

# De trainer als troubadour

## BEGELEIDEN ALS HET SCHEPPEN VAN EEN OVERGANGSGEBIED TUSSEN HET VERTROUWDE EN HET ONBEKENDE

Michiel DE RONDE

In de middeleeuwen waren er de barden, de minstrelen en de marskramers als reizende handelaren (Otto, 2001; Pleij, 2007). Zij trokken van stad naar stad en van burcht tot burcht om liederen te zingen, waar aan de man te brengen, verhalen te vertellen of nieuwtjes rond te strooien, en natuurlijk ook om weer nieuwe indrukken op te doen voor het vervolg van hun tocht.

Voor de stedelingen en kasteelbewoners vormden deze figuren een venster op de wereld. Ze waren aantrekkelijk en geheimzinnig tegelijk. Met hun eenvoudige verschijning en hun vertoningen op straat en op de markt waren ze een met het volk. Anders dan bij edellieden en hooggeborenen was er tot hen geen afstand; ze bewogen zich onder de gewone mensen.

Maar tegelijkertijd waren ze anders: ze kwamen van buiten en droegen de zowel aantrekkelijke als vreeswekkende geheimzinnigheid van het onbekende met zich mee. Zij

kenden werelden die hun publiek slechts konden vermoeden. Zij waren het, die de gewone mensen verrijkten met gedichten en gezangen, prikkelden met verhalen en vergezichten, en die verleidden tot de koop van waren en wonderen. Zij waren het ook die vervolgens weer vertrokken en de vaste bewoners achterlieten met herinneringen, die van lieverlede overgingen in fantasie en verbeelding – op hun beurt weer vertolkt in taal en tekst.

**NIEUWE REIZIGERS** In onze moderne tijd, waarin de grenzen tussen stad en land zijn vervaagd en niemand meer woont achter de dikke muren van een burcht, in deze tijd waarin iedereen reist en zich beweegt over de wereld en bovendien via computer en smartphone altijd beschikt over het laatste

*Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam. E-mail: ronma@hr.nl.*

nieuws, lijkt de figuur van de bard, troubadour, minstrel en marskramer achterhaald te zijn, nog slechts te vinden in geschiedenisboeken en de fantasie van een enkele jongeling.

Toch is er nog steeds behoefte aan een inspirator die komt en weer gaat en die mensen om zich heen verzamelt, om hen te verrassen en te verrijken met nieuwe perspectieven, en die hen blij – en misschien ook een beetje bang – maakt met een nieuwe blik op de wereld. In dit artikel beschrijf ik hoe in onze tijd de figuur van de trainer in deze behoefte kan voorzien, hoe hij de rol kan vervullen van aantrekkelijke vreemdeling, van vertrouwde onbekende, misschien zelfs van tot de verbeelding sprekende zonderling die nabij is en tevens iets nieuws komt brengen. De trainer kan in onze geprofessionaliseerde wereld de persoon zijn die onze wereld blijkt te kennen en die tegelijk ongekende werelden weet in te brengen, door aan te sluiten bij het vertrouwde en te prikkelen tot het nieuwe (Kets de Vries, 1994; Koops & De Graaf, 2001).

In deze roloppvatting begrijpt de trainer wie we zijn en toont ons bovendien wie we zouden kunnen worden. Hij erkent ons sociale zelf, onze persona (zoals Jung dit noemt), maar brengt ons ook in verbinding met onze schaduwzijde en onderstroom, het ongekende deel van onze binnenwereld. De trainer als de troubadour van het moderne leven, het personage dat ons een moment in beroering kan brengen en ons vervolgens mogelijk in lichte verwarring achterlaat.

**TRAINING ALS INSTRUCTIELEZEN** Natuurlijk is de voorgaande omschrijving eerder een romantisch ideaalplaatje dan een feitelijke weergave van de werkelijkheid. Doorgaans wordt de trainer immers opgevat als een in-

gehuurde deskundige, die zich bezighoudt met het oefenen van vaardigheden door middel van instructie en feedback. Hij wordt gevraagd een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van vereiste competenties, die de deelnemers zich eigen moeten maken in het kader van de vernieuwing van de organisatie of de ontwikkeling van het vak.

