

DE KUNST VAN HET WERKEN AAN KUNSTWERKEN

Creatieve werkprocessen bij
transdisciplinaire projecten

COLOFON

Dit ebook is een van de producten van het SIA/RAAK-programma
Arts-professionals in transdisciplinaire kunstprojecten

Programmaleiding HKU voor SIA/RAAK-programma
Arts-professionals in transdisciplinaire kunstprojecten :
[Maud Lazaroms en Mirjam Jesse](#)

Algemene leiding SIA/RAAK-programma Arts-professionals in
transdisciplinaire kunstprojecten : [Nirav Christophe](#)

De kunst van het werken aan kunst – Creatieve werkprocessen bij
transdisciplinaire projecten is een uitgave van HKU Lectoraat
Theatrale Maakprocessen (<http://tmp.hku.nl>) in samenwerking
met Coaching in de Cultuur (www.coachingindecultuur.nl).

Tekst: [Carolien van der Schoot](#)

Redactie: [Marja van Tienhoven en Jacob Derkx](#)

Eindredactie: [Jacob Derkx, Maud Lazaroms](#)

Verslaglegging interviews en gesprekken: [Mirjam Jesse](#)

Vormgeving: [Krijn van Duijvenbode | KRAIGN](#)

© 2011 Carolien van der Schoot en Lectoraat Theatrale
Maakprocessen.

Met dank aan Bert Derkx en Sonja van der Valk.

INHOUDSOPGAVE

Inleiding	7
Hoofdstuk 1 - De ingrediënten van transdisciplinaire projecten	12
1.1 Inter-, multi- of transdisciplinair?	13
1.2 Het creatieve landschap en de nieuwe kunstpraktijken	16
1.3 Het belang van innovatie en de rol van de creatieve klasse	18
1.4 Samenwerken is essentieel voor welslagen	19
Hoofdstuk 2 - Focus op samenwerken in het maakproces	22
2.1 Telkens met een andere bril kijken naar het proces	23
2.2 De rol van emoties tijdens het maakproces	34
2.3 Onbewuste emoties	38
2.4 Het (gezamenlijke) creatieve proces	40
Hoofdstuk 3 - Drie verschillende maakprocessen en hun kenmerken	46
3.1 Het creatieve organische proces	47
3.2 De organisatie van een creatie concept	56
3.3 Het proces van vermenging en integratie	60
Hoofdstuk 4 - Voorwaarden voor een goed procesverloop	68
4.1 Een klimaat van veiligheid en vertrouwen	69
4.2 Feedback geven en ontvangen	70
4.3 Het proces van de besluitvorming	74
4.4 Conflicterende belangen	84
4.5 Machtsrituelen	88
Hoofdstuk 5 - De teamleider als spil in het proces	92
5.1 Succesvol teamleiderschap	94
5.2 Het begeleiderschap in de creatieve sector	109
Referenties	116
Profiel Carolien van der Schoot	120
Interview met Anthony Heidweiler – artistiek leider van Yo! Opera	124
Interview Joris van Ballegooijen – medewerker communicatie bij V2_	128
Interview met Piem Wirtz – projectmanager van V2_	132
Eindnoten	136

INLEIDING

Stel je voor: (en ik stel me voor)

Het Lectoraat Theatrale Maakprocessen van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht vraagt je een boek samen te stellen over creatieve werkprocessen bij transdisciplinaire projecten. Hoe zou je in dat geval te werk gaan?

Waarschijnlijk zou je op grond van je eigen ervaring aandachtspunten kiezen en die verder uitwerken. Wat je precies zou doen is afhankelijk van je kennis en ervaring en van je rol binnen de creatieve samenwerking. Je zou als kunstenaar je prioriteiten anders leggen dan als publicitair medewerker. Zo is het voor mij ook. Ik houd me als coach en begeleider al jarenlang bezig met individuele en organisatorische werkprocessen binnen het creatieve domein. Ik houd ervan samen met mensen te kijken wat hen beweegt en hoe ze dat in hun creatieve werk vormgeven. Ik houd van kijken, luisteren en observeren. Van zoeken naar drijfveren, motivatie en woorden geven aan emoties die met creëren gepaard gaan. Ik houd ervan het onbewuste haar eigen weg te laten gaan en te bekijken welke inspiratie dat oplevert.

Je zou, denk ik net als ik, ook de kennis en inzichten die je hebt opgedaan als procesbegeleider in het kader van het SIA/RAAK-project binnen drie pilot organisaties daarbij willen verwerken.¹ En je zou deze organisaties (Huis aan de Werf en Yo! Opera in Utrecht en V2_ in Rotterdam) dankbaar zijn voor hun openheid tijdens de reflectiebijeenkomsten waarin je hun werkprocessen nader onder de loep nam.² Je zou hen ook vragen stellen als: Hoe werk je samen als creatief team? Of: Verandert er wat als een traject dichterbij de eindfase komt? Of: Hoe werk je samen als er steeds meer mensen bij het project betrokken raken en daar ook verantwoordelijkheid over dragen? Het zouden vragen zijn waar je met elkaar over wilt nadenken en samen naar een antwoord zou willen zoeken. Je zou die inzichten in het boek verwerken. Je zou hen nu willen bedanken voor hun tijd, inzet en openhartigheid. Dat wil ik ook en doe dat hierbij. Dank ook aan Mirjam Jesse, die mij in dit proces steunde en de gesprekken op papier zette.

Je kunt dit boek op verschillende manieren te lezen. Het is enerzijds een werkboek voor makers en andere betrokkenen in de kunst- of creatieve sector die een snel en praktisch overzicht willen krijgen van de factoren die een rol spelen binnen een creatief maakproces. En anderzijds biedt dit boek meer algemene informatie

over hoe goed samengewerkt kan worden binnen creatieve teams. De algemene informatie is zwart gedrukt. Alle werkboekdelen zijn in het **groen**. Tenslotte zijn er telkens tips en reflectievragen, die **bruin** zijn gekleurd en helpen het creatieve samenwerkingsproces zo concreet mogelijk vorm te geven. Je kunt dit boek lezen zoals je zelf wilt: alleen als werkboek, gericht op de algemene informatie of als een mix daarvan. De verschillende hoofdstukken staan op zichzelf en kunnen ook apart gelezen worden. Dit boek is bedoeld als hulpmiddel voor creatieve teams, kunstenaars, maar eigenlijk voor eenieder die gaat samenwerken aan een creatief product. Samenwerken is een noodzaak geworden binnen de creatieve sector. De creatieve kennis en vaardigheid van meerdere mensen is noodzakelijk om tot een goed eindproduct te kunnen komen. Dit komt niet alleen door de voortschrijdende technologie, maar ook omdat verschillende kunstdisciplines steeds meer verweven raken. Bovendien krijgen ook andere domeinen van de samenleving steeds vaker invloed op het artistieke eindproduct. (Denk hierbij bijvoorbeeld aan een interactieve beeldende installatie in een woonwijk.) De noodzaak tot samenwerken zal in de nabije toekomst niet alleen toenemen; de schaal van die samenwerkingen ook. De creatieve klasse groeit nog steeds flink en zo ook de nieuwe kunstpraktijken. Dit boek schetst daarom het groeiende belang van transdisciplinair werken.

Bij transdisciplinair werken is samenwerken onontbeerlijk. Goed samenwerken is een kunst op zich en het is essentieel vanaf het begin bewust te zijn van de twee invalshoeken die samenwerking succesvol maken. De eerste invalshoek is de inhoudelijke, ofwel taakgerichte kant. **Inhoud is niet alleen 'content', maar ook voor een belangrijk deel proces.** Dat proces is de tweede invalshoek. Alles wat te maken heeft met de voorgang en de wijze waarop de inhoud vorm krijgt, hoort bij het proces. Strategische doelen bereiken, een inhoudelijk profiel opstellen en dat uitdragen heeft natuurlijk veel met inhoudelijke keuzes te maken, maar wordt door een goede procesgang veel effectiever. Kort gezegd zijn inzicht in de procesmatige kant van de samenwerking en inzicht in wat zich afspeelt in dit proces dus van essentieel belang. Pas als aan deze voorwaarden is voldaan kunnen op effectieve wijze besluiten genomen worden.

De inhoudelijke en taakgerichte kant van het proces krijgt binnen de creatieve samenwerking meestal veel aandacht. Het uiteindelijke eindproduct is het van het begin af aan in ieders gedachte. **Wat** er gemaakt gaat worden, **wat** er voor nodig is, is rijkelijk onderwerp van gesprek. Maar **hoe** dat geregeld gaat worden, en **hoe** om te gaan met de sociaal-emotionele processen die spelen tijdens de samenwerking wordt maar weinig gevraagd. De focus ligt op **wat** er gemaakt gaat worden en niet op **hoe** dat georganiseerd wordt.

Ik ga uit van de aanname dat onvoldoende aandacht en begrip voor groepsprocessen maakt dat teams stagneren en hun (creatieve) potentieel onvoldoende tot bloei komt. De effectiviteit van een team kan gezien worden als het potentieel dat de groep heeft minus de onrust die veroorzaakt wordt door sociaal-emotionele processen die in de groep spelen. Om het creatieve potentieel beter te benutten is aandacht voor het maakproces absoluut onontbeerlijk.

In de praktijk zie ik vaak dat teams in hun eerste periode redelijk voortvarend stappen zetten maar vervolgens het tempo van ontwikkeling afneemt. De belofte die teamwork in zich draagt is in deze eerste periode grotendeels gerealiseerd: de deelnemers zijn zelfstandig aan de slag en zijn zich bewust van de resultaten die geleverd worden. Toch ontstaat later vaak het gevoel dat het aanwezige potentieel nog lang niet benut wordt. Dit komt, geloof ik, vaak omdat de winst van de samenwerking op langere termijn vooral ligt in openheid en transparantie naar elkaar. Deze openheid bereik je echter alleen als je de ander durft aan te spreken op kwaliteiten en gedrag. Dat dit vaak moeilijk is, maken de hieronder beschreven praktijkvoorbeelden duidelijk.

Dit boek is opgebouwd uit een vijftal hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk worden de achtergrond en creatieve praktijk van nieuwe kunstprocessen onder de loep genomen. Het tweede hoofdstuk focust op de voorwaarden voor samenwerking in het creatieve proces. In het derde hoofdstuk gaat in op drie veel voorkomende vormen van samenwerking bij creatieve processen. Hoofdstuk 4 biedt een overzicht van de

rol van de teamleider of procesbegeleider. Bij complexe maakprocessen is deze rol het smeermiddel van de samenwerking. Tot slot komt de factoren die helpen bij een goed procesverloop aan bod.

HOOFDSTUK 1

DE INGREDIËNTEN VAN
TRANSDISCIPLINAIRE
PROJECTEN

Stel je voor:

Je bent als educatiemedewerker betrokken bij een muziektheaterproject in een oude wijk in Groningen. Je werkt binnen de organisatie samen met een aantal kunstenaars, acteurs, een producent, een productiehuis, twee scholen en een buurthuis. Jij wilt graag voor scholieren van de laatste twee klassen van de basisschool een muziekwedstrijd organiseren. Het past naadloos in jullie totale programma en iedereen reageert enthousiast. Het blijkt wel heel wat voeten in de aarde te hebben, want wie moet je allemaal benaderen? Wie moet/gaat het betalen? En wie moeten er echt ja zeggen om het doorgang te laten vinden? Het lijkt wel een doolhof waar je je in bevindt. Hoe om te gaan met al die verschillende meningen? Je wordt er onrustig van. *Je wilt nu eigenlijk wel echt aan de slag met de realisatie...*

Als creatieve maker of coproducent wil je graag plannen realiseren in plaats van randvoorwaarden inventariseren. Heldere afspraken en besluitvorming zijn echter noodzakelijk om het maakproces voortgang te blijven geven. Maar helaas wil iedereen datzelfde op een andere wijze bereiken.

Met andere woorden: **het gezamenlijke maakproces met al haar valkuilen is cruciaal**. Wanneer dit niet goed verloopt zal je het als stroperig en weinig effectief ervaren. Het is dan ook vooral belangrijk de **focus te richten op het (maak)proces en de kwaliteit van samenwerken**. Als dat goed verloopt, zullen alle betrokkenen, uit de verschillende disciplines of uit diverse domeinen van de samenleving met plezier gezamenlijk creëren en bouwt dat constructief aan het (artistiek) kunstwerk.

1.1 Inter-, multi- of transdisciplinair?

Bovenstaande woorden zijn allemaal termen waarmee wordt aangegeven dat disciplines samenkomen. Het verschil tussen deze begrippen zit ofwel in de mate waarin de verschillende disciplines samenwerken ofwel in de fase waarin de samenwerking wordt gezocht. Multidisciplinair staat voor meerdere of vele disciplines, interdisciplinair voor de relatie tussen die disciplines en transdisciplinair voor de vermenging van disciplines met elkaar of met andere domeinen uit de samenleving (zoals onderwijs, woningbouw of de zorgsector).

De termen multi-, inter- en transdisciplinair worden gebruikt om het creatieve eindproduct te typeren, maar óók om het proces en de samenwerkingsverbanden tussen verschillende disciplines aan te duiden. Het zegt dus ook iets over de vorm van samenwerken, die gebruikt wordt om tot de uiteindelijke (artistieke) presentatie te komen.



Figuur 1 Naar Jochem Naafs 2010³

Multidisciplinair staat voor een proces waarin meerdere disciplines samenkomen. De resultaten van ieders creatieve arbeid worden op een bepaald moment samengevoegd, meestal door degene die het voortouw heeft genomen en de artistiek initiator is. **Er is hier meer sprake van samenvoegen dan samenwerken.** Bij de discipline theater is dit bijvoorbeeld een heel gebruikelijke werkwijze. De regisseur is de uiteindelijke vormgever van de voorstelling. Binnen multidisciplinair samenwerken wordt de traditionele rol van de regisseur dan ook niet aangetast. Hij/zij heeft letterlijk de regie in handen en neemt de uiteindelijke beslissingen. Een blik in het woordenboek geeft dat ook aan: een regisseur is een 'spelleider die belast is met het de verdeling van rollen en het in scène brengen van stukken'.

Veel theatermakers die de rol van regisseur goed kennen vinden het lastig buiten dit traditionele kader te treden. Bij transdisciplinair werken met een creatief team is de regisseur immers een van de medewerkers in het maakproces. De rol van begeleider kan wel door de regisseur opgepakt worden, maar alleen als de overige teamleden hem/haar die rol ook toekennen.

Interdisciplinair staat voor tussen: tussen de disciplines in. In een interdisciplinair werkproces zoeken de makers uit verschillende disciplines elkaar vaak op. Ze weten van elkaar waar ze mee bezig zijn en denken na over het geheel. Niet de afzonderlijke disciplines zijn van belang, maar de situatie die ontstaat door de interactie tussen de disciplines. Zij vullen elkaar aan binnen het werkproces. Dat is bijvoorbeeld te zien bij kleine creatieve collectieven waarbinnen ieder lid vanuit de eigen specialisatie of discipline werkt aan de inhoud van het creatieve eindproduct. Deze makers kennen elkaar vaak al uit eerdere projecten of ze kiezen intuïtief voor elkaar vanuit een inhoudelijke fascinatie voor elkaars werk. Hun samenwerking is vaak te kenschetsen als een 'natuurlijk organisme' en de samenwerking is informeel. Er is onderling vertrouwen omdat de makers elkaars werk kennen en waarderen en vermoeden waar bij de ander de creatieve kracht ligt.⁴

Transdisciplinair staat voor het overstijgen van disciplines. De disciplines worden in het transdisciplinaire werkproces niet langer gezien als afzonderlijk. De grenzen tussen disciplines vervagen of worden bewust vervaagd. De makers en overige betrokkenen hebben elkaar nodig. Hun eigen discipline en/of kennis, bijvoorbeeld op technologisch vlak, is niet toereikend om datgene te creëren wat hen voor ogen staat. Zo ontstaat de samenwerking de afzonderlijke disciplines en ontstaat er een geheel eigen gezamenlijk kunstproduct.⁵ In deze samenwerking steunt een ieder op de expertise van de ander.

Opvallend bij transdisciplinaire projecten is dat niet alleen de verschillende makers belangrijke actoren in het proces zijn, maar dat ook andere betrokkenen vroeg in het proces aan tafel schuiven. We kunnen daarbij denken aan wetenschappers of technici, maar ook aan bijvoorbeeld een educatief medewerker, de publiciteitsmedewerker of aan belanghebbende anderen. Dat kunnen bijvoorbeeld docenten of opbouwwerkers in een bepaalde school of buurt zijn. Ze zijn van elkaars inbreng afhankelijk en hebben elkaar hard nodig om het gezamenlijke project te kunnen verwezenlijken. Creatieve (kunst)producten hebben steeds minder vaak één maker.

Het succes hangt af van het vermogen met elkaar samen te werken. Transdisci-

plinaire maakprocessen en creatief coproduceren worden steeds belangrijkere werkvormen binnen de creatieve en maatschappelijke sector.

Met deze ontwikkelingen doet ook een andere kunstopvatting zijn intrede: niet langer telt het kunstenaarscredo dat de Tachtigers 130 jaar geleden met verve verkondigden. Het is niet langer 'de aller-individueelste expressie van de aller-individueelste emotie', maar een zoektocht naar de samenkomst van creatieve ideeën en de meerwaarde die te zien is in de (artistieke) eindcreatie.

Het is duidelijk dat het begrip transdisciplinair een complexere status heeft. Letterlijk betekent het voorvoegsel trans eigenlijk 'aan gene zijde' of 'hooggelegen plaats'. Dat wil zoveel zeggen als dat het eindproduct dat voortkomt uit de verschillende disciplines een eigen plaats inneemt (gene zijde). En dat dit product een meerwaarde met zich meebrengt (hooggelegen plaats). Het eindproduct levert meer op dan de som van iedere discipline of ieder domein afzonderlijk. Het veelgehoorde adagio van $1+1=3$ geldt dan. **Binnen een transdisciplinair maakproces komt een eindproduct tot stand met een nieuwe, eigen (artistieke) status. Ook is er een meerwaarde ontstaan uit de samenwerking van de verschillende disciplines en hun beoefenaars. De waarde van dit product en van dit proces uit zich meestal in meerdere domeinen van de kunst of op verschillende terreinen in de samenleving.**

1.2 Het creatieve landschap en de nieuwe kunstpraktijken

Het creatieve landschap van dit moment wordt vooral gevormd door de zogenaamde creatieve klasse. Richard Florida heeft deze opkomende klasse in 2002 in zijn boek omschreven.⁶ De opkomst van een creatieve klasse en haar maatschappelijk belang zet een nieuw tijdperk in waarin gezamenlijk werken leidt tot innovatie en economisch-maatschappelijk rendement. Economische groei wordt door Florida in direct verband gebracht met de aanwezigheid van de creatieve klasse, omdat creativiteit voor hem de stuwende kracht is in de nieuwe economie. De creatieve klasse zorgt voor innovatie en het is met dit productieve vermogen dat steden en regio's de concurrentie met elkaar aangaan.

