



Peter van Hekke & Gerolf Pikker

De maskerade van de (psycholoog-) trainer

NIEUWSBRIEF ARBEIDS- & ORGANISATIEPSYCHOLOGIE Jaargang 2 - nr. 2 - april 2004



Illustraties voorblad James Kuhn

<http://www.flickr.com/photos/hawhawjames>

De maskerade van de (psycholoog-) trainer

door Peter van Hekke & Gerolf Pikker

Inleiding

Op vrijdag 28 november jl. vond in hotel/congrescentrum 'De Heerlijkheid van Ermelo' de werkconferentie plaats van de sectie Training & Opleiding van het NIP onder de titel: Psycholoog-Trainer: Charmeur of Regisseur?

Naar aanleiding van deze werkconferentie volgt hieronder een beschouwing over de rol van de trainer en de keuze waarvoor psycholoog-trainers staan. Anders dan de titel van de werkconferentie doet vermoeden ging deze conferentie volgens ons niet zozeer over de keuze voor een bepaalde stijl van trainen, maar veeleer over identiteit en eigenwaarde van de trainer. Door de conferentie werd een heel persoonlijke vraag zichtbaar gemaakt namelijk: lever ik een bijdrage aan leren in vrijheid of aan disciplineren?

Om dat duidelijk te maken plaatsen we de inleidende key note speech van Edu Feltmann, die zijn aandacht exclusief richt op de trainee, tegenover het slotgesprek met directeuren van vier grote trainingsbureaus, die de opdrachtgever op de eerste plaats stellen.

De werkconferentie bestond verder uit een reeks van acht parallelle workshops waarvan deelnemers er twee naar keuze konden bijwonen. Elk van deze workshops bood een kennismaking met een methode van werken, het ervaren van een bepaalde trainersstijl en een gesprek over de effecten van die stijl.

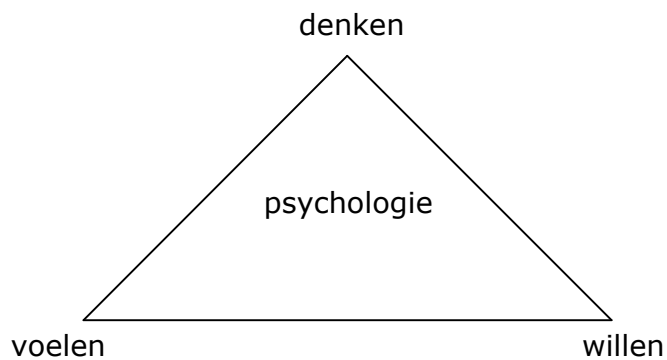
Trainen en taalfilosofie

"Taal is de essentie van trainen", aldus Feltmann in zijn bijdrage: 'Trainen als taalfilosofie'. Het is volgens hem de taal die deelnemers aan een training al of niet mentaal in beweging brengt. Trainen heeft volgens hem dan ook niet zoveel met psychologie te maken. Een kader als psychologie kan je als trainer zelfs in de weg zitten. Psychologen werken volgens hem namelijk vanuit het ideaalbeeld van de gelukkige mens. Een dergelijk kader werkt verschromelend omdat het eenzijdig en beperkend is.

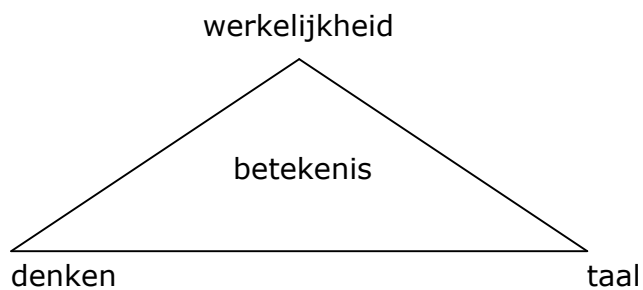
De taal van de training bestaat volgens hem uit meerdere discoursen¹: die van de psycholoog, die van het management en die van de taalfilosofie. Elk van deze discoursen 'kent' zijn eigen driehoek: het denken, willen en voelen van de psycholoog, de structuur, cultuur en doelen of strategie van de manager, en de 'driehoek van betekenis' taal, denken en werkelijkheid uit de taalfilosofie.

¹ Het begrip discours staat voor de dominante kenmerken en impliciete veronderstellingen van de inhoud en stijl van denken, schrijven en spreken van een bepaalde groep mensen.