Deze vooraf benoemde bekwaamheden worden in gedragstermen beschreven en de trainer ontwerpt vervolgens oefensituaties waarmee die gedragingen stapsgewijs ingeslepen kunnen worden tot nieuw verworven vaardigheden. Deze invulling van de rol van trainer impliceert een functionalistische en instrumentele vorm van leren, waarbij beoogde uitkomsten zijn afgeleid van vastgestelde doelen, opdat de betrokkenen zich adequaat invoegen in veranderende omstandigheden. Het is, zo zouden we kunnen zeggen, leren aan de buitenkant; niet gegrond in zelfinzicht en nog minder in kritisch vermogen. Training van vaardigheden beoogt aangepast gedrag en draagt – in termen van Kunneman (2005) – het gevaar in zich van een gekoloniseerde professionaliteit ofwel deskundigheid die onbewust de bestaande economische en politieke orde en de bijbehorende belangen dient.

Toch blijkt ook deze vaardigheidsgerichte invalshoek en aanpak vaak genoeg in staat om onrust te veroorzaken en innerlijke beweging te creëren. Trainers die op bezoek komen in onze moderne bedrijven en instellingen, dragen met hun kernideeën en kijkinstructies en met hun communicatiecompetenties en creatiemethodieken – net als de liedjeszangers en kermisklanten van weleer – bij aan een zekere ontregeling van de bestaande orde. Ze laten werkwijzen ervaren die voldoende anders zijn om de vanzelfsprekendheden van de vertrouwde gang der dingen ter

discussie te stellen en daarmee het nodige ongemak te bewerkstelligen.

De trainer, zo zouden we kunnen zeggen, is een overgangsfiguur en zijn rol bestaat eruit een tussenruimte te creëren die kan fungeren als een overgangsgebied waarin vanzelfsprekende opvattingen en zienswijzen op de proef worden gesteld en nieuwe perspectieven en handelwijzen kunnen worden verkend (zie Van Rosmalen, 2016).

**OVERGANGSOBJECT** De psychiater Winnicott (1972) introduceerde het begrip 'transitioneel object', aan de hand van het fenomeen van de knuffel van de zuigeling, om daarmee te begrijpen hoe het jonge kind zich de wereld waarin het terecht is gekomen, geleidelijk eigen maakt. De teddybeer (of welke knuffel ook) is het eerste persoonlijke bezit – door iedereen erkend en aanvaard – van het kind. De moeder kan, in de zorg voor haar baby, niet elk moment beschikbaar zijn. Onvermijdelijk ontstaat het moment van frustratie, als het nog volledig afhankelijke menskind even niet gevoed, gewiegd of gewarmd kan worden of wanneer het alleen gelaten moet worden voor de nacht. Wat doet de moeder dan? Met het spannende en plezierige spel van kiekeboe introduceert ze de knuffel bij het kind en zegt daarmee als het ware: 'Ik ben er even niet, maar knuffel is er wel.'

Zoals de knuffel in het kiekeboe-spel telkens even verdwijnt en weer verschijnt, zo zal de moeder – ook al is zij er even niet in die onbekende wereld – toch telkens weer verschijnen. De knuffel is zacht en aabaar en neemt bovendien van lieverlee vertrouwd geuren aan. De knuffel is, zoals Winnicott het zegt, het eerste object dat 'niet mij, maar wel van mij' is; anders dan ikzelf en toch vertrouwd. De knuffel is de eerste concrete ma-

terialisatie van het toeëigenen van het onbekende.

Voor Winnicott is de knuffel het symbool geworden voor de manier waarop wij mensen de wereld waarin we leven eigen maken. De betekenis die de knuffel heeft voor de zuigeling vindt zijn parallel in de betekenis van cultuur, religie en filosofie voor de volwassene: op min of meer speelse wijze creëren we ons een wereld die voldoende vertrouwd is om eraan deel te nemen.