Florida definieert de creatieve klasse als volgt:

“The creative class consists of people who add economic value through their creativity.”⁷

Deze in omvang toenemende klasse is volgens Florida geen nieuwe elite, maar een nieuwe norm. Zonder ons op dit moment te verliezen in de geldigheid van zijn argumentatie hiervoor, opent dit een aardig perspectief op de mogelijk toenemende invloed van creatieve personen op de samenleving. Volgens Florida groeit deze klasse flink en wordt ze steeds belangrijker voor economische groei. Hij geeft aan dat deze klasse in de VS al ruim 30% van de beroepsbevolking uitmaakt!

Florida onderscheidt binnen deze creatieve klasse twee groepen: de supercreatieve kern, die bestaat uit voortrekkers (11 %) en een ondersteunende en uitvoerende groep. Opvallend daarbij is dat hij mensen in de creatieve klasse plaatst die niet per se uit beroepen komen waarbij we die creativiteit als vanzelfsprekend verwachten. Het veld van creatieven; zoals kunstenaars, ontwerpers en wetenschappers wordt uitgebreid met docenten, opbouwwerkers en marketingstrategen. Maar ook zij die zich op creatieve wijze bezighouden met het oplossen van problemen binnen de kennisintensieve industrie, zoals financiële experts en dergelijke worden tot deze groep gerekend.

Het valt op dat niet alleen het belang van creativiteit voor de samenleving toeneemt, maar dat deze creativiteit ook buiten de traditionele kunstenaars te vinden is. Deze toename van de invloed van creativiteit veroorzaakt bovendien niet alleen groei van persoonlijke voldoening, maar dient ook als motor van vernieuwing en innovatie en als zodanig ook als weg tot economische groei. Dit concept van innovatie met vermenging van disciplines en werkwijzen vraagt een open geest bij alle betrokkenen.

1.3 Het belang van innovatie en de rol van de creatieve klasse

Ook in Nederland wordt deze 'creative industry' in toenemende mate als een economisch belangrijke factor gezien. Dit wordt onder meer in het Nederlandse overheidsbeleid zichtbaar. De laatste jaren verstrekt de overheid volop innovatiesubsidies om het creatieve vermogen van de Nederlandse burger te stimuleren.⁸ De in 2010 ingestelde (maar nu alweer afgeschafte) innovatieregeling cultuuruitingen van het Ministerie van OCW maakte ook gebruik van de combinatie van creëren en innoveren en voegde daar de component netwerkvorming/kennisdelen aan toe.

Het zijn niet alleen werkprocessen die van belang zijn voor het verwezenlijken van het eindresultaat, maar **de meerwaarde komt vooral uit de combinatie**: een situatie waarin het samenbrengen van verschillende werelden of domeinen leidt tot innovatieve gedachten en creatieve ideeën. **Om dit te kunnen verwezenlijken is niet de creativiteit van het individu richtinggevend, maar het innovatieve proces dat een aantal mensen gezamenlijk met elkaar aangaat.**

Deze innovatieve en creatieve processen zijn inmiddels in de kunst- en cultuursector steeds belangrijkere speerpunten geworden. De wereld van de kunsten is daardoor steeds minder een wereld, waarin het artistieke 'genie' alleenrecht geniet. Ze is permanent in beweging en op zoek naar vernieuwing. Zo zijn er de laatste jaren meer en meer nieuwe combinaties ontstaan vanuit de traditionele kunstrichtingen. Deze nieuwe kunstproducten kenmerken zich vaak doordat er een relatie wordt aangegaan met niet-artistieke delen van de samenleving, zoals wetenschap en technologie.

Ook binnen het theater, de dans en de muziek is deze ontwikkeling de laatste jaren enorm. Theater breidt zich bijvoorbeeld uit tot installatiekunst. Maar ook de beeldende kunst wordt verhalend of theatraal en de nieuwe media nemen theatrale aspecten moeiteloos in zich op. Zo ontstaan er telkens nieuwe grensvervagende

hybride kunstvormen.

De grenzen van wat kunst is worden overschreden en de kunst verplaatst zich naar andere, niet traditionele locaties. Aan de bestaande en vertrouwde ruimtes – bijvoorbeeld het theater of het museum - worden nieuwe toegevoegd. Theatermakers verruilen steeds vaker de schouwburg of toneelzaal voor een voorstelling op locatie. Kunst in de openbare ruimte is niet langer alleen een statisch esthetisch object, maar ontleent haar belang aan een ruimere definitie, waarbij het engagement en de rol van de stedelijke omgeving steeds meer betekenis krijgt.⁹

Ook voor de ontvanger, het publiek, verandert er veel. In transdisciplinaire kunstvormen participeert het publiek zelf in het kunstproduct. De toeschouwer wordt gebruiker. Het publiek verandert van rol en is een actief onderdeel van het proces. Nieuwe genres verwerven daardoor bestaansrecht (populaire beeldcultuur, urban dance e.d.) en stijlen en disciplines raken met elkaar verweven, lopen door elkaar. De creatieve klasse breidt uit en komt steeds meer tot bloei.

1.4 Samenwerken is essentieel voor welslagen

Voor initiators, makers, medewerkers en participanten binnen deze creatieve industrie blijkt het steeds lastiger om deze ontwikkelingen te blijven volgen en zich te laten leiden door deze totaalconcepten. Dit geldt vooral als daarbij belangen van buitenaf een grote rol spelen en die belangen ook invloed uitoefenen op de bestaande interne (machts)verhoudingen. Belangen worden vaak neergezet in uitsluiting van andere mogelijkheden (óf het is een politiek correcte voorstelling óf een artistiek interessante). Dit denken in tegenstellingen is contraproductief voor het bereiken van een goed eindresultaat. Deze denkwijze wordt vaak ook gevoed door de beschouwing over deze transdisciplinaire projecten en beïnvloed daarmee ook weer de perceptie van de betrokkenen. Doordat deze manier van denken ook invloed heeft op de perceptie van alle betrokkenen maakt ze de vermeende tegenstelling alleen maar groter.

De vooronderstelling dat complexe maakprocessen door enthousiasme en wilskracht volbracht en aangestuurd kunnen worden is niet langer houdbaar. Het leunt nog op het romantische beeld van het artistieke genie. Energie en creatieve inspiratie zijn natuurlijk onontbeerlijk, maar er is meer nodig om voortgang te boeken binnen een creatief proces.

In het artistieke en innovatieve maakproces zijn steeds meer mensen betrokken die elkaar inspireren en gezamenlijk een werk creëren. Maar ook schuiven steeds meer mensen, met hun eigen belangen en betrokkenheid met het (artistieke) eindproduct, in een pril stadium bij elkaar aan tafel. Dit doen ze in de hoop meerwaarde te creëren. Makers en deelnemers (en publiek of klanten) komen samen om tot een meervoudige betekenis van het kunstproduct te komen.

Om alle belangen, kwaliteiten en inzichten in het eindproduct terug te laten komen en zichtbaar te laten zijn, is het van belang de focus niet langer uitsluitend te leggen op de inhoud (wat komt er?), maar ruim aandacht te besteden aan het proces (hoe komt het er?). **Het proces werkt als een keten: ieder onderdeel is van essentieel belang voor het welslagen.** Maar precies daar ligt ook het dilemma van de gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Het is niet zo raar dat jij als educatiemedewerker even geen zicht meer had op hoe om te gaan met alle verschillende belangen van zowel mensen binnen het eigen team als van belanghebbenden daar direct buiten. Jij kan daar in je eentje ook geen verandering in aanbrengen, hoe goed je ook je best doet en hoe graag je ook zou willen. Jij hebt daartoe geen mandaat en al helemaal geen formele macht. Je kunt wel je steentje bijdragen door het gezamenlijke proces in werking te brengen en dat is in eerste instantie door dit proces van wederzijdse verantwoordelijkheid te benoemen. Daarna kan dan gezamenlijk naar oplossingen gezocht worden.

Je bent waarschijnlijk bang dat het teveel kostbare tijd opslurpt om dit onder woorden te brengen. Tijdswinst die geboekt wordt doordat processtappen overgeslagen

worden, betaal je later in het proces terug door onnodige vertraging. Als je bij aanvang tijd reserveert voor afspraken rondom taakverdeling, verantwoordelijkheid en besluitvorming is dat een mal waarin latere vragen passen.

HOOFDSTUK 2

FOCUS OP SAMENWERKEN
IN HET MAAKPROCES

Zoals we in het vorige hoofdstuk hebben gezien, is het welslagen van een transdisciplinair project vooral afhankelijk van het innovatieve proces dat een aantal mensen gezamenlijk aangaat.

Dat vraagt om goede samenwerking vanaf het moment dat een project bedacht wordt en de eerste contouren krijgt. De verschillende brillen die nu beschreven worden en allemaal een manier vertegenwoordigen om een proces te bekijken zijn een middel om je focus te geven. Niet iedereen hoeft elke bril op te zetten. Soms past een bril nu eenmaal beter bij de een dan bij de ander. Daarnaast heeft een ieder andere ogen en daardoor andere brilsterkten nodig. Als het project waar jullie aan samenwerken geen teamleider kent is het prettig als een groepslid 'brildragend' is en ook graag van bril wisselt. Een gekozen of formele teamleider kijkt door meerdere brillen tegelijk en heeft de andere brillen ook dicht bij de hand. Hij/zij kan steun ervaren van groepsleden die natuurlijkerwijs gewend zijn door een bepaalde bril te kijken. Als veel groepsleden makkelijk van bril kunnen wisselen komt dat het open en flexibele klimaat van samenwerken ten goede.

2.1 Telkens met een andere bril kijken naar het proces

Stel je voor:

Jullie werken met elkaar aan een manifestatie van interactieve beeldende kunst die over drie dagen geopend gaat worden. Jij hebt het totaalconcept van de manifestatie bedacht en bent ook verantwoordelijk voor de inrichting van de manifestatie. Tot nu toe leek het allemaal redelijk vlot te verlopen, maar vandaag tekenen zich wat problemen af. De wethouder, die het evenement zou openen, heeft vandaag afgezegd, omdat zij ergens anders aanwezig moet zijn. De vergunning die jullie hebben aangevraagd is nog steeds niet rond. Een van de deelnemende kunstenaars (A) krijgt het technische deel van zijn installatie niet gerealiseerd; een ander (B) komt net uit het buitenland en is het niet eens met de plek die haar is toebedeeld.

Bovendien blijken er nu ook nog extra lampen nodig te zijn om de manifestatie 's avonds beter uit te lichten. Deze post was niet begroot en er is geen ruimte in het budget.

Jullie hebben een vergadering belegd, die uitmondt in een gekrakeel. Ieder heeft zijn persoonlijke en/of inhoudelijke belang toegelicht en dit met kracht en argumentatie ondersteund. Iedereen is gepassioneerd en betrokken, maar de tegenstellingen in belangen worden gaandeweg alleen maar groter.

Wat nu?

Dit is een situatie die gemakkelijk kan escaleren. Er is toenemende (tijds)druk en er spelen verschillende belangen (zakelijk, inhoudelijk). Het prestige van het project staat op het spel als een aantal zaken niet snel worden opgelost.

De gedachte bij betrokken creatieven ontstaat dan automatisch dat de oplossing ligt in het sterker profileren van het eigen concept of de eigen verantwoordelijkheid. Maar daarmee komt de oplossing vaak juist verder weg te liggen. De problemen krijgen daarmee onbedoeld een heel persoonlijke lading. Zo wordt de toenemende spanning en tijdsdruk vaak naar personen geuit en daardoor persoonlijk gemaakt (bijvoorbeeld: die heeft zo'n koppig karakter, die luistert nooit of die probeert altijd al de narigheid op het bordje van een ander te leggen). De eigen spanning wordt verminderd door deze verantwoordelijkheid af te schuiven.

De combinatie van focus op de inhoud (wat er gedaan moet worden) en het ontbreken van concepten voor effectieve samenwerking zorgt voor stagnatie.

Aandacht voor het proces helpt om (opnieuw) te motiveren en om gezamenlijk de beste strategie te kiezen. Het is eigenlijk doodeenvoudig om de stap te maken van het inhouds/taakniveau naar het procesniveau: **de wat-vraag moet veranderd worden in een hoe-vraag.** Dus niet wat moet er gebeuren om de problemen op te lossen, maar hoe gaan we dat aanpakken?

Als je naar de hoe-vraag kijkt, zijn er ineens verschillende manieren mogelijk om naar het hetzelfde te kijken. Waarom-vragen (bijvoorbeeld: waarom hebben we allen een verschillende mening?) zijn in dit stadium niet werkzaam, omdat ze onbedoeld om een persoonlijke verantwoording vragen. Dit kan tot een standpuntdiscussie leiden die de boel alleen maar op slot zet.

Procesmatig werken betekent vooral hetzelfde telkens met een andere bril bekijken en met elkaar helder houden waar op dat moment de focus ligt.

We kunnen op verschillende manieren naar een proces kijken. Hieronder vind je invalshoeken om na te gaan wat er speelt. Ook zie je hoe de communicatie daarover intact kan blijven of weer tot stand kan komen. Alle invalshoeken hebben onderling weer met elkaar te maken en in combinatie zijn ze van grote invloed op het welslagen van een proces.

We kijken naar de zeven verschillende brillen die je kunt opzetten. Je kunt de brillen op elk moment opzetten en afzetten. Het maakt ook niet uit, met welke bril je start. Soms is het ook niet nodig om alle brillen op te zetten, maar maak je een combinatie van zienswijzen.

2.1.1 Het montuur: de procedures

Allereerst komt natuurlijk het montuur. Het geraamte moet stevig zijn voor er glazen en sterktes gekozen kunnen worden. **Het montuur voor het samenwerkingsproces bestaat uit de procedures (afspraken, regels).** Alles wat te maken heeft met effectieve organisatie.

Letterlijk is een procedure immers: een werkwijze, een methode. De gang van zaken tijdens een proces. Procedures hebben te maken met de afspraken en verantwoordelijkheden, die van te voren vastgelegd zijn om het proces zo goed mogelijk te laten verlopen. Dat lijkt in het begin tijdrovend en omslachtig, maar scheelt uiteindelijk kostbare tijd.

Jij stelt voor om eerst met elkaar te kijken welke afspraken er al gemaakt zijn. Wie is waarvoor verantwoordelijk en hoe kunnen jullie zorgen dat deze afspraken nagekomen worden?

Hiermee doe je een voorstel op het niveau van de procedure en hoop je door de procedure te bekrachtigen een manier gevonden te hebben om de ontstane impasse te doorbreken. Je hebt dan vaak een lastige taak.

Zoals we in hoofdstuk 3 zullen zien, hebben creatieve teams over het algemeen genomen een weerstand tegen regelgeving en zijn ze vaak ook creatief in het ontlopen of veranderen van procedures als hen dat beter uitkomt. Dat maakt dat creatieve teams stilletjes hopen dat zij geen regelgeving nodig hebben. Het werken met impliciete regels en verwachtingen is een veel optredend en zeer lastig te bestrijden verschijnsel.

Procedurevragen kan je stellen aan de hand van deze vragen. Ze zijn vooral handig voordat je werkelijk start.

- **Wat speelt?** Welke activiteiten zijn er? Welke processen spelen er? Welke beslissingen moeten er genomen worden?
- **Wie zijn er bij betrokken?** Wie heeft welke taken/bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Maar ook: wie heeft welke rol in het proces?
- **Waarom?** Wat zijn de prestatiecriteria? (Ofwel, terug naar het voorbeeld, wat is nodig om een optimale manifestatie neer te zetten?)
- **Wanneer?** Op welk tijdstip moeten onderdelen gereed voor een goede voortgang? Maar ook: met welke frequentie wordt bijvoorbeeld een werkoverleg georganiseerd?
- **Waarvoor? Wat is nodig om het proces voortgang te geven?** Welke input? Output? Welke informatiesystemen? Formulieren? Wat kan geformaliseerd worden?
- **Waarheen? Waarvandaan?** Wat willen we bereiken? Maar ook: waar ligt het startpunt en wat moet nog overbrugd worden? Hoe doen we dat?

Procedurevragen helpen vooral om systematiek aan te brengen in de wijze van organiseren en om op basis van de antwoorden afspraken te maken. Deze regels standaardiseren een deel van de procesgang en maken dat er over minder punten overleg hoeft plaats te vinden. Slim organiseren betekent tijd steken in de voorbereiding.

2.1.2 De dubbelfocusbril: de interactie

Bij de tweede bril speelt direct, maar meestal onbewust, de interactie tussen de betrokkenen.

Tussen wie speelt het probleem zich af? Wie heeft inbreng waarop? Wie heeft het voor het zeggen op welk onderwerp? Speelt macht een rol? Op formeel of informeel niveau?

Gaandeweg blijkt dat de financieel verantwoordelijke zonder overleg al het budget heeft gebruikt voor de opening, waardoor er nu al een negatief saldo is en extra budget voor de lampen wel helemaal vergeten kan worden.

Irritaties ontstaan heel gemakkelijk als iemand eigenmachtig handelt en de anderen daardoor met een voldongen feit confronteert. Vaak heeft dat te maken met machtsverhoudingen of mandaten die niet helder zijn benoemd en daardoor voor verschillende interpretaties vatbaar blijken. Macht kan natuurlijk ook anders ingezet worden dan afgesproken is. Dit gebeurt bijvoorbeeld als betrokkenen doen alsof iets gezamenlijk besloten wordt en dan toch de eigen zin doorzetten als externe druk toeneemt. De toch al bestaande onrust in ons voorbeeld wordt extra aangejaagd doordat de financieel verantwoordelijke zonder overleg eigenlijk al (voor iedereen) besloten heeft.

