van 'de begeleider'. En overal waar voor de begeleider en deelnemers 'hij' staat, bedoelen we uiteraard ook 'zij'.

We hebben bewust gekozen voor een boek met veel praktijkvoorbeelden. Al schrijvend en pratend vroegen we ons regelmatig af of we ergens nog dieper op zouden ingaan, of meer theoretische achtergrond moesten geven. Ons beider interne criticus en onze doordouwers vonden steeds van wel. Maar dan was dit boek dubbel zo dik geworden. Dus keerden we steeds terug naar ons uitgangspunt: een boek over de praktijk. We realiseren ons dat er nog veel meer te vertellen is. Zij die door onze verhalen geïnspireerd geraakt zijn en verder willen lezen, verwijzen we dan ook graag naar de uitstekende boeken die door anderen zijn geschreven. Zie hiervoor de literatuurverwijzingen achterin. Tot slot wensen wij jullie veel leesplezier toe.

# 1

## Appetizer: twee cases

Dit is een boek uit en over de praktijk. Laten we dan ook beginnen met een paar praktijkvoorbeelden, om je een indruk te geven van waar we het in dit boek over gaan hebben. De eerste casus betreft een fragment uit een Psychodrama, tijdens een managementtraining.

*In een managementtraining klaagt deelnemer Alex (manager van een grote productieafdeling) over het gedrag van Paul, een collega-manager. Alex beschrijft Paul als snel geïrriteerd en kortaangebonden. Omdat ze in hun werk veel met elkaar te maken hebben, heeft deze ergernis een negatieve invloed op de sfeer in het managementteam en op de samenwerking tussen de beide afdelingen.*

*Alex wordt afwisselend onzeker en kwaad van het gedrag van Paul. Hij wil in de training leren zich minder aan te trekken van de nukken van zijn collega. We vragen Alex of hij ons eens wil laten zien hoe Paul zich dan precies gedraagt.*

*Met een paar tafels en stoelen en wat spullen die in de zaal voorhanden zijn, bootst Alex het kantoor van Paul na. Hij creëert een heel groot imponerend bureau boordol vol paperassen, offertes en ordners, pennen, een computer en twee telefoons.*

*Dan vragen we Alex een van de deelnemers uit te nodigen om straks de rol van Paul te spelen. Eerst speelt Alex zelf de rol van Paul. Hij gaat achter het overvolle bureau van Paul zitten en laat demonstratief zien hoe Paul zich – in zijn ogen – gedraagt. Hij laat een hele drukke Paul zien, die omkomt in het werk en er eigenlijk in verzuipt. Om de scène nog wat verder in te kleuren vragen we een deelnemer om het geluid van een rinkelende telefoon na te doen en we sturen een andere deelnemer de scène in om te vragen of Paul even tijd voor hem heeft. Alex – nog steeds in de rol van Paul – reageert geïrriteerd en opgejaagd. De begeleider interviewt Alex – in de rol van Paul – en stelt vragen over wie hij is en waar hij het zo druk mee heeft. En over hoe het met hem gaat. 'Dit bedrijf is zo snel gegroeid, ik kom om in het werk. Ik werk me rot, maar het is*

*nooit af. En dan lopen er ook nog een paar andere productiemangers rond die me de hele dag storen voor allerlei wissewasjes. Ik kan dat er gewoon niet bij hebben.’ Op deze manier leeft Alex zich steeds meer in Paul in. Hij heeft er zichtbaar plezier in om zich in Paul te verplaatsen.*

*Dan vragen we Alex om uit de rol van Paul te stappen en vanaf een afstandje eens even naar de scène te kijken. De uitgekozen deelnemer neemt de plaats van Paul in en herhaalt het gedrag dat Alex net heeft voorgedaan. Van een afstand kijkt Alex toe en begint te lachen: ‘Ja, zo doet hij in het echt ook. Maar nu ik er zo naar kijk, zie ik ook dat hij het werk gewoon niet aankan. Zijn geïrriteerde gedrag heeft eigenlijk niet zo veel met mij te maken. Die man is overspannen, als je het mij vraagt. Toen ik daarnet even in z’n schoenen stond, voelde ik me ook heel opgefokt. Het lucht me op te merken dat zijn gedrag niet zo veel met mij te maken heeft. Nu ik hier sta voel ik me minder onzeker’.*

De tweede casus komt uit een individueel coachingsgesprek. In deze werkvorm maakt de begeleider gebruik van een paar eenvoudige dramatechnieken om de cliënt te helpen bij haar keuzeproces.