Het transitionele object van de knuffel blijkt de eerste bewoner te zijn van een omvattende transitionele ruimte: het overgangsgebied tussen onszelf en de wereld waarin we, geholpen door het werk van denkers en dichters, ons met onze creativiteit aan de wereld geven om daarmee die wereld vorm te geven. In de scheppende proces van toe-eigening blijken geven en ontvangen één beweging te zijn. De wereld wordt mijn wereld, doordat ik mezelf eraan geef.

**TRANSITIONELE FIGUREN** De troubadours en kunstenaars in vroeger tijden vertegenwoordigden een transitionele sfeer, een overgangsgebied tussen vreemd en vertrouwd, tussen de wereld en thuis, tussen buiten en binnen. Met hun liedjes, spel en koopwaar brachten zij het nieuwe en onbekende binnen. Hun optredens boden echter voldoende aanknopingspunten en nodigden uit om dat onbekende in te vullen met fantasie, behoeften en overtuigingen.

Op soortgelijke wijze komt de trainer van buiten en vertegenwoordigt hij het nieuwe en onbekende. Hij zingt liedjes, laat kunst zien en biedt koopwaar aan. De methodieken en modellen, vaardigheidsoefeningen en ontwikkelingsperspectieven zijn voldoende nieuw om te verrassen en zijn vertrouwd genoeg om te assimileren en op te nemen in de eigen wer-

kelijkheid. De moderne trainer schept – net als destijds de troubadour – speelruimte, waardoor het nieuwe zich kan mengen met het bestaande, en het onbekende kan worden opgenomen in het vertrouwde.

**POLARITEITEN** Het overgangsgebied dat de trainer schept en met zich meedraagt, doet zich voor met een aantal paradoxen: ogen-schijnlijke tegenstrijdigheden, die juist door de vereniging van spanningsvolle polariteiten uitnodigen tot een creatieve invulling van de betrokkenen (De Ronde, 2015). Precies de vereniging van spanningsvolle posities bewerkstelligt dat er een beweging ontstaat waarin het bekende zijn vanzelfsprekendheid verliest en het onbekende naderbij kan komen. Een zestal polariteiten is te noemen. *Gast en gastheer tegelijk*. De trainer is de genodigde. Hij komt als een vreemde in een (min of meer) vertrouwd team in een bestaande organisatie. Hij kent de gewoonten en gebruiken niet; de groep heeft een eigen cultuur. Toch is het de trainer die de agenda bepaalt.

Als we het vergelijken met een maaltijd, dan zouden we kunnen zeggen dat het de gast is die het gerecht heeft voorbereid. Deze doorbreking van het gebruikelijke patroon ontregelt de deelnemers. Als de trainer de gastheer blijkt te zijn, dan zijn de deelnemers namelijk even te gast in eigen huis. Die omkering helpt om het vertrouwde met nieuwe ogen te bezien.

*Onwetend én inzichtgevend*. Ogen van buiten zijn doorgaans beter in staat om onderliggende patronen op te merken, dan die van degenen die al tijden vertrouwd zijn met de huidige gang van zaken. De trainer blijkt in staat om in een korte tijd een spiegel voor te houden, waardoor de deelnemers tot zelfinzicht komen en hun patronen gaan herken-

nen. Degene die ons niet kent, blijkt ons in korte tijd beter door te hebben, dan wij die al lange tijd met elkaar omgaan.

Juist vanwege deze polariteit worden de deelnemers sterk geprikkeld er zelf iets van te vinden. Hoe kan het dat deze vreemdeling ons zo snel weet te peilen? Heeft hij eigenlijk wel gelijk? Wat vind ik daarvan? Vreemde ogen dwingen, wordt wel gezegd. In dit geval dwingen ze tot zelfonderzoek.

*Ontspannend en indringend*. De gebruikelijke bezigheden en werkprocessen worden voor de training meestal onderbroken; in die zin is de training een uitje. Niet zelden vindt die ook plaats in een conferentiecentrum, bijvoorbeeld in een natuurgebied, waar bovendien lekker gegeten kan worden. Soms beslaat de training twee dagen en wordt er overnacht. Dan voegen ook de gesprekken en de vrolijkheid 's avonds aan de bar zich bij de sfeer van de ontspanning.