Als je het idee hebt dat de relatie tussen mensen onduidelijk is of gevoelig ligt, heb je er mogelijk wat aan met elkaar bij de volgende vragen stil te staan. Deze vragen zijn vooral bestemd voor die samenwerkingsverbanden waar geen formele machtsverhouding aan ten grondslag ligt of waar de verantwoordelijkheden onduidelijk geformuleerd zijn.

Vragen bij de start:

- Wie zijn er bij dit (deel)proces betrokken?
- Wie nemen de beslissingen? Wanneer? Eigenmachtig? Of op grond van consensus?
- Hoe gaan we om met meningsverschillen? Wie beslist uiteindelijk?
- Is er sprake van tegengestelde belangen? En lastige emoties of weerstand? Wat gaan we daarmee doen?
- Hoe zorgen we ervoor dat iedereen zich betrokken blijft voelen?

Het zijn vragen die lang niet altijd makkelijk te beantwoorden zijn en dat maakt dat ze vaak vermeden worden onder het mom van tijdsdruk. Het is ook niet altijd mogelijk om daar direct eenduidige antwoorden op te formuleren. Er spelen vaak meerdere belangen tegelijk. Het helpt in zulke gevallen wel als het kader vastligt waarbinnen de afspraken gemaakt kunnen worden. Mijn ervaring is dat tijdsdruk in de praktijk vaak de beslissende factor wordt, als niet helder is wie beslist of wat de beslissing rechtvaardigt!

De wens is meestal aanwezig om gezamenlijk te creëren en samen constructief te werken aan een inspirerend resultaat. Op het interactieniveau speelt het sociaal-emotionele aspect dan ook in sterke mate. Iedereen wil graag herkenning en erkenning. Dat maakt het voor sommigen moeilijk af te wijken van de 'groepsnorm'. Later gaan we nader in op de patronen, die bij teams (of personen) kunnen gaan leven als ze zich ontkend voelen en geven we aan welke dynamiek daaruit kan ontstaan. Dan stellen we tevens de (verborgen) machtsvraagstukken aan de orde en kijken we hoe we daar op een vruchtbare manier mee om kunnen gaan. (zie hfdst 4.5)

2.1.3 De bijziende bril: de eigen beleving

Deze derde bril heeft betrekking op het **individuele bestaansniveau (binnenwereld)**.

Dit niveau heeft alles te maken met hoe iemand persoonlijk de situatie ervaart, los van de objectieve realiteit. Terug naar ons voorbeeld betekent dat bijvoorbeeld:

Jij hebt een gesprek met de publiciteitsmedewerker die daarin aangeeft dat ze defensief reageerde, omdat ze denkt dat anderen haar verwijten dat ze het niet goed geregeld heeft met de wethouder nu deze plots heeft afgezegd. En je hebt een gesprek met kunstenaar B waaruit blijkt dat die vindt dat zij een verkeerde plek heeft gekregen. Haar aanvallende reactie kwam vooral voort uit haar angst dat haar belang ondergesneeuwd raakt.

Persoonlijke emoties van angst, bezorgdheid, woede, vreugde spelen in elk proces tussen mensen een rol. Hoe voer je nou een gesprek om deze emoties boven tafel te krijgen en hoe ga je er constructief mee om?

Het is als eerste stap wenselijk om te vragen naar de emoties van de ander en ze niet zelf in te vullen. Een volgende stap is deze emoties en gevoelens te inventariseren en ze niet te veroordelen. Iemand is veel meer dan het gedrag dat hij/zij laat zien. Gedrag is een specifieke uiting van emoties. Het helpt niet om iemand vast te pinnen op het gedrag dat hij/zij vertoont. Beter is het op zoek te gaan naar de emoties die daaronder verborgen liggen. Deze emoties erkennen door ze te benoemen is een positieve stap in iedere situatie. Deze bril kijkt dus vooral naar het (innerlijk) proces.

2.1.4 De verziende bril: de omgevingsfactoren

De vierde bril heeft betrekking op het **contextniveau (buitenwereld)**.

Hier gaat het vooral om de consequenties die bepaalde beslissingen kunnen hebben op belangrijke derden.

Jullie zijn bang dat het plotseling afzeggen van de wethouder iets zegt over jullie relatie met de gemeente. De gemeente vindt jullie blijkbaar toch niet zo belangrijk. Het kan ook zijn dat jullie je wat in de kou gezet voelen door de onverwachte beslissing van de wethouder om niet te komen. De gemeente gaat wel erg makkelijk met jullie om!

Inventariseer deze gevoelens, maar trek niet meteen conclusies:

- Check altijd wie er buiten jullie bij het proces betrokken zijn
- Denk niet voor hen, maar vraag wat er speelt. Inventariseer hun standpunt of handelswijze. Houd oog voor mogelijke andere belangen of prioriteiten. Maak deze bespreekbaar.

2.1.5 De zonnebril: de omringende waarden

Met deze bril kijk je naar belangrijke waarden, zoals **de ethiek en esthetiek**.

Voor het welslagen van een artistiek of creatief project is de kwaliteit die aan dit project toegekend wordt doorslaggevend. Allereerst geldt natuurlijk de artistieke waarde, maar bij veel transdisciplinaire projecten is ook de maatschappelijk toegevoegde waarde van even groot belang. De discussie over de kwaliteitsvraag is heel belangrijk maar kan ook een enorme valkuil worden. Kwaliteit bij dit type complexe maakprocessen valt moeilijk eenduidig te kwalificeren. In de praktijk van het samenwerken wordt stagnatie in de voortgang vaak op dit 'hogere' niveau uitgevochten.

Jullie krijgen naar aanleiding van het verschil van inzicht waar kunstenaar B haar werk zou kunnen hangen een eindeloze discussie over een mogelijk verschil in kunstopvatting, die aan de keuze ten grondslag ligt.

De pijnlijke confrontatie van het moeten maken van een keuze wordt op deze wijze uitgesteld en de discussie werkt verhullend. **Eindeloze discussies rondom kwaliteitsopvattingen stagneren het werkproces en blijken vaak improductief.**

Zorg voor kwaliteit in het samenwerken:

- Zoek vooraf met elkaar naar criteria waaraan het project moet voldoen (wordt vaak bij subsidieaanvraag of conceptontwikkeling al geformuleerd).
- Maak de criteria zo concreet en toetsbaar mogelijk.
- Check of iedereen zich met haar of zijn onderdeel herkent in de formulering.
- Maak duidelijk wie de doorslaggevende stem heeft.
- Laat behoefte aan consensus niet de (artistieke) kwaliteit bepalen.

2.1.6 De multifocusbril: de overstijgende waarden

De multifocale bril richt zich op het **zingevingsniveau**.

Dit niveau is bij een collectief (artistiek) maakproces van essentieel belang. De culturele sector wordt in hoge mate gedreven door de passie waarmee je werkt en creëert. Dit is een belangrijke drijfveer voor de beroepsuitoefening. Motivatie gaat vaak hand in hand met inspiratie en authenticiteit. Het waarachtige moet zichtbaar en kenbaar gemaakt worden.

Kunstenaar B., die een verkeerde plek denkt te hebben, heeft het gevoel dat haar werk daardoor wordt gereduceerd tot een verkoopartikel, waarbij de zeggingskracht ondergeschikt is gemaakt aan de commerciële waarde van de manifestatie.

In haar perceptie gaat de zeggingskracht van haar werk verloren op de door jou vastgestelde plek en raakt dat direct aan de bestaansgrond van haar werk (en daarmee aan haarzelf).

Niet alleen voor kunstenaars zijn deze basale drijfveren van essentieel belang voor het werken met bezieling. Ook voor velen die werken in creatieve verbanden, ongeacht of ze het artistieke deel of het facilitaire deel van de organisatie vertegenwoordigen, is het deze passie die hen motiveert.

Blijf geïnspireerd aan het werk en maak dat zichtbaar:

- Zorg dat ieders integriteit tot zijn recht komt, zowel in artistiek als organisatorisch opzicht.
- Zorg met elkaar dat iemand kan blijven werken vanuit zijn/haar drijfveren en ga daar naar op zoek.
- Draag (mede)verantwoordelijkheid voor de arbeidsvreugde van een ander en voor die van jezelf.
- Wees je bewust van wat voor jou werken zinvol maakt en heb daarvoor oog bij een ander. Ook als de drijfveren verschillend zijn.

2.1.7 De bril met vensterglas: de betekenis van de inhoud

De zevende en laatste bril is einde en start van elk proces: **het inhoudsniveau (wat)**. In een maakproces komen alle invalshoeken telkens opnieuw aan bod ten behoeve van het inhoudelijke niveau. Alle andere invalshoeken zijn zienswijzen die nodig zijn om de focus op de voortgang scherp te houden. Bewustzijn/verandering is vanuit al deze verschillende zienswijzen nodig om gezamenlijk optimaal te presteren. Op het inhoudsniveau vallen dus alle invalshoeken samen. Bovendien staat elke invalshoeken in dienst van de inhoud.

Jij vraagt je af of iedereen van jullie team nog wel dezelfde inhoud voor ogen heeft of dat jullie eigenlijk een verschillende betekenis aan de inhoud toekennen.

De onrust binnen jullie team kan dan ook veroorzaakt worden doordat onduidelijk is welke gezamenlijke inhoud bereikt dient te worden. Ieder gaat daarom vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid en belang een eigen doel proberen te verwezenlijken. Dit doel kan tegenstrijdig kan zijn aan het belang van een ander of, erger nog, van het geheel. Het eerdere voorbeeld van de aanschaf van de extra lampen is tekenend. Belang van de budgethouder is binnen het budget te blijven en van het artistieke panel om kwaliteit van de manifestatie te waarborgen. Wat betekent dit verschil in visie nu voor de (artistieke) inhoud en het inhoudelijk proces?

Tegenstellingen als een paradox opvatten en het zien als *schijnbaar tegengestelde* belangen kan je helpen om niet in opposities te denken en de argumenten daarop te verzamelen. Beter nog werkt het om het accent te leggen op het gemeenschappelijke dat jullie willen bereiken; het maken van een mooie interessante manifestatie, die ook nog gerealiseerd kan worden binnen het beschikbare budget.

Houd bij het werken met processen het volgende in je achterhoofd:

- Betere informatie levert beter werk op: verwachtingen worden zo tijdig bijgesteld en niet nadat al een hoop energie verloren is gegaan met het werken aan iets dat uiteindelijk niet gerealiseerd gaat worden.

- Kennis kan gedeeld worden en niet alleen vanuit een gedeelde interesse, maar als een middel om samenwerken te bevorderen.
- Samenwerken is samen leren van elkaars kwaliteiten en de onvermijdelijke fouten. Er kan geen creativiteit plaatsvinden in afgesloten, vastgetimmerde processen, waar controle overheerst. Zoeken en eventueel niet vinden hoort bij een creatief proces.
- Optimalisatie van de kwaliteit geschiedt door gerichte stappen en proces regels in te stellen en je daar ook aan te houden. Hierdoor ontstaat ook tijds winst. Energielekken zitten in eindeloos overleg, waarin uiteindelijk niets concreet gemaakt of besloten wordt.
- De organisatiegraad verbetert als taken en verantwoordelijkheden duidelijk zijn en werkt tijdbesparend. Eenmaal vastgelegd kan aan gemaakte afspraken worden gerefereerd.

Het is raadzaam om gemaakte afspraken/procedures/regels schriftelijk vast te leggen.

Conclusie

Het voordeel van actief werken met processen en aandacht geven aan het proces vanuit de verschillende brillen is dat er geleidelijk meer inzicht ontstaat in de werking van processen. Ze zijn daardoor effectiever, efficiënter en kunnen uiteindelijk flexibeler geworden. Er ontstaat meer zicht op wat er speelt. De behoefte aan beheersing van het proces blijkt daardoor recht evenredig af te nemen. Controledrang heeft vaak te maken met onzekerheid en gebrek aan overzicht. In ons voorbeeld kan jij last hebben van deze controledwang door alle pressie en tijdsdruk die je voelt, dat kan tot gevolg hebben dat je continu loopt te redderen. Effectiever is het dan de situatie op abstracter niveau te bekijken en de groepsleden aan het werk te zetten gezamenlijk tot een oplossing te komen. Dat haalt een last van jouw schouders af en motiveert de anderen mede verantwoordelijkheid te dragen.

Aandacht voor de procesmatige kant van het creëren, dient dus vooral om overzicht en inzicht te verschaffen aan de betrokkenen. Het bevordert een goede communicatie en een prettig werkklimaat. En uiteindelijk helpt het weerstand te doorbreken en veranderingen met elkaar aan te gaan.

Processen lopen niet vanzelfsprekend goed en voorspoedig omdat iedereen de beste intenties heeft. **Investeren in het proces is noodzaak en kennis van procesmatig werken helpt om het gezamenlijk gestelde doel te bereiken.**

In veel gevallen is een procesbegeleider cruciaal voor het welslagen, zeker als er sprake is van een complex doel (of een nieuw team) en er verschillende belangen in het geding zijn.

2.2 De rol van emoties tijdens het maakproces

Stel:

Jullie zitten in een redactievergadering waarin jullie uiteindelijk moeten beslissen wat er in het persbericht gaat komen. Jij verzorgt de publiciteit voor het project en jij hebt op grond van het conceptplan van de makers alvast een voorzetje gemaakt van het persbericht dat vandaag eigenlijk wel echt de deur uit moet. Jullie kunnen het moeilijk over de tekst eens worden. De regisseuse hangt aan een aantal beschrijvingen die voor haar essentieel zijn, maar die jij niet helder vindt en waarvan jij je afvraagt of ze wel goed communiceren naar een breder publiek. Gaandeweg vind je haar gedrag eigenlijk ook irritant worden. Ze zegt dat ze zich bij jouw beslissing neerlegt, maar blijft haar standpunt verdedigen. Je trekt je wat terug en zegt: "het is onmogelijk om met zo'n tekst in de krant te komen".

Deze zin van kan opgepakt worden als een boodschap op inhoudelijk niveau en zo breng je hem ook, maar mogelijk ligt de echte boodschap en de bron van jouw irritatie op een ander niveau, namelijk op het interactie- of belevingsniveau (bril 2 en 3). Dit zijn de niveaus waarop emoties een dominante rol spelen. Wil je emoties honoreren, dan is het van belang dat je gelijktijdig kunt schakelen tussen inhoud en

emotie, dus tussen wat gezegd wordt en wat je daarbij ervaart (bij jezelf en bij de ander).

De zin “Het is onmogelijk met zo’n tekst in de krant te komen” kan, afhankelijk van de context, de volgende achterliggende boodschap hebben:

- “Het is voor mij onmogelijk om me bij deze tekst neer te leggen.”
- “Ik vind dat ik gelijk heb en jij niet luistert.”
- “Jij dramt op een irritante manier je eigen mening door.”
- “Ik voel me rot, omdat mijn argumenten (maar eigenlijk ik) genegeerd worden.”
- “Ik ben allergisch voor dat zogenaamd volgzame, maar o zo dwingende gedrag van jou.”
- Vul het maar aan...

Het is vaak zo dat we op inhoudelijk niveau uitvechten in een welles/nietes strijd wat eigenlijk niet wezenlijk over inhoud gaat. We zijn ons er dan niet van bewust welke emoties spelen. We willen (onprettige) emoties ook liever niet voelen, laat staan tonen. Zoals we al eerder gezien hebben is het in de kunstpraktijk vaak lastig te scheiden doordat het inhoudelijke en het procesniveau nauw met elkaar vervlochten zijn.

“Het is onmogelijk met zo’n tekst in de krant te komen” kan door de regisseuse ook weer gehoord worden als:

- “Je vindt mijn tekst eigenlijk niet goed.”
- “Je ziet eigenlijk niets in mijn regieconcept.”
- “Je begrijpt eigenlijk helemaal niet wat ik met deze tekst wil zeggen over een veel groter geheel.”
- “Je kan je niet invoelen wat voor mij van belang is en je bent eigenlijk geen goede publiciteitsmedewerker als je mijn opvattingen niet respecteert.”
- Of ...?

Er kunnen dus veel verschillende emoties van verschillende kanten een rol spelen, zowel in de interactie als emotioneel/persoonlijk. Dit onderscheid is voor makers vaak heel moeilijk aan te brengen omdat hun werk zo sterk emotioneel met hen verbonden is. Het gedrag dat ze daardoor vaak vertonen (bijvoorbeeld erg overtuigd zijn van het eigen gelijk) maakt het voor de andere betrokkenen soms moeilijk dit te accepteren. Het interfereert met hun eigen inzet en betrokkenheid en kan het gevoel opleveren er zelf niet toe te doen.

Deze gevoelsmatige ontkenning van de ander voor belangrijke drijfveren in het eigen bestaan is in bovengenoemd voorbeeld mogelijk meer aan de orde dan de inhoudelijke onenigheid. Je zou zelfs kunnen zeggen dat deze 'onenigheid' onbewust in stand wordt gehouden om het diepere en pijnlijkere conflict daardoor niet te hoeven aangaan. Het emotionele proces wordt op een rationele wijze, via de inhoud, uitgevochten!

Toch is het zinvol de kluwen te ontwarren en de verschillende emoties te onderscheiden. Vervolgens kun je elkaar ernaar vragen en ze benoemen. Als je dit gaat ondernemen is het welslagen afhankelijk van jullie vermogen er niet je eigen standpunt aan toe te voegen. Zoeken naar de woorden om de onderliggende, meestal onbewuste emoties vorm te geven, is vaak al bevrijdend.

Als je in plaats van "Het is onmogelijk om met zo'n tekst in de krant te komen" had gezegd dat je je in de discussie gevangen gezet voelt, was er mogelijk een vruchtbaarder gesprek op gang gekomen.

Reflectievragen die je tijdens het maakproces kunt stellen:

- Hoe creëren we een artistieke of creatieve organisatie waarin emoties bijdragen aan inhoudelijke verdieping?
- Hoe kan je je verbonden voelen en je gedragen als deel van een groter geheel en toch naar eigen kwaliteitsmaatstaven handelen?