*Jeanette heeft individuele coaching omdat ze wil uitzoeken wat een goede vervolgstap kan zijn in haar carrière. Momenteel is ze werkzaam als verpleegkundige op de afdeling oncologie en dat werk doet ze met veel plezier. Maar ze voelt ook dat het tijd is voor iets nieuws. Ze is gevraagd om afdelingshoofd te worden van een andere afdeling, maar ze aarzelt daar erg over. Ze voelt zich thuis bij de afdeling oncologie en zou graag nog meer tijd willen besteden aan stervensbegeleiding. Maar ze is ook gevleid dat men haar heeft benaderd om afdelingshoofd te worden. Ook droomt ze er soms van om in een hospice te werken. Ze vindt het moeilijk om te kiezen en vraagt zich af hoe de verschillende functies haar zouden bevalen.*

*De begeleider nodigt haar uit om drie stoelen in de ruimte neer te zetten: één stoel voor de functie van afdelingshoofd, één voor haar huidige functie als oncologieverpleegkundige en één voor de functie van verpleegkundige in een hospice. Ze gaat op iedere stoel een tijdje zitten en vertelt – in de tegenwoordige tijd – hoe het is om in de bijbehorende functie te werken. Wat zijn de voordelen, wat zijn de nadelen? Heeft ze het naar haar zin? De begeleider stelt haar vragen en zorgt dat ze op iedere stoel ongeveer even lang zit.*

*Al snel geeft Jeanette aan dat de stoel van afdelingshoofd niet prettig zit. ‘Ik kom hier nauwelijks nog aan de patiënten toe. Ik ben voortdurend druk met regeltaken en planningen. Dit lijkt wel een eervolle functie, maar het is vooral een zware klus.’ Op de*

*stoel van verpleegkundige in een hospice voelt ze veel energie en enthousiasme in zichzelf. Dat is ook zichtbaar op haar gezicht. 'Dit lijkt me zo'n fijn werk. Eigenlijk is dit de reden dat ik ooit voor de verpleging heb gekozen. Geen idee alleen of er in die sector werk voor me is.'*

*Aan het einde van het gesprek neemt Jeanette zich voor om haar baas te laten weten dat ze bedankt voor het aanbod van de managementfunctie. En ze wil zich – voorlopig nog even in alle stilte – oriënteren op de mogelijkheden in de stervensbegeleiding.*



## 2

# *Dramatechnieken in training en coaching: wat is dat?*

Alle werkvormen die we in dit boek beschrijven, vinden hun oorspong in twee methoden: Psychodrama van Jacob Levi Moreno en Voice Dialogue van Hal en Sidra Stone. Wij gebruiken deze methoden op tal van manieren en in allerlei varianten in bedrijfstrainingen en bij individuele coaching. Zo is de eerste casus van Alex een fragment van een Psychodrama in een bedrijfstraining. De tweede casus is een voorbeeld van het gebruik van dramatechnieken in een individueel gesprek.

In dit boek maak je dus kennis met Psychodrama, Voice Dialogue en met tal van werkvormen die hiervan zijn afgeleid, zoals Voicedrama, Gedragsdrama en Organisationsculpting.

Wij vangen al deze methoden in dit boek voor het gemak onder de noemer 'dramatechnieken'. En zo noemen we het in de praktijk ook vaak. Waarom? Het betreft verschillende methoden met nogal ingewikkelde namen, waar de gemiddelde deelnemer helaas eerder door afgeschrikt dan aangetrokken wordt.

Het woord 'Psychodrama' roept associaties op met zwaarte, serieusheid en diep gegraveerd in 's mensens zieleroerselen. Lex Mulder bood eens op een symposium een workshop 'Psychodrama' aan. Dit zonder verdere toelichting. Er meldden zich welgeteld drie deelnemers. Desgevraagd deelden zij mee dat er onder de deelnemers van het symposium – allen leken op het gebied van training en coaching – allerlei wilde vermoedens leefden over de inhoud van de workshop. Dat weerhield mensen om zich in te schrijven. Wijs geworden noemde hij de workshop bij een volgende gelegenheid 'Psychotoneel'. Wij geven het toe: deze term verdient geen taalkundige schoonheidsprijs. Maar het regende wel inschrijvingen. Ook de term 'Voice Dialogue' roept meer vragen op dan antwoorden. Een deelnemer vroeg zich af of er in deze training ook gezongen ging worden.