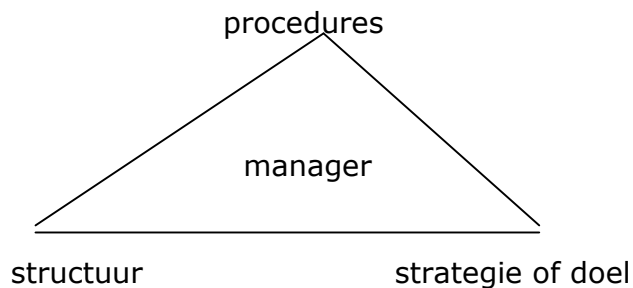
De driehoek van de psycholoog:



De 'driehoek van betekenis' van de taal filosofie:



De driehoek van de manager:



Kenmerkend voor het discours van managers noemt Feltmann onder andere dat het zakelijk en afstandelijk is en reïficerende² beweringen gebruikt. Daarnaast kent het volgens hem een pre-occupatie met procedures, een veelvuldig gebruik van modellen, en het aanzien van de eigen (mono-paradigmatisch) zienswijze voor waar en noodzakelijk: managen moet! Een discours dat zich kortom richt op

² Reïficeren: iets tot *ding* maken. Als aan abstracties als bijvoorbeeld *de organisatie* of *het management* eigenschappen worden toegekend spreekt men van reïfificaties. Zoals dat gebeurt in: 'het management heeft vastgesteld dat...' of 'de organisatie moet gestroomlijnd worden'. Het zijn dan abstracties geworden die verwijzen naar een consistente en coherente werkelijkheid in plaats van verwijzen naar een meerduidige veelkleurige werkelijkheid bestaande uit allerlei mensen van vlees en bloed met allerlei verschillende onderlinge betrekkingen, opvattingen, voorkeuren etc.

nuttigheid. Als contrast noemt Feltmann het discours van *minnen*. Dat is te kenmerken als persoonlijk, zorgzaam, aandachtig, het ontbreken van 'the one best way' (= polyparadigmatisch), niets moet, alles mag.

Sinds de taalfilosofie van Wittgenstein wordt tegenwoordig door 'post structuralisten' en 'non-mentalisten' aangenomen dat taal ons denken en werkelijkheid, waaronder ons handelen, 'produceert'. In plaats van dat taal 'de dienaar' is van de twee meesters: denken en werkelijkheid of waarheid. Daarom zou een trainer bekend moeten zijn met alle discourses: die van de psycholoog, van de manager en van de taalfilosofie, aldus Feltmann. Deelgenoten aan hetzelfde discours kunnen elkaar nu eenmaal niet bevrijden van hun blinde vlekken.

In deze opvatting zijn de elementen in de driehoeken van psychologen en managers (slechts) 'talige' fenomenen, of zegswijzen, of 'vertaalde' *keelklanken*, zoals Feltmann pleegt te zeggen. En zeker níét manipuleerbare of stuurbare 'entiteiten' van een persoon, of van een organisatie. "En juist dit wordt door psychologen, en/of managers /organisatiekundigen/ veranderaars/trainers, en vele andere mensen, zoals trainees doorgaans wél gedacht en vanzelfsprekend gevonden".

Vandaar dat volgens Feltmann niet langer psychologie of bedrijfskunde, maar liever taalfilosofie en poëtica de centrale vakdiscipline(s) van trainers zouden moeten zijn of gaan worden. "Laat taal haar werk maar doen, en niet die rommel (= reïfificaties) in je hoofd!"

De taal van de trainee

Taal is daarmee voor een training noodzakelijk: taal creëert werkelijkheid in het hier en nu, en taal roept taal op. Hoe die taal in een training een werkelijkheid creëert illustreert Feltmann met een zinnetje dat door een trainee in een training uitgesproken zou kunnen worden: "Zijn we goed bezig, is er niet een programma?" Bij deze taal, zegt Feltmann, kun je als trainer opmerkingen maken die de trainee mentaal in beweging brengt. En die het mogelijk maakt om speling te zoeken en op deze manier andere betekenissen te vinden, bijvoorbeeld: "Wat je nu zegt past in het programma, het is een goede vraag". Of: "Je vraagt: Zijn we goed bezig? Zijn we dan al bezig? En wat bedoel je met 'goed'? En wat met 'bezig'? En wie is 'we'?" Feltmann: "Dat zit allemaal in dat ene zinnetje, je raakt er maar niet over uitgedacht. Dat is poëtica van de taal en dat vind ik ontroerend".