- Hoe kunnen al die tegenstrijdige processen van flexibel en toch doelgericht handelen, vruchtbaar samengaan?

(Collectieve) maakprocessen worden vooral gekleurd door gevoelens en emoties. De psycholoog Frijda meent in zijn handboek over emoties dat deze worden opgewekt door een constellatie van gebeurtenissen die relevant zijn voor iemands belangen.¹⁰ Of het positieve dan wel negatieve emoties zijn, heeft te maken met de goede of slechte match tussen gebeurtenissen en belangen.

De intensiteit van de emotie, vindt Frijda, is gerelateerd aan de sterkte van het onderliggende belang. Dit belang speelt zich vaak nog op een onbewust niveau af, maar is soms wel uit zichtbaar gedrag (zoals lichaamstaal) af te leiden en kan vaak ook heftig gevoeld worden door de ander, zonder dat er een woord over gezegd wordt.

Ik denk dat het creatieproces onverbreekelijk verbonden is met emoties en de eigen bestaanservaring van de maker(s). Iedereen in het maakproces heeft zo zijn eigen referenties, belangen en disposities. Dat maakt emoties vaak ook moeilijk bespreekbaar en het is zoeken naar de woorden om deze complexe processen vorm te kunnen geven. Sensitiviteit kan ingezet worden om het eigen proces vorm te geven en te verklaren, maar omgevingssensitiviteit is nodig om de link naar de ander te kunnen leggen. Sensitiviteit en empathisch vermogen, zijn belangrijke eigenschappen voor een goed procesverloop.

Frijda geeft aan dat emoties ontstaan uit confrontaties die voortkomen uit een gebeurtenis, die zich op een bepaald moment voordoet in combinatie met een al bestaande dispositie. Dat is bijvoorbeeld een eigen gevoeligheid of belang.

Belang speelt altijd een motiverende rol. Simpel gezegd; wanneer er geen belang is spelen er geen emoties. Dat zien we in de kunstpraktijk gelukkig weinig, want dat zou leiden tot wezenloze, pragmatische verbeelding.

Conclusie:

Persoonlijke belangen/ervaringen/verbeelding spelen in het creatieve veld altijd een rol en zijn intrinsiek verbonden met het bestaansrecht van de maker(s), de organisatie en de kunstpraktijk. **Het verhelderen van de verwachtingen/emoties en het bespreekbaar maken van belangen is de gouden sleutel voor creatief en innovatief samenwerken.**

Het blijft een uitdaging om in deze meervoudigheid van deels onbewuste en emotionele processen een weg te vinden. Reflectie op in aanvang onbewuste emotie en daaruit voortvloeiend (onprettig) gedrag helpt. Uitsluitend reageren op zichtbaar gedrag is een vorm van plastische chirurgie bedrijven. Aan de oppervlakte lijkt het mooi te worden, maar deze rimpelloze toestand is niet duurzaam opgewassen tegen de heftige dynamiek die zich bij deze complexe creatieprocessen vaak voltrekt.

2.3 Onbewuste emoties

De kunstenaar put vaak uit andere bronnen dan bijvoorbeeld de wetenschapper. Beiden zijn bezig met de werkelijkheid, zoals Adriaan van der Staay aangeeft in zijn boek *Over de verbeelding van de emotie en het bindend element van kunst in de samenleving*. De wetenschapper geeft de werkelijkheid vorm vanuit de ratio, de kunstenaar vanuit het emotionele domein.¹¹ De kunstenaar, of hij/zij nu literator, musicus of maker van theater, film of televisie is, geeft daardoor aan het bestaan een andere betekenis dan de wetenschap.. Emotie is hier 'slechts' een intuïtie of onderbuikgevoel. Emotie dekt hier een breed scala aan reacties, essentieel in het bestaan. Emotie kan agressie inhouden, erotiek, vervoering, rouw, geluk, angst, hoop, identificatie, triomf. Dit is dus wat anders dan 'emoties', die we via de gedragingen bij mensen terugzien.. Emotie omvat liefde en strijd, sentimenten van oorlog en vrede. **Wat de kunst doet is de emotionele omgang met de werkelijkheid concreet vormgeven.** En wel zo, dat ze van de maker overgedragen kan worden op de ontvanger. Het verbeelden van emotie (van de emotionele onderstroom) zoals hier bedoeld, is iets anders dan het hebben van emoties. Bij een goed samenwerken hoort bewustzijn van eigen emoties en die van anderen. Bij verbeelding van emoties gaat het om onbewuste emoties die vorm krijgen in het kunstwerk.

Kunstconcepten vinden hun oorsprong in het emotionele en intuïtieve brein en daarmee staan ze gelijktijdig voor inhoud en de overdracht daarvan. Maar ze staan ook voor de eigen betrokkenheid en emotie van de kunstenaar. Het concept bestaat vanaf dit standpunt bezien uit de rationalisatie van een intuïtief proces, dat zich tot dat moment vooral op onbewust niveau heeft afspeelt. De vorm die het aanneemt is de overdracht naar buiten. De kunstenaar fungeert als een medium in dit proces.

Dijksterhuis geeft in zijn handboek, *Het slimme onbewuste* dit onbewuste emotionele proces mooi weer.¹² Hij zegt simpelweg "Inspiratie heb je of heb je niet. Dat is althans hoe het bewustzijn er tegenaan kijkt. De werkelijkheid is minder mysterieus. Een Eureka-ervaring of vlaag van creativiteit is de uitkomst van een hoop onbewuste arbeid. Mist de inspiratie dan was het onbewuste gewoon iets anders aan het doen."

Deze relativerende opmerking over het creatieve proces geeft aan dat een hoop arbeid op een onbewust niveau plaatsvindt. Bewaking van een creatief proces heeft alleen zin onder de voorwaarde dat de intuïtie haar ruimte behoudt. Dijksterhuis vindt dat we het belang van bewuste processen in de samenleving danig overschatten. We verliezen daardoor het zicht op de werking van het onbewuste proces. Onze beste ingevingen krijgen we in de 3 B's: het Bed, het Bad of in de Bus. Hij geeft aan dat ons bewustzijn slechts bij 1% van het gedrag een rol speelt. Voor hem is het een illusie dat ons bewustzijn de baas is over ons brein.

Daardoor wordt duidelijk dat het creatieproces onbewust start en dus niet begint met een bewuste beslissing. Een uiteindelijk bewust genomen beslissing, bijvoorbeeld het werk aan de buitenwereld tonen kan echter wel bewust bedacht zijn en onbewust gedrag oproepen. Je voelt je angstig worden, maar kan wel beslissen dat niet te tonen! In die zin heeft het bewustzijn het vetorecht. Het bewuste kan gedrag niet starten, maar wel stoppen. We zijn ons eigenlijk van heel weinig bewust: alleen van onze bewuste processen. Hoe kan dat ook anders?

Bewust exploreren kan daarom helpen het onbewuste zeggingskracht te geven en het je meer bewust te maken!

Bij collectieve maakprocessen gaat het er over hoe onbewuste processen van een ieder samen komen in het collectief bewuste of hoe het blijft hangen in het collectief onbewuste. Wat zijn omstandigheden waardoor het een of het ander plaatsvindt?

Met dit beeld van het scheppingsproces in het hoofd is het de moeite waard om binnen het groepsproces naar de omgang met emoties te kijken. Onbewust zullen emoties die in het creëren vorm krijgen ook terug te vinden zijn het samenwerkingsproces.

Stel jezelf de volgende vragen als je het gevoel hebt dat telkens dezelfde thema's een rol spelen als je samenwerkt met anderen:

- Wat zijn thema's, motieven die in mijn werk vaak een rol spelen?
- Spelen die nu ook hier op de werkvloer?
- Hoe kunnen deze onbewuste processen zichtbaar maken?
- Hoe worden emoties vertaald in het werk en in het proces van samenwerken?

2.4 Het (gezamenlijke) creatieve proces

In het vorige hoofdstuk hebben we gekeken met welke brillen we allemaal naar een (werk)proces kunnen kijken en we hebben de rol van emoties daarbij in kaart gebracht. De verschillende manieren van kijken naar een proces en de rol van emoties onderkennen, helpt elk proces verder. Het creatieve of artistieke proces heeft daarnaast ook nog zijn eigen eigenaardigheden. Daar gaan we nu wat nader op in.

Stel:

Jullie zijn een stel kunstenaars die samen aan een concept werken voor een groot multimediaal kunstproject in de openbare ruimte. Naast een vormgever en een beeldend kunstenaar is er bovendien nog een componist. Jij bent er als filmmaker bij betrokken. Jullie willen gezamenlijk tijdens de museumnacht op een metershoog doek dat op de kerk hangt een video tonen. Ieder van jullie heeft nagedacht over zijn bijdrage en het initiatief moet nu handen en voeten krijgen. Ieder van jullie heeft een schat aan ideeën ontwikkeld. Ze zijn niet allemaal even goed te realiseren, maar daar ligt nou ook precies de uitdaging. Ieder van jullie heeft ook een beeld over hoe het project er uit zou moeten komen te zien en daar ook al iets over op papier gezet.

Terwijl jullie met elkaar praten, ontstaan er allerlei nieuwe perspectieven. Jullie switchen van het ene plan naar het andere en jullie voelen je allemaal uitgedaagd om dit project aan te pakken. Koste wat kost. Werken aan dit idee geeft al energie. Terwijl je naar huis fietst zit je hoofd helemaal vol plannen en ideeën en op grond daarvan ontstaan weer nieuwe associaties en gedachten.

Dergelijke processen zijn wellicht herkenbaar. Alles lijkt in een stroomversnelling te komen. Tegenstellingen of lastige problemen worden met creatieve energie aangepakt en er heerst een optimistische sfeer. Het is de overtuiging van allen dat flexibiliteit en het zoeken naar alternatieven voldoende mogelijkheden schept. Creatieve energie is het smeermiddel om de eventuele problemen op te lossen. Ook de bereidheid risico's te nemen en alleen te gaan voor kwaliteit maakt de interne motivatie groot. Iedereen is er van overtuigd dat de gezamenlijke creativiteit zal leiden tot een indrukwekkende presentatie.

Lastig is dat je als kunstenaar in eerste instantie vooral eerst een eigen beeld wilt scheppen van wat jij wilt maken. Dit eerste beeld ontstaat meestal intuïtief en onbewust en is over het algemeen ook een solistische actie.¹³ Dat maakt het overleg tussen kunstenaars in dit stadium vaak lastig. Er zijn tegenstrijdige gevoelens over de eigen rol in het gezamenlijke proces van creëren. De wil om iets authentieks neer

te zetten leeft op gespannen voet met de noodzaak je aan te passen aan het grotere creatieve geheel. De eigen creatieve flow vindt vaak alleen en in afzondering plaats. Het is dan lastig in dit vroege stadium al woorden te geven aan iets wat je nog aan het uitbroeden bent. Onbewust kan dat het gevoel geven dat je jouw onderdeel moet verdedigen om het niet te laten ondersneeuwen in het grotere geheel. De overgang van het individuele plan naar het extern profileren van dat eigen plan kan groot en moeilijk te overbruggen zijn.

- Benut eerst je eigen creatieve 'flow' en doe dat op een voor jou inspirerende wijze.
- Zorg dat je voor jezelf helder hebt wat jij kan toevoegen en creëren.
- Geef jezelf en de anderen eerst ruimte om naar elkaars werk te kijken.
- Vermijd op dit moment inhoudelijke discussies over elkaars werk.
- Probeer elkaar niet te overtuigen, maar laat het gezamenlijke resultaat zijn werk doen. Zoek eerst naar samenhang en kracht in het gemeenschappelijke en stap pas een kritische fase in als er gemeenschappelijke inspiratie gedeeld is.

Een creatief proces heeft zijn eigen wetten, die lang niet altijd synchroon lopen met de overige werkprocessen en daar zelfs soms mee interfereren.

Het creatieve proces is geen lineair proces dat van A naar C verloopt via B. Het is een proces dat grillig is, associatief en soms strijdig in zichzelf. Creativiteit lijkt telkens weer te moeten worden uitgedacht en uitgedaagd. De inspiratie komt vaak plotseling en kan weer verdwijnen. Er kan een flow-moment zijn, maar soms is dat ver te zoeken. De verschillende creatieve fasen, grofweg voorbereiding, incubatie, verduidelijking en verificatie, overlappen elkaar en lopen telkens door elkaar heen.

Nirav Christophe noemt een aantal eigenschappen voor creatieve personen. Het is gebaseerd op een schema van David Perkins.¹⁴ Hij somt een zestal eigenschappen op waaraan creatieve personen te herkennen zijn.

1. Een sterke inzet voor de persoonlijke esthetiek – Makers hebben een hoge tolerantie voor complexiteit. Ze houden van de uitdaging die geboden wordt door het worstelen richting een oplossing of synthese.

2. Het uitblinken in het vinden van problemen – Wetenschappers hechten aan goede vragen, omdat ze leiden tot ontdekkingen en creatieve oplossingen: tot goede antwoorden.

3. Mentale beweeglijkheid – Helpt creatieve mensen om nieuwe perspectieven en benaderingen te vinden voor problemen. Creatieven hebben een sterke neiging om te denken in tegenstellingen. Ze denken vaak in metaforen en analogieën en stellen overal vragen bij.

4. Een bereidheid om risico's te nemen en de mogelijkheid om mislukkingen te accepteren als onderdeel van de creatieve zoektocht – Deze mensen laten ook de bekwaamheid zien om te leren van hun fouten. Door te werken aan de rand van hun competenties; waar de mogelijkheid van mislukking schuilt, hebben mentale risiconemers de beste kansen creatieve resultaten te boeken.

5. De bekwaamheid niet alleen hun eigen ideeën of projecten te beoordelen, maar ook de kritiek op te zoeken – Objectiviteit betekent meer dan geluk of talent. Het betekent je ego loslaten, advies zoeken bij vertrouwde collega's en het testen van de eigen ideeën.

6. Een grote innerlijke motivatie – Makers zijn uit zichzelf betrokken: niet voor schoolcijfers of voor loonstrookjes. Zij halen hun genot en tevredenheid uit de uitdaging van het werk zelf..

Als je naar dit profiel kijkt zal het duidelijk zijn dat de samenwerking tussen creatieven altijd een bepaalde dynamiek met zich meebrengt.

Kunstenaars en andere creatieven houden er dus van om met verschillende zaken gelijktijdig bezig te zijn en schaken graag op verschillende borden. Deze flexibiliteit en de voorkeur voor complexiteit, paradoxen of tegenstrijdigheden, gekoppeld aan het vermogen om de realiteit niet uit het oog te verliezen, maakt de creatieveling succesvol. Het zal duidelijk zijn dat de onderlinge samenwerking of de samen-

werking met derden daardoor niet gemakkelijk of vanzelf verloopt. Deze dilemma's voelde je eigenlijk op de achtergrond ook toen je vol plannen op de fiets op weg naar huis was. Als je er rekening mee houdt dat het proces zeer wisselvallig verloopt en de creatieve fasen al helemaal niet synchroon lopen (want per definitie door elkaar) dan wordt het duidelijk hoe moeilijk het is om grip op de situatie te houden. Dat is ook niet nodig en zelfs niet wenselijk gedurende het gehele proces. Het is wel belangrijk tijdens het proces te markeren waar jullie dan staan. Dit kan door de stand van zaken op dat moment weer te geven en te vragen of iedereen het daarmee eens is.

Samenvattend kunnen we zeggen dat het creatieve proces in werking wordt door gezet door creatieve mensen, die door de aard der zaken een eigenzinnig profiel hebben. Dit profiel wordt in onderstaand schema weergegeven.

HOOFDSTUK 3

DRIE VERSCHILLENDE
MAAKPROCESSEN EN
HUN KENMERKEN

In de volgende drie hoofdstukken worden verschillende samenwerkingsscenario's geschetst. Deze samenwerkingsvormen kunnen in sommige gevallen ook gezien worden als opeenvolgende fasen in een gezamenlijk creatief proces, maar kunnen ook ieder afzonderlijk optreden. Het eerste samenwerkingsscenario is heel bruikbaar bij het samen realiseren van een creatief concept. Dit kan in sommige gevallen ook opgevat worden als de eerste stap; de voorbereidingsfase. Het tweede scenario kan ook de tweede stap in het proces zijn, omdat dit scenario te maken heeft met de organisatie van een project. Het derde en laatste scenario gaat over de organisatie van een transdisciplinair project, waarin samenwerken en het vermengen van disciplines en domeinen centraal staat. Dit is in de praktijk vaak de laatste fase in het productieproces van het creatieve werk.

3.1 Het creatieve organische proces

Een halfjaar geleden ben je benaderd door een vriendin, die al een tijdje op een mooi plan aan het broeden is. Zij wil digitale kleding ontwerpen en zoekt jouw hulp en expertise in om tot een concept en plan van aanpak te komen. Ze vraagt jou om je ervaring met programmeren en om je creativiteit in te zetten voor dit digitale kunstproject. Ze heeft nog twee andere kunstenaars benaderd: een modeontwerper en een musicus. De digitale jurk die ontworpen gaat worden moet niet alleen mooi zijn, maar interactief reageren op digitale signalen. Deze worden dan in muziek omgezet.

Samen gaan jullie een werkbaar concept bedenken. Je hebt bij de eerste samenkomst wel wat twijfels gekregen. Je vindt dat er wel erg veel gepraat wordt en dat er weinig concreet lijkt te worden. Je zet jezelf over deze aarzeling heen, want als dit project gaat lukken kan dat een heel spannend resultaat opleveren. Iedereen is hard aan de slag gegaan en zoekt naar mogelijkheden om vanuit de eigen expertise zo veel mogelijk 'eigens' aan het project bij te dragen.

Er zijn een paar weken verlopen en

Vandaag heb jullie weer een afspraak gehad en je voelt je eigenlijk alleen maar

gefrustreerd. Het gesprek heeft wel drie uur geduurd, maar jullie zijn geen meter verder gekomen in jouw idee. Integendeel, er is nu voor de derde keer aan je gevraagd om een nieuwe software applicatie te maken. Het lijkt wel of de anderen niet zien hoeveel extra werk dat betekent, en dit terwijl nog niet eens duidelijk is of het gebruikt gaat worden. Er is lang gepraat over het belang van deze extra digitale mogelijkheid. Je hebt aangegeven dat dit echt nog heel veel extra tijd vraagt (die je eigenlijk niet hebt), maar het lijkt wel alsof dat argument er niet toe deed. De andere partners in het project gaan ook tot het uiterste in het zoeken naar mogelijkheden en kansen om het project zo optimaal mogelijk te realiseren. Een helder concept lijkt per vergadering alleen maar verder weg te liggen.