Het gewone leven met zijn verplichtingen wordt dus even losgelaten. Tegelijkertijd gaat het in de training doorgaans om indringende vragen, om kwesties die de deelnemers dicht op de huid zitten. Het is de bedoeling dat de bijeenkomst een bepalende invloed zal hebben op de toekomstige gang van zaken, en dat de deelnemers inzichten en vaardigheden ontwikkelen die doorwerken in de dagelijkse praktijk die zij even achter zich hebben gelaten.

Deze mix van ontspanning en belang, van de feestelijkheid van omgeving en verzorging enerzijds en de ernst van het onderwerp anderzijds, dragen bij aan de ontvankelijkheid en verwachting van de deelnemers. Zij komen immers niet voor niets en willen dat er iets gebeurt. De mix van ontspanning en concentratie kan overigens ook leiden tot teleurstelling en verzet, als aan de verwachtingen niet wordt beantwoord. Dan is de

trainer een gemakkelijke zondebok voor de niet-waargemaakte beloften.

*Sfeer én inhoud.* De trainer moet deze meerduidigheid van de sfeer goed aanvoelen. In zijn optreden moet zowel de beleving van ontspanning en gemak, als de verwachting van diepgang en intensiteit voelbaar aanwezig zijn. Gezelligheid, prettige verhoudingen en goed contact zijn noodzakelijk, maar niet voldoende. Inhoudelijke diepgang wordt verwacht, maar daarmee alleen zal toch niet gebeuren wat er gebeuren moet. Het gaat zowel om de boodschap als om de entourage; het gaat zowel om inhoud als om sfeer.

Een trainer resoneert daarom met het gevoel en de onderlinge betrekkingen die hij aantreft en weet daarbij aan te sluiten en ze te ondersteunen. Er is zorgvuldigheid in zijn optreden. Hij is zelf ook doordrongen van het besef dat er iets gebeuren moet, iets dat inhoud en intensiteit in zich draagt.

*Ernst en humor beide.* Alleen zorgvuldigheid en geconcentreerde inhoud zijn niet genoeg, de trainer ontregelt ook. Hij voelt de sfeer aan, voegt zich daarin, maar weet de codes op een goed moment ook te doorbreken en mogelijke taboes aan te raken. Individuele deelnemers worden aan het denken (en voelen) gezet door een korte opmerking. De groep wordt in de beweging van een oefening gebracht, waarbij men pijnpunten ervaart. De training schept bij de deelnemers – juist door die zaken – een ervaring van diepgang: het gaat wel ergens over!

Nooit is het echter zo ernstig, dat de humor ontbreekt. Altijd is er een opmerking, grapje of verhaal waardoor de ernst dragelijk is en daarom niet afgeweerd hoeft te worden. De trainer heeft dus wel iets van de nar van vroeger tijden. Door zijn uitdossing en atypische gedrag kon de nar waarheden aan

de orde stellen die ieder ander zou verzwijgen.

De trainer creëert met zijn oefeningen en werkvormen en vanuit zijn binnen-buitenpositie een tussengebied, dat omschreven kan worden als een bewegingsruimte tussen aanvaarding en verwerping, tussen acceptatie en afwijzing. Juist in die speelruimte kunnen nieuwe perspectieven ontstaan en nieuwe inzichten geboren worden.

*Tijdelijk en blijvend.* De trainer komt en gaat vervolgens weer. Hij gaf leiding aan een intensieve ontmoeting en door zijn toedoen vond er een indringende bijeenkomst plaats. En dan is er weer het moment van afscheid. Ook dat heeft hij overigens met zorg voorbereid en georganiseerd. De ontmoeting eindigt met een goed gevoel: laatste, meestal waarderende dingen worden nog tegen elkaar gezegd en goede voornemens worden meegenomen.


Dan gaat ieder weer zijn weg. De deelnemers keren terug naar hun dagelijkse arbeid, de trainer pakt zijn boeltje en trekt als een reiziger voort naar de volgende bestemming. Daarmee bemoeien de deelnemers zich echter niet; voor hen geldt de ervaring die geweest is.