Trainers zouden volgens hem dan ook vooral moeten luisteren naar de poëtica van de taal van de trainees. Trainees regisseren hun gemoedstoestand door taal en hun talige gedachten. Zij zijn volgens hem dan ook de regisseurs van de training. Taal vervult daarbij de rol van charmeur: trainees halen de voor hen interessante krenten uit de taalpap en steken daar iets van op. Bij de toehoorders van zijn key note speech gaat dat volgens hem net zo. Zij pikken er af en toe iets uit op en als spreker sta je erbij en kijk je ernaar. "Het gaat niet zozeer om wat de trainer weet, maar om wat trainees zeggen en daarbij maakt de trainer af en toe een opmerking". De trainer is in de ogen van Feltmann hooguit gastheer of -vrouw.

Taalfilosofie en trainersstijl

Feltmann introduceerde met zijn inleiding de taalfilosofie in de wereld van training. In de organisatiekunde en in psychotherapie is dit perspectief bekender zie bijvoorbeeld recente publicaties van Prof. Dr. Janssens en drs. Zanonini in M&O onder de titel: "Diversiteit als contextueel verschil" waarin zij op basis van een retorische analyse van tekstfragmenten uit 25 interviews met HR-managers bespreken hoe argumenten van diversiteit opgebouwd worden en de verschillende maatschappelijke discoursen naar welke ze verwijzen. In het tijdschrift voor Psychotherapie van september 2003 schrijft psychiater en filosoof Dr. Frans Depestele onder de titel: "Taal in de praktijk van experiëntiële psychotherapie" uitvoerig over tekst die beleving wekt en beleving die tekst wekt. Maar in training en voor trainers is een taalfilosofische benadering nieuw.

In de bijdrage van Feltmann beluisteren we verder een oproep aan de trainer de aandacht te richten op de taal van de trainee. Dit met het oog op het leren en veranderen van de trainee, want dáár gebeurt het volgens Feltmann, in taal. Bestaat een stijl die een trainer ondergeschikt maakt aan de taal die gesproken (en niet gesproken) wordt in een training? Ondergeschikt aan de woorden van de trainee? Een dergelijk stijl maakt in ieder geval geen deel uit van de indeling in trainerstijlen van Lieberman, Yalom en Miles zoals die door de conferentieorganisatie gehanteerd is voor het classificeren van trainers die in de workshops hebben gefigureerd: de charismatische-, provider/empathische-, directief/confronterende-, cognitief structurerende- en de laissez faire stijl. De stijl van Feltmann staat in het programma dan ook aangekondigd als Nieuwe Stijl? (met vraagteken).

Acht parallelle workshops

In de parallelle workshops van het middagprogramma, waarvan we er drie bezoeken, ligt de nadruk op de stijl van de trainer. Vanuit een taalfilosofisch perspectief bezien kregen ze vooral een ritueel karakter. Om die reden hebben we ze uit deze beschouwing weggelaten en hebben we ons beperkt tot vragen die zichtbaar werden in het panelgesprek waarin de directeuren van grote trainingsbureaus hun gedachtewereld en interpretaties over trainen en de context waarin trainen plaatsvindt, uiteenzetten.

Managementtaal

Dit slotgesprek onder leiding van Louis van Bruggen bood een verhelderende demonstratie van de werking van het managementdiscours. van Bruggen sprak met Ton Dijkzeul, directeur van Boertien en Partners, Anke Baak van Schouten en Nelissen, Marcia Biesheuvel van Bureau Zuidema, Melle Kleisma van Vergouwen Overduin, en met de voorzitter van de sectie Training & Opleiding van het NIP, Paul Eetgerink. Van dit panelgesprek volgen een aantal, in onze ogen typerende uitspraken. De woorden die het managementdiscours kenmerken zijn alleen in de volgende alinea gecursiveerd.

van Bruggen vraagt naar *trends op de markt* van training. Hierop volgen korte antwoorden: "Het *moet snel*", aldus Baak. "Trainingen *moeten kort*, hevig en *met resultaat*", zegt Dijkzeul " *Ze moeten goedkoper, sneller, effectiever* en er is groeiende scepsis ten aanzien van het *effect*", zegt Kleisma. En Biesheuvel voegt daar aan toe: "Er is sprake van een toenemend *kostenbewustzijn* maar dat geldt niet voor *de top*".

Op de vraag hoe het effect van een training aan te tonen, wordt minder gretig aangehaakt. Kleisma vindt het moeilijk die vraag 'smart' te beantwoorden: "Dat is een worsteling en een stevige uitdaging. Er is meer dan alleen meetbaarheid. Zoals inductief leren, iets dat je niet kunt meten".