Een herkenbaar patroon? Wat speelt hier?

De prille fase en onderzoekende fase waarin dit project zich bevindt, is er een waarin alle opties openliggen en telkens naar nieuwe mogelijkheden gezocht wordt. Deze start is meestal intuïtief; de mensen komen samen op grond van een gevoelde overeenkomst en vaak kennen ze elkaars eerdere werk. Ze hopen door gezamenlijke inspanning het project inhoudelijk en artistiek van de grond te tillen. Ze hebben elkaars artistieke of creatieve expertise letterlijk nodig. Het samenbrengen van verschillende artistieke werkvelden is noodzakelijk om dit complexe project vorm te kunnen geven. Het betreft hier dus meestal inter- of transdisciplinaire kunstprojecten. Eén maker kan al deze verschillende artistieke kwaliteiten niet in zich verenigen.

Bij de samenstelling van creatieve teams worden vooral mensen gekozen op basis van de te verwachten specifieke, artistiek inhoudelijke bijdrage aan het artistieke eindproduct. Geen aandacht, of mogelijk alleen op onbewust niveau, is er voor een goede teamsamenstelling. De spelers in dit spel zijn als goede voetballers die het voetbalveld op gaan zonder dat ze weten of ze de keeper of de spits zijn. Laat staan dat ze weten wie de aanvoerder van het elftal is!

In de onderlinge dynamiek speelt dat gebrek aan onderlinge rolverdeling binnen de eerste fase van het creatieve proces direct. Er moet meer gebeuren dan alleen artistieke inhoud genereren om als team succesvol te zijn.

Dat maakte jou als programmeur in bovenstaand voorbeeld ook zo gefrustreerd. Alle aandacht gaat naar wat er (artistiek) gerealiseerd moet worden; de weg er naartoe komt nauwelijks in beeld. Het is allemaal tijdsintensief wat jullie samen ondernemen, maar ook tijdseffectief? Niemand snapt eigenlijk hoeveel tijd dat programmeren kost en natuurlijk willen de makers gaan voor de maximalisatie van hun ontwerp en alle mogelijkheden blijven onderzoeken..

(Teveel) creativiteit is dus niet altijd een pluspunt. Het is belangrijk dat kwaliteit en potentie herkend en erkend worden. Ook is het prettig als kwaliteit op passende wijze ingezet wordt zodat eindeloze en heilloze discussies tijdig de kop worden ingedrukt. Het blijft zoeken naar de balans tussen creatief exploreren en tijdig stroomlijnen van het proces.

Wie kan dat doen tijdens dit collectieve maakproces? Iedereen is gelijk?

De andere teamleden zijn telkens bereid alternatieven te bedenken en je wilt dat proces natuurlijk niet ontmoedigen. Je kunt wel aan geven wat je ervan vindt, maar waarom zouden ze het oppakken? En je bent al niet zo'n prater. Hun belang is toch vooral te blijven zoeken naar de optimale invulling van hun creatieve idee? Het uiteindelijke optimale resultaat legitimeert toch ieders (soms ook te vergeefse) inspanning? En jullie zitten allemaal in hetzelfde schuitje.

'Gelijk' wordt vaak verward met 'gelijkwaardig'. Ieders inbreng is gelijkwaardig, maar niet hetzelfde. Op het creatieve niveau heeft ieder natuurlijkerwijs vanuit een andere discipline zijn of haar eigen inbreng. Het is echter vooral zinvol en effectief om daarnaast te bekijken wat er nodig is om het proces van samenwerken meer te stroomlijnen. Dat betekent dat je zicht ontwikkelt op niet alleen je inhoudelijke (ar-

tistische) inbreng, maar ook op de rol die je op je zou kunnen nemen om het proces beter te laten verlopen.

Verschillende modellen zijn in omloop en bruikbaar om te kijken naar de samenstelling van een team. Een handzame theorie is die van Belbin, die ervan uit gaat dat een team succesvoller is als het bestaat uit mensen met complementaire eigenschappen.¹⁵

Hieronder zie je de verschillende teamrollen zoals Belbin ze heeft gedefinieerd:¹⁶

Type	Typische kenmerken	Positieve kwaliteiten	Toelaatbare zwakheden
Bedrijfsman	Behoudend, plichtsgetrouw, voorspelbaar.	Organisatietalent, gezond verstand, praktisch, harde werker, zelfdiscipline.	Gebrek aan flexibiliteit, niet ontvankelijk voor ideeën die hun waarde nog niet hebben bewezen.
Voorzitter	Kalm, beheerst, veel zelfvertrouwen.	Beoordeelt iedereen die een bijdrage kan leveren zonder vooroordelen op zijn merites en handelt daarvoor. Zeer doelgericht.	Geen uitblinker in talent of creatieve aanleg.
Vormer	Veel energie, extravert, dynamisch.	Gedreven en gemotiveerd om iets te doen aan inertie en ondoelmatigheid.	Ongeduldig, snel geïrriteerd, geneigd tot bruuskeren.
Plant	Individualistisch, serieus, onorthodox.	Genialiteit, fantasie, intellect, kennis.	In ivoren toren en geneigd praktische details of protocol te veronachtzamen.

Type	Typische kenmerken	Positieve kwaliteiten	Toelaatbare zwakheden
Brononderzoeker	Extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief.	Goed in het leggen van contacten en het exploreren van nieuwe ontwikkelingen. Reageert goed op uitdagingen.	Verliest snel interesse wanneer het eerste enthousiasme over is.
Monitor	Nuchter, weinig emoties, voorzichtig.	Goed beoordelingsvermogen, kundig, zakelijk, kritisch.	Mist inspiratie en het vermogen anderen te inspireren.
Groepswerker	Sociaal gericht, mild en gevoelig.	Reageert positief op mensen en situaties en bevordert de teamgeest.	Besluiteloos in tijden van crisis.
Zorgdrager	Nauwgezet, ordelijk, gewetensvol, gespannen.	Kan dingen goed afmaken. Perfectionist.	Heeft de neiging zich te veel zorgen te maken over kleine dingen, dingen niet los te kunnen laten.

Uit: Belbin, R.M., Managementteams, 80.

Het benutten van onderlinge verschillen werkt alleen als het belang daarvan onderkend wordt. Dat vraagt om het maken van bewuste keuzes, omdat mensen nu eenmaal houden van dat wat op hen lijkt.

Denk maar aan jezelf als de software ontwikkelaar; je wilt toch niet degene zijn die afwijkt van de groepsdynamiek? Je houdt toch ook van de voortvarendheid en de ideeënrijkdom? Waarom zou je dan op de rem trappen?

Je wilt vaart verminderen omdat je naast creatief en vindingrijk ook bijvoorbeeld nog pragmatisch aangelegd bent en een goed gevoel voor urgentie hebt ontwikkeld. Daarnaast ben je ook nog analytisch ingesteld, wat maakt dat je eerst prioriteiten helder gesteld wilt hebben. Deze eigenschappen zorgen dat je op het procesniveau een andere inbreng kunt hebben dan bijvoorbeeld de kostuumontwerpster. Zij heeft naast haar creatieve talent vooral inlevend vermogen en kan zich invoelen in de behoefte van anderen. Zij kan dat vermogen letterlijk vormgeven in haar ontwerpen, maar kan daardoor ook verbindingen leggen in het team. Haar invoelend vermogen staat naast jouw onderscheidend vermogen. Samen brengen jullie kwaliteiten aan, die nodig zijn om het artistieke maakproces goed te laten verlopen. Zo kan op procesniveau ieder zijn eigen bijdrage hebben. Hoe groter het verschil tussen de verschillende rollen is, hoe makkelijker het proces kan verlopen, vindt Belbin. Het gaat meestal niet vanzelf goed. Vanuit het team een (procesbege)leider aanstellen helpt voor de voortgang en het uiteindelijke resultaat.

Een artistiek creatief maakproces is gebaat bij intuïtie, autonomie en ideeënrijkdom. Makers houden zich bij voorkeur afzijdig van procedures en regelgeving. Zij houden er niet van 'aangestuurd' te worden. Hoe kan het proces naar het beste creatief eindresultaat toch zo goed mogelijk verlopen?

- Maak gebruik van ieders inhoudelijke competentie en teamrol.
- Benut het verschil en gebruik jullie complementaire eigenschappen om doelmatig te kunnen werken.
- Stel een (proces)begeleider aan uit jullie midden of van buitenaf.
- Stap niet in de valkuil van eindeloze inhoudelijke discussies als er impasse ontstaat, maar probeer op procesniveau afspraken te maken. Bijvoorbeeld met betrekking tot de criteria op basis waarvan je keuzes kunt maken.
- Vermijd procedures en gerichte afspraken niet, maar pak ze licht op. Ze zijn er om het proces beter te laten verlopen en moeten geen eigen leven gaan leiden.

De samenstelling van creatieve teams

Het zal inmiddels duidelijk zijn dat het creatieve profiel niet alleen past bij creatieven (individuen), maar ook bij de organisatiecultuur van veel galleries, broedplaatsen, theatergezelschappen en de creatieve industrie. Ze zijn allen flexibel, met een artistiek doel voor ogen, gedreven door passie en bereid daar risico's voor te nemen of te dragen. Iedere organisatie binnen het creatieve domein heeft wel iets van deze kenmerken in het profiel. Dat maakt het werken in deze sector zo inspirerend, maar maakt het tegelijkertijd zo ingewikkeld om aan deze organisaties sturing te geven en systematiek in het proces aan te brengen. Bij makers en andere creatieven is het vaak een intuïtief gevoel van verwantschap dat de samenwerking in eerste instantie tot stand brengt.

Meestal ontstaat er dan als vanzelf **een organische vorm van samenwerken**, waarin men zoekt naar ieders best mogelijke (creatieve) inbreng. Ieder lid levert vanuit zijn eigen specifieke discipline het eigen materiaal en creatieve idee aan. Deze inbreng is persoonsgebonden en kan niet onderling verwisseld worden. Iedere discipline heeft zijn eigen specialisme en (beeld)taal en ieder lid van dit artistieke team heeft een eigen inbreng en heeft de anderen nodig om het totaalconcept te kunnen verwezenlijken.

Teams die elkaar op deze vrijwillige basis van verwantschap hebben gekozen, werken in deze fase als een groep pioniers. Ze zijn op zoek naar gedeelde inspiratie en creatieve meerwaarde; dit blijkt meestal een tijdsintensief traject te zijn, waarvan de effectiviteit niet altijd recht evenredig zichtbaar is. Spontaan gecreëerde groepen ontstaan uit de eigen behoefte van de leden. Zij hebben daardoor vaak meer binding met elkaar. Lastiger is het in deze intuïtieve ontwikkelfase als het team zichzelf niet gekozen heeft, maar ontstaan is door een externe omstandigheden. Bijvoorbeeld doordat een organisatie een aantal kunstenaars heeft samengebracht om samen een community arts project te realiseren. Vaak zien we dan al wrijvingen en machtsconflicten in de prille, onderzoekende fase ontstaan.

In de literatuur over samenwerken en groepsprocessen wordt dit type creatieve team wel een Apolloteam genoemd.¹⁷ De gemeenschappelijke kenmerken van elk lid van een dergelijk team zijn: authentiek, individueel slim, creatief, speels, origineel, flexibel. Zij worden als 'Plant' aangeduid, omdat ze hun (creatieve) idee ergens planten. Het zijn volgens Belbin de basiseigenschappen die nodig zijn om innovatie en vernieuwing vorm te geven. Opvallend is dat Belbin aangeeft dat in goed functionerende teams meestal maar één of hoogstens twee Planten aanwezig zijn om gezamenlijk een doel te bereiken. Teams die voor het grootste deel uit Planten bestaan, hebben een enorme ideeënrijkdom, maar dreigen met elkaar samen onproductief te worden. De besluitvorming verloopt moeizaam en de betrokkenen handelen vaak naar eigen goeddunken. De ideeën blijven in de lucht hangen omdat voor deze groep lastig is keuzes te maken. Ik zie vaak dat blokkades van collectieve besluiteloosheid worden opgelost door ongecoördineerde actie, waarbij alle leden van het team in het wilde weg gaan doen wat zij vermoeden dat het meest succesrijk is. Het kan voor creatieve teams effectief zijn om actief op zoek te gaan naar teamleden die andere procesrollen vervullen (zoals bijvoorbeeld de rol van voorzitter, vormer of bedrijfsman).

Bij het verwezenlijken van transdisciplinaire creatieve projecten hebben we vaak te maken met een team van bijna uitsluitend Planten. Dit zijn stuk voor stuk creatieven, die individueel zeer talent- en succesvol zijn in het neerzetten van artistieke input voor het project. Ze zijn als het ware getraind om te excelleren, maar omdat ze dezelfde aspiraties delen, dreigen ze uiteindelijk gezamenlijk matig te presteren. Het is als in een oerwoud; teveel planten kunnen elkaar verstikken. Er moet voldoende mest en zuurstof geboden worden om alle bomen te laten groeien. **Creatieve teams hebben verzorgers nodig om alle stekken te laten uitlopen. Als deze verzorgers ontbreken zien we vaak stuurloze teams ontstaan en maken deze teams weinig tot geen gebruik van de beschikbare middelen** (is ook menskracht/advies) die hen kunnen helpen. Ze ruimen weinig tijd in voor het verzamelen en uitwisselen van reeds bestaande (en daardoor bekend veronderstelde) informatie. Ze plannen en coördineren hun acties in geringe mate.

In zijn algemeen kan gesteld worden dat groepen creatieven (conform de beschreven Apolloteams) een afkeer hebben van algemene planning en regelgeving. Ze willen niet afgeleid worden van hun eigen plannenmakerij. Deze teamleden zijn ook als geen ander in staat taken/functies te wijzigen in een voor hen aantrekkelijker (inhoudelijk) perspectief. Ook daar gebruiken ze hun autonomie en creativiteit voor!

Creatieve mensen en organisaties hebben mogelijk baat bij hetzelfde als dat Ofman beschrijft voor creërende organisaties elders in de samenleving.¹⁸ Ofman geeft namelijk aan dat reflectieve inspanning noodzakelijk is om dit type complexe samenwerkingsprojecten naar een hoger plan te tillen. Het helpt als de verschillende betrokkenen een bewustzijn ontwikkelen van de noodzaak bewust tijd vrij te maken voor dit proces. Gelijgerichtheid is een belangrijke voorwaarde in dit associatieve, intuïtieve proces.

Conclusie

Samenvattend kan gesteld worden dat de leider van dit groepsproces niet per se de artistiek initiator hoeft te zijn of degene met de grootste (artistiek) inbreng of door gebrek aan rolverdeling degenen met de grootste mond. Creatieve teams functioneren niet beter als de creatiefste of de slimste het team leidt. Het is vooral degene die veiligheid en ruimte kan bieden aan anderen en op mensen en hun kwaliteiten gericht is die het succesvolst kan opereren. Het welslagen van dit type projecten heeft behalve met de artistieke kwaliteit in hoge mate te maken met het vermogen het team zo goed mogelijk samen te laten werken. Ruimte voor ieders creatieve inbreng en regels rondom besluitvorming en de procesgang zijn onontbeerlijk.

Reflectievragen die kunnen helpen impasses binnen de conceptfase te doorbreken

- Wat kan jij er aan doen om het proces op gang te houden en niet gedemotiveerd te raken?
- Hoe kan jij dat het beste aanpakken?
- Hoe kunnen de anderen jou daarbij helpen?
- Hoe kan jij anderen tot hulp zijn?

3.2 De organisatie van een creatief concept

Van een natuurlijk samengesteld organisme moet voor de realisatie van het creatieve (kunst)product een organisatie gecreëerd worden. Deze organisatie is niet alleen gericht op het creatieve maakproces, maar heeft vooral tot taak dit proces zo goed mogelijk te faciliteren, zodat de gezamenlijke creatie er daadwerkelijk komt.

Verplaats je eens in het volgende:

Jij bent theatermaker en jij hebt een jaar geleden het initiatief genomen om met drie andere kunstenaars, die je nog van de opleiding kent, samen een voorstelling te maken. Jullie willen een voorstelling op locatie realiseren en willen op deze wijze een ander publiek dan het traditionele theaterpubliek voor de voorstelling interesseren en dit publiek ook een bijzondere ervaring meegeven. Jullie hebben gezamenlijk bij de gemeente subsidie aangevraagd en ook gekregen. Het project kan nu gerealiseerd worden. Ineens treden er hele andere vragen op de voorgrond. Nu is niet alleen meer van belang wat jullie gaan laten zien, maar vooral: hoe het te realiseren? Wie gaat wat doen? En vooral ook: hoe?

Jullie beleggen met elkaar een vergadering en behalve de vreugde dat de voorstelling gerealiseerd kan worden, doemen ook de eerste problemen op. Niet iedereen heeft de hele periode beschikbaar om te werken en jij hebt in de periode ook nog een regie lopen van een klein project. Vooral nu moeten jullie over veel zaken een beslissing nemen en er moet productioneel en publicitair veel gebeuren. Jullie besluiten dat uit te besteden en gaan op zoek naar twee freelancers met relevante kennis.

Een half jaar later hebben jullie met elkaar en met de productie- en publiciteitsmedewerker een werkoverleg en ineens barst de bom. De productiemedewerker is boos en weigert nog langer voor jullie te werken als jullie niet helderder jullie prioriteiten stellen. Ze baalt van de plannen die telkens wijzigen, waardoor ze telkens

werk verricht dat naderhand toch weer anders blijkt te worden. Ze is al ver over haar urencontract heen en heeft het gevoel dat niemand haar serieus neemt. Jij voelt je als initiatiefnemer wel enigszins bezwaard en ziet ook wel dat ze (te) veel uren maakt, maar dat doen jullie allen. Jij vindt het vooral irritant dat ze zoveel aandacht vraagt en zo weinig zelfstandig is. Het is toch logisch wat haar te doen staat? Dat kan ze toch ook zelf bedenken? Dat hoeft jij toch niet te doen? Jij hebt al genoeg aan je hoofd met een speler die ziek is, het decor dat veel duurder uitvalt en de muziek die nog steeds niet gecomponeerd is. Als je je ook nog moet bezighouden met de organisatie van alle praktische zaken loopt je hoofd helemaal om en daar is zij toch voor aangesteld? Hoe kan die voorstelling er in vredesnaam over 3 maanden staan?