Vanaf het moment dat de training afgerond is en er afscheid is genomen, begint de evaluatie. Degenen die meer vertrouwd zijn met elkaar, kijken elkaar aan. Natuurlijk hebben er iets van gevonden. Natuurlijk worden de woorden die gezegd zijn, gewogen. Niet zelden worden de naam, het gezag en de ideeën van de trainer gebruikt in de politiek van de onderlinge betrekkingen en worden zijn inzichten aangewend als argument voor het eigen gelijk.

Hoe het ook zij, ook na zijn vertrek blijft de trainer aanwezig en krijgt zijn boodschap een eigen, lang niet altijd voorspelbare

werkingsgeschiedenis. De trainer of de training – die twee kunnen moeilijk te scheiden zijn – blijkt een transitioneel object te zijn geworden dat alle deelnemers zich individueel (en soms ook de groep als geheel) hebben toegeëigend en waaraan zij een eigen betekenis geven. Nieuwe elementen vanuit de training voegen zich in de bestaande wereld. Daaruit ontstaan verbindingen die zelf weer een bron zijn van nieuwe creativiteit.

**PRATEN EN SCHRIJVEN** Zoals de marskramers en minstrelen van stad tot stad trokken en met hun verhalen en vertoningen kleur en geur brachten in de monotonie van het dagelijks bestaan, en daarbij kleine vernieuwingen schiepen in de bestaande orde, zo zijn er tegenwoordig de trainers en workshopleiders die met hun oefeningen en werkvormen langs de bedrijven gaan om daar beweging en ontwikkeling op gang te brengen. Het blijkt dat deze ‘werkgerelateerde reizigers’, deze professionals onderweg, niet alleen boodschappen en indrukken achterlaten; zelf nemen zij ook van alles mee. Ideeën en impressies verzamelen zij, bruikbaar voor een volgende halte, natuurlijk altijd verwerkt in en tot een eigen verhaal. Trainers zijn, net als de barden en troubadours, dus eigenlijk praatjesmakers; zij verdienen de kost met het gesproken woord en het gezongen lied. Indrukken onderweg worden dan ook opgenomen in het repertoire aan verhalen en liederen, in methoden, instrumenten en technieken. Sommigen van hen grijpen ook naar de pen en ordenen hun ervaringen tot een geschreven verhaal in een gedrukt boek, met kraft en kleuropdruk. Deze schrijvers onder de trainers zijn niet alleen het transitioneel object van individuele personen en creëren niet alleen voor teams en bedrijven een overgangsgebied van vernieuwing, zij zijn het die

een cultuur als geheel geur, smaak en richting geven en koersbepalend zijn voor een complete beroepsgroep. Zij dragen bij aan een vocabulaire en denkwijze, en scheppen daarmee een wereld waarin ook hun vakgenoten kunnen wonen. Hun geschreven teksten en op papier gestelde verhalen creëren een context en cultuur die ook collega's weer kunnen gebruiken bij het leveren van diensten. 

## LITERATUUR

- Kets de Vries, M. (1994). *Leiders, narren en bedriegers. Essays over de psychologie van het leiderschap*. Schiedam: Scriptum.
- Koops, R. & Graaf, L. de (2005). *Op pad met de nar. Narren, sarren en sparren in de organisatie, op je werk, thuis en op de camping*. Schiedam: Scriptum.
- Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Amsterdam: SWP.
- Otto, B. (2001). *Fools are everywhere. The court jester around the world*. Chicago: University of Chicago Press.
- Pleij, H. (2007). *De eeuw van de zothed. Over de nar als maatschappelijke houvast in de vroegmoderne tijd*. Amsterdam: Bert Bakker.
- Ronde, M.A. de (2015). *Speelruimte voor ervaring en reflectie. Een praktijkgericht onderzoek naar het gebruik van spel in begeleidingssituaties*. Delft: Eburon.
- Rosmalen, B. van (2016). *Muzische professionalisering. De muzen als tegenkracht*. Utrecht: IJzer.
- Winnicott, D.W. (1972). *Playing and reality*. New York: Routledge.