"Wat is in jullie ogen een effectieve trainer?", gaat van Bruggen dan verder. "Of een trainer effectief is hangt in grote mate af van wat er voorafgaand aan de training gebeurt, hoe iemand een training binnenkomt, hoe transparant een training is", antwoordt Kleisma. "Het gaat om inbedding", sluit Anke Baak aan, "flexibiliteit, authenticiteit, geen kunstjes, dat is het criterium". En volgens Kleisma moeten trainers als Tom Poes een list kunnen verzinnen als ze geconfronteerd worden met wat hij het klassieke probleem noemt van een verkoopmanager die graag wilt dat zijn verkopers vragen leren stellen, en vervolgens zegt: "Maar alsjeblieft geen training vragenstellen!"

En ook Biesheuvel vindt opdrachtgevers "het allerbelangrijkste, zij betalen de rekening en bepalen wat er geleerd moet worden". Verder benadrukt ze uitdrukkelijk het belang van een bedrijfskundige achtergrond voor een effectieve trainer: "Interdependenties van bedrijfsprocessen waarnemen is veel belangrijker dan psychodiagnostiek". En op de vraag: "Hoe zien jullie de toegevoegde waarde van de psycholoog?", antwoordt ze: "Ga een vak leren!"

Reflecties over het denken en de taal van managers

Jammer genoeg werden de andere panelleden over het "meten van de effectiviteit van trainingen" verder niet aan de tand gevoeld. De worsteling om het effect van een training aan te tonen waarover Kleisma sprak, is de worsteling met de taal die in het discours van managers niet beschikbaar is. Er zijn wel woorden voor maar niet binnen het managementdiscours waarin planbaarheid, voorspelbaarheid, controle, eenduidigheid en meetbaarheid de grenslijnen bepalen om effectiviteit van trainingen aan te tonen. Bedrijfskundige taal voorziet niet in woorden om iets uit te drukken over de waarde van trainingen of het plezier van leren. Er valt wel veel zinvols te zeggen over leren en leerprocessen, over het ingrijpende ervan, het onvoorspelbare, het raadselachtige, het wonderlijke, het ontroerende, de schoonheid, de indringendheid, het toevallige, enzovoort, maar die taal lost op zodra de taal van management gesproken wordt. Dan wordt het vinden van woorden voor iets wat je niet kunt meten inderdaad een worsteling. Met de taal van managers blijft het mooie en wonderlijke van leren buiten beschouwing. Het lijkt er niet toe te doen. De menselijke ziel gereduceerd zien tot bedrijfskundig instrument moet toch botsen met de aandacht van de psycholoog voor het menselijke?

De tegenstelling tussen opvattingen van de opdrachtgever over de rol van de trainer en het geloof in de werking of macht van de trainer, staat nogal diametraal op de vrijwel omgekeerde opvatting van Feltmann dat niet de trainersstijl, of de structuur van het design of programma, of de cognitieve input van de trainer in de training er toe doet, maar dat het leerproces van de trainees steunt op en voorkomt uit 'de werking van taal' en het 'werken met taal'. Zo blijken achter het uitgangspunt van de werkconferentie, namelijk de vraag naar de effectiviteit van stijlen van trainen, twee samenhangende vragen schuil te gaan:

1. De vraag naar de meerwaarde van de psycholoog-trainer
2. De vraag naar de keuze voor de trainee of voor de opdrachtgever

In de ogen Biesheuvel heeft de psycholoog als trainer slechts een marginale bestaansgrond. Lijkt het maar zo, of buigen daarom psycholoog-trainers ootmoedig het hoofd? Begeleid door de woorden dat het nu eenmaal de weerbarstige praktijk is, bazuïnt het panel van directeuren de 'tucht van de markt'. Zo worden psycholoog-trainers aangespoord op zoek te gaan naar manieren om de effectiviteit en toegevoegde waarde van hun inspanningen meetbaar te maken.

Dat opdrachtgevers het allerbelangrijkste zijn omdat zij de rekening betalen en omdat zij bepalen wat er geleerd moet worden betekent dat deelnemers aan trainingen 'horigen' zijn. Zij moeten aan kunnen tonen over nieuwe 'competenties' te beschikken. Veranderingen die zichtbaar zijn en zichtbaar blijven. "En het is aan de trainer dat voor elkaar te krijgen".