Hoe nu om te gaan met deze schijnbare belangentegenstelling?

Belangrijk om te realiseren is dat we hier te maken hebben met een proces van wederzijdse afhankelijkheid. Hulp en steun van elkaar is nodig om de problemen die ontstaan het hoofd te kunnen bieden. Het werkt niet verschillen te gaan benadrukken (bijvoorbeeld tussen artistiek of zakelijk of publicitair belang) en al helemaal niet als daar de opvatting onder ligt dat het één belangrijker is dan het ander. Wel is er een verschil in rollen. Artistiek/creatief is meestal initiërend en de organisatorische rol is ondersteunend en controleert zowel de inhoud als het proces. Wat het meest op de voorgrond treedt is afhankelijk van de fase binnen het maakproces. Dit heeft niet te maken met volgend of leidend in hiërarchische zin. Ordening van het proces helpt en het aanbrengen van structuur ook. De eerder genoemde w's kunnen daarbij als leidraad dienen (wat, wie, waarom, wanneer, waarmee, waarheen, waartoe?).

Op dit moment in het proces ontbreekt hier iemand die de rol van Groepswerker of Monitor op zich neemt en zich dus niet op de inhoud richt maar op wat er binnen de samenwerking moet gebeuren om iedereen gemotiveerd te laten blijven.¹⁹ Teams kunnen hun potentieel goed of slecht benutten. Wanneer een team onverwacht mis-

lukt heeft dat meestal te maken met een slechte taakverdeling binnen het team en niet zozeer met het aanwezige talent. In termen van Belbin zou je kunnen zeggen dat als een Plant ineens ook de rol van Groepswerker op zich moet nemen, dit weinig kans van slagen heeft als hij/zij daarvoor eigenlijk niet de benodigde kwaliteiten heeft.

Dilemma: kiezen we in deze fase van het project vooral voor de vooruitgang of blijven we gaan voor de optimalisatie van het artistieke concept? Houd de volgende tips in je achterhoofd:

- Probeer beide kanten te optimaliseren: zoek altijd naar een plus aan beide kanten.
- Wees je er van bewust van eigen taken en verantwoordelijkheden en kom hiervoor op zonder het algemeen belang uit het oog te verliezen.
- Maak ruimte voor de mening, het inzicht van de ander. Je kunt vaak het meest opsteken van de mening die het verste van je afstaat.
- Stel een procesbegeleider aan als er geen formele teamleider is of deze hier niet geschikt voor is.
- Maak afspraken met elkaar en zie erop toe dat iedereen zich eraan houdt.
- Maak gebruik van de natuurlijke teamrollen die in het team aanwezig zijn en varieer daarin ook afhankelijk van situatie of ontwikkelingsfase. (Mensen hebben in potentie vaak verschillende teamrollen tot hun beschikking).

Sturing geven aan een proces is iets anders dan het nemen van inhoudelijke beslissingen. Degene die het proces begeleidt om samen tot een goed eindresultaat te komen, kan dus beter niet degene zijn die artistiek gezien de initiator is. In de praktijk is dit vaak de rol van de zakelijk leider, maar het zijn ook vaak de mensen die de productie onder hun hoede hebben. Ze slaan de brug tussen wat gewenst is en wat gerealiseerd kan worden. Deze persoon behartigt niet alleen de zakelijke belangen, maar heeft vooral competenties in het coachen en begeleiden van een groep mensen. Hij/zij is dan vooral procesbegeleider of procesinnovator.

Competenties die nodig zijn om dit goed te kunnen zijn enthousiasmeren, verbinden, kijken en luisteren en stellen van prioriteiten. Zijn/haar kwaliteit is het om anderen te laten bloeien.

Conclusie

In de fase van samenvoegen en organiseren worden meer mensen bij het proces betrokken met een uiteenlopende achtergrond en ervaring en met andere ideeën over wat het eindproduct geslaagd maakt. Ze hebben vaak andere belangen. Ze zorgen er voor dat het budget niet overschreden wordt of dat er tijdig documentatie voor de pers beschikbaar is. Ze hebben niet alleen een andere verantwoordelijkheid binnen het maakproces dan de creatieven, maar bovendien vaak een andere opvatting over hoe iets goed georganiseerd wordt. Dat is in ons voorbeeld ook aan de hand; de publiciteitsmedewerker heeft duidelijk andere ideeën over effectieve samenwerking dan jij als regisseur hebt. Jullie hebben binnen het maakproces een verschillend belang te verdedigen, maar delen de wens voor een inspirerend resultaat.

Voor het creatieve team, met hun afkeer van regelgeving en organisatorische dwang en hun enorme gebrek aan tijd staan de klachten die de zakelijke en facilitaire medewerkers uiten vaak haaks op hun verwachtingen. Zij zijn op zoek naar coöperatieve mensen die soepel mee bewegen met de artistieke ups en downs in het proces en niet te sterk een eigen stempel willen drukken. In het kort: mensen die hen de vrijheid geven telkens opnieuw hun eigen autonome keuze te maken.

Voor degenen die vooral de facilitaire kant van het maakproces vertegenwoordigen is het moeilijk met de rol van de intuïtie en de schijnbare chaos die de makers creëren om te gaan. Ze voelen zich vaak een roepende in de woestijn en hebben het gevoel dat hun valide argumenten geen weerslag vinden. Ze voelen zich verantwoordelijk voor de voortgang, voor de procedure, voor het beheer en ze hebben behoefte aan duidelijke en heldere afspraken. Die prioriteit ontbreekt bij het creatieve team, dat tot het laatst alle opties open houden wil.

Reflectievragen (als er een teamleider is kan deze de verantwoordelijkheid hier-voor oppakken):

- Wat is er nodig om het proces tussen makers en zakelijke en facilitaire medewerkers goed te laten verlopen?
- Waar heeft ieder lid zelf behoefte aan?
- Hoe kan een ieder daar zijn bijdrage aanleveren?
- Hoe kunnen we de verschillende belangen gezamenlijk honoreren?
- Hoe kunnen we zorg dragen dat het proces niet verzandt?
- Welke afspraken moeten we dan met elkaar maken?

3.3 Het proces van vermenging en integratie

In dit scenario is het in toenemende mate van belang dat betrokkenen uit de verschillende domeinen op een creatieve manier met elkaar samenwerken. Creatief is in deze context: 'het cultiveren van creatieve spanning tussen haalbaar en gewenst'.

Stel:

Jij bent via een project van 'Kunst in mijn wijk' betrokken geraakt bij een community art project, waarin met bejaarden uit een bejaardenhuis uit de wijk gewerkt gaat worden aan een muziekvoorstelling waarin de bejaarden in een koor zingen. Het project is aangezwengeld door de gemeentelijke afdeling welzijn, die met dit project hoopt de sociale cohesie binnen deze buurt te verbeteren. Jij bent vanuit het bejaardencentrum aangesteld om dit project te realiseren. In jouw team zit een componist/dirigent (die de muziek verzorgt en met het bejaardenkoor zal gaan werken), een regisseur, een decorontwerper, iemand uit de gemeente van de afdeling welzijn en iemand van de kunstinstelling, die het project heeft aangevraagd. Jullie staan allen voor hetzelfde doel: een mooie voorstelling. Daarnaast hebben jullie echter geheel verschillende belangen die het idee over het welslagen van het project ook sterk beïnvloeden. Zo is het voor jou van belang dat de bejaarde mensen die meezingen dat zelf ook met plezier kunnen doen en niet onder druk worden gezet om vooral een mooie voorstelling af te leveren, terwijl de dirigent het belangrijk

vindt dat er niet vals gezongen wordt en het koor zo goed mogelijk presteert. De gemeente wil graag dat de voorstelling in het bejaardenhuis zelf gespeeld wordt om op deze wijze die locatie onder de aandacht te brengen. Het gebouw is nieuw en een prestigestuk van de gemeente. De decorontwerper en de regisseur zien die plek niet zitten. Het gebouw heeft niet de sfeer die zij zoeken en het publiek moet in rijen opgesteld worden. Dit is tegengesteld aan hun concept en staat lijnrecht tegenover hun visie dat het publiek zoveel mogelijk kan participeren. Je merkt dat ieder een eigen verantwoordelijkheid heeft, maar vooral ook een eigen belang.

Jij ziet gaandeweg jouw wens dat de bejaarden met plezier in dit project participeren en dat de focus ligt op hun beleving, verschuiven naar een traject waarin de bejaarden worden opgeroepen tijdens een repetitie om ook hun kunstje te doen. Je voelt dat hierdoor de motivatie bij hen snel afneemt. Maar hoe kan je nu in de brij van al deze tegengestelde belangen toch zorg dragen voor het welzijn van de groep mensen die jou zo aan het hart gaat?

Het principe van lateraal denken dat De Bono geïntroduceerd heeft past goed als een eerste stap bij de werkwijze van jullie als creatief en innoverend team. Lateraal denken is een vorm van creatief denken. Het is gebaseerd op het anders ordenen van bestaande informatie om zoveel mogelijk nieuwe ideeën te laten ontstaan. Oordeelsvorming en het denken in oplossingen worden in dit proces uitgesteld en er wordt eerst op zoek gegaan naar het verzamelen van alternatieve ideeën of zienswijzen buiten de gebruikelijke referentiekaders, door mogelijk een andere focus op een dilemma aan te reiken en selectieprocedures even uit te stellen.²⁰

Na de sessie die jullie met elkaar hebben gaan jullie op zoek zijn naar alternatieven om ieders belang zoveel mogelijk aan bod te laten komen. Een paar constructieve ideeën zijn het resultaat. Kan het project in de open lucht plaatsvinden? Dan is er toch het gebouw, maar kan het publiek participeren en door de tuin lopen. Kunnen een aantal zuiver zingende bejaarden wat extra versterking krijgen, zodat zij het best te horen zijn en het plezier in zijn geheel niet weggehaald wordt? Kunnen de

extra kosten die deze plannen met zich meebrengen niet uit extra inkomsten gehaald worden als we de bezoekers ook wat te eten aanbieden?

We hebben hier te maken met wat in de managementliteratuur omschreven wordt als een heterogene groep met hun belang en expertise in verschillende domeinen. In dit geval zijn dat verschillende domeinen van de samenleving.

Dilemma: Hoe zet ik in een proces waarin veel (soms conflicterende) standpunten tegelijkertijd spelen op een effectieve manier mijn belang in zonder dominant te worden of mezelf ondergeschikt te maken? Hoe draag ik bij aan het creatieve groepsproces en aan het verwezenlijken van dit transdisciplinaire project?

Tips (die ieder voor zich kan toepassen):

- Verplaats je aandacht in eerste instantie van het resultaat naar het proces. Denk na hoe je je doel het best kunt bereiken en formuleer niet telkens wat je wilt bereiken.
- Focus niet op je eigen standpunt, maar onderzoek wat je inspirerend vindt aan ideeën van anderen.
- Benut je eigen rol en energie om te zoeken naar meerwaarde voor het totale project en vaar mee op suggesties van anderen.
- Houd je aan de procedures, grenzen en spelregels die jullie gezamenlijk hebben afgesproken. Ga niet zitten drammen op de inhoud (of een eigen stokpaardje) als je je zin niet krijgt!
- Wees sportief; soms heeft iemand anders een beter plan.
- Selecteer niet te snel, zoek niet teveel naar oplossingen of het eigen houvast.
- Inventariseer vooral de kansen en mogelijkheden en maak ze bespreekbaar, zonder daar al meteen een hiërarchie in aan te brengen.
- Geef het proces zijn tijd; ideeën moeten rijpen en komen eerder op in een open en vertrouwd klimaat.
- Geef gemeente complimenten.

De leden van deze creatieve teams opereren vanuit verschillende domeinen (bijvoorbeeld verschillende (kunst) disciplines, sociale netwerken, maatschappelijke organisaties) om gezamenlijk gestalte te geven aan de realisatie van een project, maar tegelijkertijd ook zorg te dragen voor de betekenisgeving binnen het eigen domein. Dit type complexe maakprocessen, waarin de meerwaarde vooral zit in het optimaal samenwerken om op ieder van de domeinen resultaat te kunnen boeken, komt steeds vaker voor. Een proces waarin de artistieke en sociale inhoud door meerdere belanghebbenden gaandeweg wordt bepaald heeft consequenties voor de wijze waarop het werkproces wordt georganiseerd. **Vermenging en verandering van disciplines, werkterreinen en rollen speelt al bij de start van een project.**

Voor heterogeen samengestelde groepen geldt vooral dat de creatieve meerwaarde zichtbaar wordt als de verschillende leden goed met elkaar communiceren en het gezamenlijke maakproces optimaal begeleid wordt. **De uitdaging en meerwaarde zit in een goede taakverdeling (niet iedereen bemoeit zich met alles), groepsamenstelling (met vooral aandacht voor verschillende kwaliteiten en rollen) en het functioneren van de groep als geheel.**

Groepen doen het beter dan de som van individuen als de taak complex is, aanspraak doet op verschillende vaardigheden en kennis, het verschillende terreinen bestrijkt en flexibiliteit en improvisatie nodig zijn om gezamenlijk vooruit te komen. Het helpt bovendien, maar dat is in de creatieve sector lastig, als de groepsleden niet te vertrouwelijk met elkaar zijn. Dat maakt het mogelijk inhoud en persoon te scheiden.

Het innoverende karakter van een succesvol team verloopt bij complexe processen niet lineair. In lineaire processen zijn er aparte groepen die ieder met een eigen idee komen. De organisatie selecteert de beste en dat idee wordt uitgevoerd (aangevuld met delen van andere ideeën). Voor de korte termijn werkt dit om snel tot beslissingen te komen, maar op de langere termijn is er meer innovatie nodig en die zit in de mogelijkheid om het gezamenlijke proces zo goed mogelijk vorm te ge-

ven. Gezamenlijk creëren is mogelijk door samen te werken aan de opdracht en op een creatieve wijze te denken over op het eerste gezicht onsamenhangende inhoud of conflicterende standpunten. Dit gebeurt met de intentie extra mogelijkheden en kansen te creëren voordat in pragmatische oplossingen gedacht gaat worden.

Investeren in zulke collectieve maakprocessen levert rendement en werkplezier op, maar wordt vaak moeilijk gemaakt door te eenzijdige aandacht voor het uiteindelijke resultaat. Organisaties die aan complexe projecten werken hebben de neiging hun focus op duidelijke resultaten op bepaalde terreinen te leggen. Denk bijvoorbeeld aan een goede marketingstrategie of zorg voor een gezonde financiële onderbouwing. Onbedoeld wordt dat dan het leidende principe waaraan de organisatie haar succes meet. Andere elementen verdwijnen onbedoeld naar de achtergrond door deze impliciet aangebrachte hiërarchie.

Een ander belangrijk punt van aandacht is het voorkomen van negatieve effecten van groepsdenken. (Onbewuste) groepsdruk kan het resultaat negatief beïnvloeden omdat te snel consensus bereikt wordt, de persoonlijke verantwoordelijkheid en motivatie afneemt en uniciteit verloren gaat.

De oplossing bij het bovengeschetste dilemma ligt dan ook niet in het maken van keuzes, waarbij keuze voor het een het ander eigenlijk uitsluit. (Uit het voorbeeld: te eenzijdig accent op het plezier van de bejaarde mensen om te zingen zou de kwaliteit van de presentatie kunnen ondergraven.) Gezamenlijk openstaan voor kansen en reflecteren op alle facetten, creëert hier de meerwaarde van het creatieve product.

Teamleden en de begeleider die support kunnen organiseren om de complexiteit van het project te managen en de diversiteit van de verschillende leden van de groep optimaal tot zijn recht te laten komen, zijn in staat allround kunstprojecten af te leveren. Daarin kunnen de verschillende participerende domeinen (kunst, samenleving, digitale media) zich allen herkennen en van betekenis zijn.

Reflectievragen

- Wat is er nodig om het collectieve maakproces zo goed mogelijk te laten verlopen?
- Hoe kunnen jullie dat vroegtijdig gezamenlijk oppakken?
- Aan welke spelregels moeten jullie je dan allen houden?
- Wie beslist er? En wanneer is het een goede beslissing?
- Hoe geef je ruimte om ervoor te zorgen dat succes in ieder domein geboekt kan worden?

Conclusies over de drie beschreven scenario's

De drie beschreven scenario's gaan allen over creatieve maakprocessen, waarin het gezamenlijk creëren centraal staat.

In het eerste scenario (het creatieve organische proces, de digitale jurk) is dat vooral een proces van makers die vanuit verschillende disciplines gezamenlijk aan een artistiek project werken en waar afstemming van de eigen creatieve bijdrage ten opzichte van het grote geheel het voornaamste vraagstuk is. Dit kan een proces zijn waarin de groep collectief beslist en ieder evenveel verantwoordelijkheid voor het totale proces draagt. Dit is een tijdsintensief traject en het welslagen is dan vooral gelegen in de persoonlijke chemie die de leden samen voelen. Als die goed is kan een dergelijk proces intuïtief verlopen en er is weinig aandacht voor proces en regelgeving nodig. De eindverantwoordelijkheid voor het project kan ook bij de artistiek initiator van het project liggen. Hij/zij is dan degene die uiteindelijk beslist.

Bij het tweede scenario (samenbrengen en organiseren, de voorstelling op locatie) waar behalve makers ook organisatoren betrokken zijn is het van belang goed te blijven samenwerken en er voor zorg te dragen dat er geen tweedeling ontstaat tussen het artistieke en het organisatorische belang. In deze constructie kan er iemand zijn die verantwoordelijk is voor de artistieke inhoud en iemand die de organisato-

rische, zakelijke kant voor z'n rekening neemt. In de praktijk leidt dit regelmatig tot tweespalt. Een van de twee trekkers moet daarom procesgericht zijn en goed communiceren om de belangen van beide richtingen op een lijn te krijgen en te zorgen dat iedereen die bij het werkproces betrokken is gemotiveerd kan blijven. Zoals we gezien hebben is dat meestal niet degene met het artistieke belang, want als dat een Plant is heeft hij/zij vooral het vermogen de creatieve denkkraft te ontwikkelen, en minder de capaciteit die te koppelen aan andere belangen.

Deze twee scenario's kunnen allebei projecten behelzen die een multidisciplinair karakter hebben, maar deze scenario's kunnen ook model staan voor werkprocessen die zich binnen een discipline afspelen. Bij kunstprojecten is het vermogen tot goed samenwerken een belangrijk deel van het uiteindelijke resultaat. Zo slaagt een regisseur optimaal als er niet alleen een sterk artistiek concept aan de regie ten grondslag ligt, maar ook als hij/zij het vermogen heeft om dit op de spelers en andere betrokken over te brengen en hen te enthousiasmeren en te stimuleren.

Bij het laatste scenario (vermenging en integratie, het bejaardenkoor) waar het werken vanuit verschillende domeinen met verschillende belangen voorop staat, is het welslagen van het creatieve project vooral afhankelijk van de kwaliteit van de samenwerking. In het gezamenlijke proces vindt de creatieve meerwaarde plaats. Het spreekt voor zich dat zeker in dit laatste geval een goede procesbegeleider essentieel is. Dit soort complexe processen voltrekken zich niet vanzelf, maar zijn in hoge mate afhankelijk van het creatieve management daarvan.

HOOFDSTUK 4

VOORWAARDEN VOOR EEN
GOED PROCESVERLOOP

4.1 Een klimaat van veiligheid en vertrouwen

Dit is werkelijk het fundament, waarop het bouwwerk gebouwd kan worden. Het is de basis die noodzakelijk is en bij prille aanvang van iedere samenwerking gelegd dient te worden. Zonder dit fundament is bouwen risicovol; een zuchtje wind kan het bouwsel dan al laten instorten.

We hoeven voor dit onderdeel geen aparte casus te ontwerpen, want ieder van de besproken praktijkvoorbeelden, zou tot mislukken gedoemd zijn als er geen onderling respect en vertrouwen van de groepsleden onderling was.

Een veilig klimaat is niet voorwaardelijk en dus niet gerelateerd aan gedrag. Het is een zorgzame omgeving, waar het goed toeven is. Dit houdt in dat de teamleden op een ondersteunende en niet-veroordelende wijze reageren op het gedrag of de zelfonthullingen van hun teamgenoten. Ieder teamlid wil zich gerespecteerd voelen en 'vrijuit' kunnen spreken zonder restricties in te bouwen. Als dit open klimaat er is, kunnen teamleden hun afweer loslaten en stappen tot verandering zetten.

Het neerzetten van een goed werkklimaat is in eerste instantie de zorg en de verantwoordelijkheid van de teamleider, maar de groepsleden kunnen hierin ook een constructieve bijdrage hebben als ze zich bewust zijn van onderstaande aandachtspunten.

Mensen durven hun emoties te laten zien als de volgende voorwaarden daarvoor aanwezig zijn:

- **Aandacht hebben voor eenieders emoties.** Positieve en negatieve emoties horen erbij en het is voor een goed verlopend proces van belang deze niet te beoordelen of te veroordelen. Aandacht voor ieders emoties vragen (en niet alleen voor degenen die extravert zijn en het tonen) is ook van belang voor het gevoel van gezamenlijkheid van de betrokkenen en voor het onderlinge vertrouwen.

- **Een open werksfeer creëren, waarin dit gezamenlijk vertrouwen heerst.** Voorwaarde is dat ieder teamlid zich ervan bewust is dat er geen goede of foute emoties zijn. Emoties zijn indicatoren van een gevoel dat speelt. Gedrag kan wel als lastig ervaren worden, maar kan alleen bijgesteld worden als iemand zich daartoe aangespoord of gemotiveerd voelt.
- **Veiligheid** heeft veel te maken met respect voor de gevoelens van de ander, het vermogen je in te leven in de ander en het bewustzijn dat je hebt over de wijze waarop je iemand 'confronteert' met (in jouw ogen) lastig gedrag.
- **Grenzen stellen;** dit wordt in gang gezet door onderling helder te maken welke afspraken er zijn en hoe je je eraan kunt houden en wanneer je grieven bespreekt. Het helpt in ieder geval als je dat dichtbij jezelf houdt. Probeer liever te kijken naar je eigen rol dan de schuld bij de ander te leggen.
- **Heldere procedures:** de belangrijkste daarvan is vertrouwelijkheid. Klap nooit uit de school over wat je in vertrouwen gehoord hebt. Maak afspraken wanneer en op welke wijze gecommuniceerd wordt (bijvoorbeeld tijdens een werkoverleg een rondje hoe iedereen in het proces staat). Zorg dat emoties niet alleen een uitweg vinden bij informele onderonsjes.

Gevoelsgerichte, positieve feedback kan sterk bijdragen tot ervaren leren en tot meer participatie en betrokkenheid. Andere vormen van ondersteunend gedrag die teamgenoten naar elkaar kunnen tonen zijn actief luisteren, compassie, acceptatie en erkenning tonen.

4.2 Feedback geven en ontvangen

Om een groepsproces goed te laten verlopen is het belangrijk dat de teamleden wat spelregels in acht nemen. Opbouwende feedback leren geven en empathisch luisteren zijn daarvoor de belangrijkste bouwstenen.

Opbouwende feedback

Feedback is een mededeling aan iemand, die hem/haar informatie geeft over hoe zijn/haar gedrag wordt waargenomen, begrepen en ervaren. Feedback is essentieel voor het leerproces: het corrigeert, ondersteunt en versterkt positief gedrag. Feedback verbetert en verduidelijkt communicatie.

Regels voor het geven van feedback:

- **Neem verantwoordelijkheid voor de feedback**
Vermijd "jij-beweringen", die suggereren dat er een universele visie bestaat op de persoon in kwestie. Beter is het om te beginnen met "Ik vind..." of "Ik ben van mening dat...".

- **Beschrijvend**
In tegenstelling tot evaluerend, veroordelend, interpreterend of naar oordelen zoekend. Door de eigen reactie te beschrijven, laat je de ander vrij deze al dan niet te gebruiken. Door waardeoordelen achterwege te laten, vermindert je bij de ander de behoefte om defensief te reageren en de aangeboden informatie af te wijzen.

- **Specifiek**
In tegenstelling tot algemeen. Bijvoorbeeld: tegen iemand zeggen dat ze dominant is, helpt minder dan te zeggen: "toen we op het punt stonden een besluit te nemen, meende ik te zien dat je niet luisterde naar wat anderen zeiden en voelde ik me door de wijze waarop je je standpunt naar voren bracht gedwongen je argumenten te accepteren."

- **Rekening houdend met de behoeften van de ontvanger (en de gever)**
Feedback kan destructief zijn wanneer het alleen de eigen belangen dient en geen rekening houdt met de behoefte van de ontvanger. Je kan de ander niet de eigen overtuigingen en attitudes opleggen. Geef de ander de keus,

maar maak wel duidelijk wat de gevolgen zijn als hij/zij niet leert van de feedback en er niet naar handelt.

- **Respecteer de gevoelens, meningen en overtuigingen van de ander**

- **Bruikbaar**

Geef alleen feedback op zaken die de ander kan veranderen. Wanneer iemand wordt gewezen op tekortkomingen waar hij/zij geen invloed op kan uitoefenen, leidt dit slechts tot frustratie.

- **Op het juiste moment**

Over het algemeen is feedback effectiever naarmate de tijd tussen het desbetreffende gedrag en de informatie over de effecten ervan korter is. Houd daarbij wel rekening met andere factoren, zoals de bereidheid van de ander om te luisteren.

- **Duidelijk en precies geformuleerd**

Of de informatie duidelijk is, kan worden getoetst door de ander te vragen de gegeven informatie in eigen woorden te herhalen. Gedetailleerde informatie biedt meer kans tot leren. Bijvoorbeeld: “de manier waarop je die vraag formuleerde was nuttig voor de regisseur. Het gaf hem de gelegenheid om uit te leggen...”.

- **Aanmoedigend**

Toon waardering als iemand iets positiefs heeft gedaan. Geef naast ‘negatieve’ feedback ook ‘positieve’ feedback en moedig de ander aan voort te bouwen op die positieve punten.

- **Alternatieven bieden**

Probeer ‘negatieve’ feedback om te zetten in ‘positieve’ suggesties. Bijvoorbeeld: “het kan je een hoop tijd besparen als je eerst informatie vergaart en dan pas...”.

Regels voor het ontvangen van feedback:

Feedback zal beter lukken als de ontvanger van feedback open staat voor de informatie die hij/zij krijgt. Om de feedback optimaal te benutten is het belangrijk om actief te luisteren en open vragen te stellen als de feedbackgever met informatie komt.

De feedbackontvanger:

- luistert naar wat de ander te zeggen heeft.
- stelt vragen voor meer informatie of opheldering.
- laat merken dat hij/zij luistert.
- controleert of hij/zij begrepen heeft wat de gever wil zeggen.
- probeert zich in de ander te verplaatsen.
- let ook op wat er niet wordt gezegd.
- hanteert irritaties of emoties; neemt ze serieus en maakt ze bekend.

Empathisch luisteren

“Probeer eerst te begrijpen”. Normaal gesproken probeer je eerst begrepen te worden. De meeste mensen luisteren niet met de bedoeling iemand te begrijpen, ze luisteren met de bedoeling antwoord te geven. Ze zijn zelf aan het woord of bereiden zich daarop voor. Ze filteren alles door hun “eigen bril”. In het verhaal van de ander lezen ze hun eigen verhaal: “Ooh, ik weet precies wat je bedoelt!”

Als iemand wat zegt, luisteren we normaal op een van de volgende vier niveaus. We kunnen de ander negeren, dat wil zeggen helemaal niet luisteren. We kunnen net doen alsof we luisteren: “Ja, ja. Ja, ja.” We kunnen ook selectief luisteren: we horen dan maar bepaalde dingen; bijvoorbeeld als we luisteren naar het gebrabbel van een peuter. En we kunnen ook aandachtig luisteren: we luisteren dan vooral naar wat er gezegd wordt.

Maar er is ook een vijfde manier van luisteren: empathisch luisteren. Met empathisch luisteren wordt bedoeld luisteren met de intentie de ander te begrijpen, naar mogelijkheden zoeken om de ander echt te begrijpen. Het houdt in dat je in het referentiekader van de ander verplaatst. Je bekijkt de wereld zoals hij/zij die bekijkt.

4.3 Het proces van de besluitvorming

Het is niet moeilijk om te definiëren wat een besluit is. Het proces van beslissen is lastig. We hebben gezien dat processen vanuit veel verschillende invalshoeken bekeken kunnen worden. In besluitvormingsprocessen komen al die niveaus vaak in een keer samen.

Stel je voor:

Jij bent de artistiek initiator van een locatieproject in de duinen. Jullie werken als team al twee maanden aan dit project en inhoudelijk krijgt het al steeds meer vorm. Jullie hebben samen besloten dat een kleine duinpan ideaal geschikt is voor de presentatie. Het ligt mooi besloten op een stille en eenzame plek. De perfecte locatie voor een stuk waarin muziek en stilte belangrijke dragers van de voorstelling zijn. Het is lastig om op deze afgelegen plek alle technische voorwaarden goed te kunnen regelen, maar met veel inspanning en doorzettingsvermogen van jullie allen is het toch gelukt bekabeling aan te leggen, zodat het licht en het geluid nu goed voorzien zijn. Bij jullie eerste doorloop doemt ineens een probleem op. Jullie spelen de voorstelling als het donker wordt en nu blijkt dat een naburige camping tijdens het festival 's avonds telkens een band heeft gehoord om de campinggasten mee te vermaken en dat het geluid van deze muziek in een stille nacht wel erg ver reikt. Wat nu te doen?

Jullie beginnen allen met het aandragen van oplossingen. Voorstelling afgelasten onder deze omstandigheden. De camping dwingen om van muziekprogrammering af te zien. Andere aanvangstijden instellen. De festivalorganisatie verantwoordelijk

stellen en schade vergoeding claimen. Gewoon spelen en het beste ervan maken. Het is een opgewonden toestand en de verontwaardiging groeit met de minuut.

Er moet een beslissing genomen worden en het lijkt alsof dat vooral een logisch, rationeel proces is, terwijl emoties in dit geval een belangrijke rol spelen. Ieder teamlid heeft een eigen intuïtief beslissingspatroon, waarin persoonlijke motieven en eigen inschatting van kansen en bedreigingen een belangrijke rol spelen. Het grootste deel van persoonlijke beslissingen wordt intuïtief en onbewust genomen.

Daarnaast kan je nog stellen dat de samenstelling van een team en hun betrokkenheid en motivatie een belangrijke rol spelen tijdens dit besluitvormingsproject. In de creatieve (kunst)praktijk hebben we meestal te maken met een team dat in hoge mate betrokken is en zijn motivatie haalt uit de passie voor hetgeen gezamenlijk gemaakt wordt.

Het maakt dus verschil of een groep economen met elkaar een beslissing neemt of een groep kunstenaars. Denk maar aan de eerdere opmerkingen in dit boek over de karakteristieken van een groep creatievelingen met hun afkeer voor procedures (en dus ook voor procedurele beslissingen!).

Dat maakt het lastig om in dit emotionele mijnenveld toch gerichte stappen te kunnen zetten.

Ook hier helpt het om het proces zijn werk te laten doen. Dat betekent nu vooral weer ruimte maken om op verschillende wijzen naar het proces te kijken.

Het helpt allereerst om besluitvorming in verschillende stadia te verdelen en ieder apart deel aandacht te geven. Natuurlijk is een beslissingsproces geen lineair proces door de emotionele dynamiek die er dwars doorheen fietst, maar voor het effectieve beloop is het handig verschillende fasen zo veel mogelijk van elkaar te isoleren en apart te benoemen.

Er zijn vijf basisstappen die gevolgd kunnen worden om tot daadwerkelijke overeenstemming in besluitvorming te komen.

1. Beeldvormen van wat er precies aan de hand is (probleemdefinitie).
2. Voorstellen verzamelen voor verschillende oplossingen.
3. Opties toetsen aan (extra) informatie en feiten.
4. Kiezen van een oplossing.
5. Planning en uitvoering besluit.

Het klinkt allemaal heel evident, maar in de praktijk en onder tijdsdruk wordt alles impliciet onder factor 4 geschoven en blijft het een wirwar van belangen. We gaan weer terug naar het voorbeeld en kijken wat er nodig is om een volgende stap te zetten. We kijken ook in welke valkuilen je kunt trappen en wat kan helpen om dat te voorkomen.

4.3.1 Heeft iedereen wel dezelfde informatie en een gelijk beeld over wat eraan de hand is?

Misschien heb jij als initiator wel meer last van de muziek van de camping en blaas je het probleem (onbedoeld) op. Misschien is de geluidsoverlast er maar een klein deel van de tijd maar ervaar jij het als bijna continu.

Een eerste stap om hierop een ander licht te laten schijnen is om de definiëring van het probleem niet telkens (door de meest betrokken persoon) te laten formuleren. Daarna helpt het om te checken in hoeverre iedereen het eens is met de probleemomschrijving. Ga er niet blind vanuit dat die voor iedereen hetzelfde is. Alleen de gevoelswaarde die je eraan toekent kan al enorm verschillend zijn.

Formuleer niet meteen een probleem vanuit een bepaalde invalshoek. In ons geval dus door meteen te verkondigen wat jij denkt dat de onderliggende oorzaak is.

Het probleem is gewoon de wethouder. Hij had de camping nooit toestemming mogen geven voor dit muziekoptreden. (Te concreet!)

Of:

Dit is nu altijd het probleem bij locatietheater. (Te abstract!)

Werkt niet. Probeer zo min mogelijk te generaliseren. Wees duidelijk en maak eventueel een onderscheid in deelproblemen.

4.3.2 Verzamel zoveel mogelijk voorstellen tot oplossing

Jij hebt als initiator ongelooflijk de pest erover in en wilt de voorstelling eigenlijk gewoon afgelasten, omdat je er geen vertrouwen in hebt dat dit probleem in korte tijd echt op te lossen is.

Deze overtuiging kleurt vaak al de wijze waarop het probleem gepresenteerd wordt. Er is eigenlijk maar één denkrichting (en oplossing) mogelijk en dat maakt het zoeken naar alternatieve oplossing moeilijk. Ze zijn (onbedoeld) daardoor altijd ondergeschikt aan hoe jij het probleem waarneemt. Probeer afstand te nemen van je eigen perceptie door eerst zo onbevooroordeeld mogelijk naar de alternatieven te kijken. Er zijn veel manieren waarop een probleem gepresenteerd wordt. Hoe je iets brengt, zegt ook al iets over het mogelijke vervolg. Laat een ander dit deel van het proces leiden als je er zelf te emotioneel in staat en luister dan vooral goed.

Lastig is het ook als je het probleem als een polariserend voorstel formuleert:

Of we annuleren de voorstelling of ik trek mijn handen ervan af!

De overige teamleden krijgen zo geen kans alternatieven aan te reiken, want de gevolgen staan al vast! Ieder teamlid wil graag betrokken zijn bij het maken van

een keuze. Het is belangrijk dat iedereen vanuit zijn eigen achtergrond iets zegt. Als mensen zich niet vrij voelen in hun keuze, maar eigenlijk meer daartoe aangezet, gaan ze vaak defensief reageren, dus met de hakken in het zand.

Andere struikelblokken in deze fase kunnen gevormd worden door de groepsgrootte en onervarenheid met besluitvorming bij de verschillende betrokkenen. Ook dan kan er onvoldoende afstand van de probleemstelling genomen worden.

Aandacht voor andermans emoties helpt bij de weging van argumenten.

Zorgdragen voor een open klimaat, waarin ieders mening telt (is iets anders dan gehonoreerd wordt) werkt goed in deze fase.

Hulpmiddelen om dit te bereiken zijn het inlassen van stiltes, zodat iedereen er zelf even over kan nadenken en de dynamiek niet bepaald wordt door degene die het snelst formuleert of de grootste mond heeft. De verschillende mogelijkheden als opties formuleren en deze op papier zetten kan ook behulpzaam zijn.