Biesheuvel sprak haar voorkeur uit voor de "cognitief structurerende" trainerstijl en sloot daarbij aan bij de voorkeur voor deze stijl van de psycholoog-trainers in de zaal. Deze stijl sluit zonder twijfel goed aan bij het bedrijfskundig denken. Daarin past een trainingsontwerp waarin de trainee een abstracte categorie, een bouwsteen, een ding is, dat onderweg van 'Ist' naar 'Soll' een verandering moet ondergaan. Maar een trainee is geen categorie noch een mens die op zijn achterhoofd gevallen is. Het antwoord op de weerstand die deze manier van werken oproept heeft geleid tot entert(r)aining, edutainment en Tom Poesen die listen verzinnen. Misschien ook wel tot de vraag in de titel van de conferentie of de trainer nu charmeur of regisseur zou moeten zijn. Maar kun je regisseren of verleiden tot luisteren (naar wie niet geluisterd wordt)? Het lijkt ons niet alleen onzinnig maar zelfs gewelddadig.

Achterliggende vragen

De titel van de werkconferentie Psycholoog-Trainer: Charmeur of Regisseur? deed al vermoeden dat de psycholoog als trainer in een identiteitscrisis verkeert. Oorzaak daarvan is wellicht dat links en rechts bedrijfskundigen, sociologen, theatermakers, filosofen, letterkundigen, predikanten, historici ook het beroep van trainer uitoefenen. Zoals poëtische en filosofische belangstelling waarover Feltmann sprak een basis kan bieden. Trainingen behoren dus niet (langer?) tot het exclusieve domein van psychologen. En dit terwijl juist psychologen hiervoor hebben doorgeleerd! Dat lijkt aan de eigenwaarde van psychologen te knagen. Het antwoord op de tweede vraag lijkt uit te gaan naar een keuze voor de opdrachtgever. Het onderzoeken van de effectiviteit van stijlen van trainen lijkt in ieder geval vooral te zijn ingegeven door vragen en twijfels daarover bij opdrachtgevers. De vraag daarbij is niet: hoe leren en veranderen bevorderen, maar: hoe houd ik de opdrachtgever tevreden? Trainees moeten worden verleid tot leren en veranderen. "Tom Poes verzint een lijst!", trainers worden daarmee wolve in schaapskleren. Geen wonder dat er vragen en twijfels rijzen over het effect van trainingen!

Nieuwe vragen

Het was jammer dat het onderzoek naar de condities van leren en veranderen beperkt bleven tot vragen over de mogelijke invloed van de stijl van de trainer daarop. Die vooronderstelling bleek te moeten worden getoetst. Die vooronderstelling verhult de gedachte dat stijl iets is. Stijl kan niet losgezien worden van de persoon en niet losgezien kan worden van de waarnemer. Want

misschien is het helemaal niet haar stijl die me zo aanspreekt, maar haar liefvallige verschijning, zoete glimlach en dromen van ogen. Daaraan willen wij liever niet voorbij gaan.

De vraag of we iets geleerd hebben kunnen we dan ook volmondig met ja beantwoorden. Ons leren bleef niet beperkt tot de workshops, laat staan dus tot de specifieke stijl van de trainer. Het is onze ogen daarom vreemd dat de vragen over het leereffect op het evaluatieformulier wel beperkt bleven tot de workshops en niet werden gesteld bij de key note speech, de wandeling, het optreden van de cabaretier en het slotgesprek, de borrel, de reis naar huis, de ontmoeting in de trein, de tijd voor het slapen of het ontbijt van de volgende ochtend. (Noch over onze talige gedachten die al die werkelijkheden betekenis geven.)

Het stilstaan bij deze gedachten roept nieuwe vragen op, zoals: waar en wanneer vindt leren plaats? Gebeurt dat tussen de vier muren van de trainingsruimte of vooral (en juist) daarbuiten? Hoe ontstaan leervragen? En hoe vindt dat leren en veranderen eigenlijk plaats buiten georganiseerde en bedachte contexten? Een werkconferentie waarin de taalfilosofie tegenover de tucht van de markt veel nieuwe vragen oproept. In onze ogen daarom een waardevolle en leerzame dag.

Peter van Hekke is oprichter van denkconsult. Gerolf Pikker is oprichter van het Instituut voor Poëtische Bedrijfskunde (IPBK). Samen maken ze deel uit een collectief van managementtrainers en organisatieadviseurs. Hun gezamenlijk ontwikkelde producten bieden zij aan via het Landgoed Broekbergen te Driebergen. Voor meer informatie: www.broekbergen.nl, www.denkconsult.nl of www.ipbk.nl