4.3.3 Opties toetsen aan (nieuwe) informatie en feiten

Tijdens een van de gesprekken blijkt dat de festivalorganisatie jullie aansprakelijk zal stellen voor het totale verlies aan kaartverkoop als jullie de voorstelling nu annuleren. In het contract is daar ook een clause over opgenomen. En het blijkt dat de wethouder al met de campingeigenaar is gaan praten om te bekijken wat eraan gedaan kan worden.

Deze nieuwe gegevens plaatsen de alternatieven weer in een ander daglicht. Waak ervoor dat niet te snel alleen nog maar in één oplossingsrichting wordt gedacht. Een andere valkuil is dat een reële optie meteen van de tafel geveegd wordt op grond van eerdere ervaringen:

Jij kent deze wethouder en vindt het een enorme meeloper. Je hebt geen enkel vertrouwen in zijn autoriteit en hebt talloze voorbeelden gezien van zijn weinig daadkrachtig optreden.

Jouw beoordeling van de situatie maakt het lastig om eventuele bemiddeling van de wethouder nog als een echte optie te zien. De extra informatie die je hebt over de wethouder is wel belangrijk voor de weging van de argumenten, maar mag niet bij voorbaat leidend zijn.

Te eenzijdig stelling nemen en dat (onbedoeld) doordrukken is net zo lastig als eindeloos op de eigen punten blijven hameren en door argumenteren als dreigt dat je niet in het gelijk wordt gesteld. Eindeloze inhoudelijke discussies dienen vaak ook om het pijnlijke moment van beslissen uit te stellen. Voorstellen kunnen daardoor weggestemd of geaccepteerd worden puur en alleen om van het gedram en vervelende gedrag af te zijn!

4.3.4 Het kiezen van een oplossing

In deze fase helpt het ook om een 'ter zake kundige' in het proces in te schakelen.

Dus:

Schakel een jurist in om het contract te checken of vraag anderen naar hun mening over de wethouder en diens capaciteiten.

Probeer in deze laatste fase, voor de beslissing, om de alternatieven opnieuw samen te vatten en probeer een ordening op kwaliteit aan te brengen als je de mogelijke oplossingsrichtingen formuleert.

Jullie hebben het hele bovengenoemde proces doorlopen en er zijn uiteindelijk twee keuzemogelijkheden over gebleven. Ten eerste: de voorstelling wordt naar een eerder tijdstip verplaatst. Het nadeel is dat het dan nog niet donker is en nacht speelt een belangrijke rol in het concept. Het andere alternatief is op dezelfde tijd te spelen en gebruik te maken van de afspraak met de camping om tijdens de voorstelling het geluid op halve sterkte te draaien. Jullie zullen dan de muziek wel blijven horen.

Jullie voelen je gevangen in twee alternatieven die beiden niet staan voor wat jullie met de voorstelling wilden bereiken. Hier komt het dilemma aan de orde van gaan voor maximalisatie (het blijven streven naar de beste oplossing) of optimalisatie (het streven naar een werkbare oplossing). Het is van belang met elkaar overeenstemming te hebben voor welke oplossing gekozen wordt, omdat anders de discussie als nog dreigt te verzanden in 'als' en 'ja, maar'. Het is bij het kiezen van de juiste oplossing ook van belang dat de consequenties en de daaruit voortvloeiende werkzaamheden een onderdeel vormen van de beslissingsprocedure. De beslissing kan helaas niet alleen plaatsvinden op ideologisch niveau.

Ga er niet vanuit dat als je een oplossingsrichting hebt, er ook onmiddellijk een beslissing is. Check ieders standpunt expliciet. In het geval tegengesteld besloten wordt van wat jij vindt, is het vaak moeilijk loyaal aan de keuze te kunnen zijn. Houd dat bespreekbaar, zonder de keuze te veranderen!

Zorg ook dat de uiteindelijke beslissingen niet met personen worden geassocieerd, maar als iets van jullie allen. Zo lang de beslissing aan personen blijft kleven, krijgen zij (on gezegd) de hele verantwoordelijkheid voor een succesvolle voortgang op hun schouders gelegd.

4.3.5 Planning en uitvoering besluit

Hè, hè, de kogel is door de kerk. Er is een besluit genomen. Jullie gaan de voorstelling vroeger op de avond spelen. Nu kan iedereen weer gewoon en gemotiveerd aan het werk. Dat moet ook wel gezien de tijd die er nog is om alles te regelen voor de première.

Er zijn twee valkuilen bij deze laatste stap in de besluitvorming. De eerste is de tijdsdruk die inmiddels ontstaan is doordat het probleem nu pas opgelost is. Hierdoor heeft iedereen het gevoel enorm achter te lopen met de eigen dingen die nog voor de voorstelling moeten gebeuren. Het tweede punt is dat in deze haast vergeten wordt om af te spreken wie uitvoering gaat geven aan de werkzaamheden die voort-

komen uit het besluit en hoe die ingepland gaan worden in de lange lijst van taken die ook dringend om uitvoering vragen.

Deze laatste en belangrijke fase in de besluitvorming wordt in het creatieve bedrijf vaak over het hoofd gezien. Ieder gaat weer op zijn eigen eiland razendsnel aan de slag om de eigen taak te verwezenlijken.

Het proces van besluitvorming wordt dus niet alleen door rationeel, logische stappen goed volbracht. Aandacht voor de verschillende fasen in besluitvorming helpt, maar stagnatie in de besluitvorming kan ook ontstaan omdat er onduidelijkheid is over de wijze waarop het besluit genomen wordt. In beslissingsprocedures kan met elkaar afgesproken worden hoe er besloten wordt. Dat kan per keer, maar kan ook statutair vastgelegd zijn. Wie (uiteindelijk) beslist en daartoe bevoegd is, heeft alles te maken met hoe de organisatie georganiseerd is. Is de organisatie hiërarchisch of werkt zij meer als collectief? Als verschillende belanghebbenden samenwerken is het tijdsbesparend om over de wijze van besluitvorming vooraf (dus voordat er belangen en problemen ontstaan) afspraken te maken.

Besluiten kunnen genomen worden op grond van:

- Consensus (iedereen is het unaniem eens).
- Een meerderheid (51%, 70%, 90%) al naar gelang de afspraak.
- Gedelegeerde stemmen (stem geven aan een van de beslissers, wie de meeste stemmen krijgt, wint met zijn/haar voorstel).
- Formele verantwoordelijkheid (de baas beslist).

In creatieve complexe maakprocessen is vaak helemaal niet duidelijk hoe besluitvorming geregeld is en wordt dat aan de gang der zaken overgelaten. Daardoor krijgt de informele leider ineens het beslissingsrecht of blijft er eindeloos gekibbel, omdat niet duidelijk is wie de knoop mag doorhakken.

Ook heeft het besluitvormingsproces vaak te leiden van wat men 'plops' noemt (natte sneeuw). Een mogelijkheid wordt geopperd, maar niemand gaat daar verder op in en exploreert de mogelijke kansen. Het blijft hangen en er wordt een volgend alternatief of onderwerp aangesneden. Hierdoor ontstaat vaak een heel ongemakkelijke situatie voor alle groepsleden. Een andere manier om het nemen van besluiten (onbewust) te vermijden is door van de hak op de tak te springen. Geen enkel onderwerp wordt afgerond, maar er wordt heen en weer gehopt tussen de onderwerpen, waardoor niet meer duidelijk is of er iets besloten is en wat het feitelijke onderwerp ook alweer was.

De situatie dat formeel wel duidelijk is wie beslist, maar dat niet duidelijk is op grond waarvan de hoofdverantwoordelijke zijn/haar beslissingen neemt, komt veelvuldig voor. Het is voor de leden van de groep dan niet duidelijk hoe de teamleider tot zijn/haar beslissing komt. Is dat door:

- Eigenmachtig handelen zonder overleg.
- Met overleg maar met de veronderstelling dat niemand protesteert.
- Op grond van input van teamleden en beslissing op grond hiervan.
- Leden van het team actief bij beslissing te betrekken.
- Leider die het probleem omschrijft en de procedure voorstellen doet om tot een gezamenlijke beslissing te komen.

Procedurele afspraken kunnen heel behulpzaam zijn om proces van besluitvorming helder en effectief te laten verlopen.

In het besluitvormingsproces zijn ook nog (onbewuste) dominante stijlen aan te wijzen. Deze hebben vaak te maken met groepsdynamische aspecten, zoals eerder hierboven aangegeven.

Lastige stijlen zijn:

- Als iemand zichzelf het recht van beslissen toeschrijft, zonder dat dit formeel zo is of door de groepsleden gedragen wordt.
- Handje klap: ineens zijn twee belangrijke leden het met elkaar eens en ontstaat er een nieuw machtsblok.
- Machtvorming: groepsleden leggen zich van te voren vast op een bepaalde beslissing, waardoor besluitvorming onbeweeglijk wordt.
- Meerderheidsbesluit, waartegen de minderheid zich blijft verzetten.
- Onder druk zetten van tegenstanders (we zijn het allemaal met elkaar eens, toch?)
- Schijnbare overeenkomst, conformeren, groepspressie.

Deze lastige stijlen worden vaak (onbewust) ingezet als er angst ontstaat over verlies aan invloed.

Heldere afspraken, iedereen aan het woord laten en ruimte geven aan emoties draagt bij aan een goede en democratische besluitvorming.

Reflectievragen om het besluitvormingsproces gaande te houden zijn:

- Wat is het probleem? Laat ieder dat in eigen woorden omschrijven.
- Waar zie jij oplossingen? Sluiten die aan bij oplossingen van anderen? Waar zijn ze afwijkend?
- Waar heeft dat mee te maken?
- Is er genoeg informatie verzameld om een goede keuze te kunnen maken?
- Wie kan er in het proces (mede) beslissen? En wanneer?
- Hoe staat ieder van jullie in het proces? Voel je je persoonlijk erbij betrokken of verantwoordelijk?
- Hoe sta je er emotioneel in? Waar erger je je aan? Wat vind je naar/verdrietig/leuk etc.? Loop dat voor jullie allen na.

- Hoe gaan jullie de beslissing uitvoeren? Wie is waar voor verantwoordelijk?
- Wanneer moet beslissing uitgevoerd zijn?

4.4 Conflicterende belangen

We hebben net gezien welke factoren en emoties het gezamenlijke werkproces beïnvloeden en vanuit welke invalshoek je naar het besluitvormingsproces kunt kijken.

Als besluitvorming stagneert, om welke reden dan ook, dan krijgen we te maken met (sluimerende) conflicten. Hoe langer de situatie duurt, hoe moeilijker dit op te lossen is.

Een conflict is een meningsverschil en een opstapeling van (lastige, onuitgesproken) emoties en/of botsende persoonlijkheden. Bij botsende persoonlijkheden gaat het dan vaak over mensen die een verschillende stijl hebben in het omgaan met conflicten. Het meningsverschil wordt vaak in twee elkaar uitsluitende doelen geformuleerd, alsof er alleen een verschil in inhoudelijke keuzes bestaat.

Stel je voor:

Jullie werken met een aantal makers uit verschillende disciplines samen aan een afstudeerproject. Jij komt van de afdeling mime en je werkt samen met een choreografe, een componist en een poppenspeler. Samen staan jullie voor de taak een fysieke, beeldende voorstelling te creëren, waarin muziek het gesproken woord vervangt. De samenwerking verloopt de laatste tijd wat stroef. Met name tussen de poppenspeler en jou. Hij wil in de voorstelling met twee poppen werken en wil die in elke scène terug laten komen. Jij vindt dat teveel en wil vooral graag scènes waarin er eenvoud op het toneel is zodat de subtiliteit van jouw voorstel niet verloren gaat. Het lukt jullie niet om dichter bij elkaar te komen en ieder van jullie verzamelt steeds meer argumenten waar de ander voor zou moeten zwichten.

Je gaat steeds meer tegen de vergaderingen opzien en gaandeweg heb je het idee dat je er beter mee kunt stoppen of gewoon hem zijn zin te geven. Je wilt niet langer spelbreker zijn en hebt het idee dat de anderen er ook genoeg van krijgen.

Herkenbaar?

Of zou jij in dit geval meer het type zijn dat nog meer argumenten blijft verzamelen en hoopt de ander daarmee uiteindelijk af te troeven? En zou jij ervoor zorgen dat de overige teamleden achter jouw ideeën komen te staan?

We bevinden ons hier al in de eerste fase van een conflict, de polarisatiefase. Beide partijen verzamelen zoveel mogelijk argumenten voor henzelf en tegen de mening/concept van de ander. De beide partijen bewegen zich steeds verder weg van de ander.

In de tweede fase gaan ze elkaar vermijden en willen elkaar eigenlijk niet meer rechtstreeks aanspreken. De strijd wordt harder en kouder. In deze *vermijdingsfase* wordt munitie verzameld om de uiteindelijke confrontatie aan te gaan.

In de laatste fase, als het conflict helemaal escaleert, is ieder van de partijen erop gericht gelijk te krijgen en de ander uit te schakelen. Ogenschijnlijk is er dan een winnaar, maar meestal zijn er eigenlijk twee verliezers. De (samenwerkings)relatie is ernstig geschaad en het is lastig nog gezamenlijk iets van de grond te krijgen.

Conflicten worden vaak 'verborgen' onder invoelend of aanpassend gedrag.

Een conflictmijdende stijl maakt dat het aan de oppervlakte zou kunnen lijken alsof er niets aan de hand is, terwijl ieder in de groep zich ongemakkelijk en onrustig voelt. Dit conflictmijdende gedrag komt vaak voor bij groepen, die in hun werk sterk op elkaar aangewezen zijn. Ze moeten samen verder anders stagneert het totale proces.

Dat is hier ook het geval. Jullie zijn makers en hebben ieder je eigen inbreng op grond van jullie expertise binnen het eigen vakgebied. Als het goed werkt, communiceren jullie vooral op grond van de beelden en concepten die jullie elkaar aandragen. Daarmee benoemen jullie iets dat in woorden slecht te vangen is.

Dat maakt het ook zo lastig als het creatieve proces niet meer vanzelf verloopt. Je voelt je dan niet alleen afgewezen op je argumentatie, maar vooral eigenlijk op je idee, of erger datgene dat je representeert. Of in het ergste geval op wie je als kunstenaar bent.

Die vermenging van emoties met eigen motivatie en eigen wezen maakt het extra lastig uit de conflictenfuik weg te blijven. Lastig is het bovendien om woorden te geven aan erg persoonlijke drijfveren en emoties. Het is ook moeilijk die te onderkennen of te ontwarren. Woorden geven aan dit proces is vaak ook niet makkelijk. Jullie denken liever in beeld, muziek, gebaar dan in taal.

Botsingen horen erbij. Het stelt een aantal zaken weer op scherp. Het is belangrijk dat er geen polarisatie optreedt na zo'n aanvaring. Het helpt dan om de voortgang vooral procesmatig op te pakken en de standpunten en emoties uit te spreken, zonder in een oplossingsrichting te denken. Hier geldt weer dat het bespreekbaar maken ruimte schept.

Doorloop de volgende stappen als team systematisch:

- Signaleer de mogelijke verschillen. Stel oordeelsvorming daarover uit.
- Inventariseer wat mogelijk nog meer een rol speelt (op niveau van emoties, procedures etc.) Zie hiervoor hfdst. 2.1.
- Diagnosticeer gezamenlijk het probleem en zoek naar verschillende oplossingen.
- Voorkom polarisatie en escalatie door verbindingen te leggen.
- Zoek spoedig naar bemiddeling als een conflict toch vastloopt.

- Kies gezamenlijk voor de optie met het meeste draagvlak en check hoe ieder daarin staat.

Tips om escalatie te voorkomen: (dit is meer eigen huiswerk)

- Verplaats je telkens weer in de ander, houd niet alleen vast aan dat wat voor jou van belang is.
- Word niet boos, maar breng wel onder woorden wat je lastig vindt, doe dat niet beschuldigend.
- Vermijd aanvaringen niet. De oplossing wordt beter als ook het hart gelucht is.
- Speel de bal, niet de man. Maak het niet persoonlijk. Niet naar de ander, maar ook niet naar jezelf.
- Onderhandel samen. Dat betekent dat iedereen moet geven en nemen.
- Buig mee met emoties van anderen en haak in waar je de ander in tegemoet kunt komen.
- Houd rekening met (cultuur)verschillen. Stel je eigen norm niet vanzelfsprekend centraal.
- Geef toe aan en laat je niet domineren door eigen angsten, zoals gezichtsverlies of gevoel te falen.
- Houd af en toe voet bij stuk als jouw idee constructief is.
- Let op je voorkeursstijl en probeer daar wat van af te stappen.
- Bijt je niet vast in eigen inhoud, maak jezelf geen winnaar of verliezer.
- Breng belang terug naar kleinere proporties. Jij wordt niet ontkend als persoon wanneer jouw belang niet wordt gevolgd.
- Dreigen conflicten toch te gaan escaleren, stel dan een procesbegeleider aan. Dat kan iemand zijn uit het eigen team, die neutraler in de kwestie staat of iemand van buiten.
- Wacht niet te lang. Standpunten komen weer sneller samen als de verwijdering niet te groot is.

Reflectievragen om conflictvorming te voorkomen (teamleider kan dit inventariseren)

- Welke belangen spelen er?
- Hoe staat ieder daarin?
- Op welk niveau speelt het dreigend conflict? (emotioneel, inhoudelijk, procedureel e.d.).
- Is er sprake van werkelijke belangentegenstelling of wordt dat vooral zo ervaren?
- Welke opties zijn er?
- Wat betekent een mogelijke keuze voor een ieder op persoonlijk, inhoudelijk, ideologisch, procedureel niveau?
- Wat is er verder nodig om de beslissing te bekrachtigen?

Conclusie

Het gaat uiteindelijk gewoon om het maken van keuzes. Dat is moeilijk omdat creatievelingen vooral houden van het eindeloos genereren van keuzemogelijkheden, maar er niet van houden om zich beperkingen op te leggen. Kiezen voelt in eerste instantie vooral als het verlies van een mogelijkheid en dat maakt gezamenlijk beslissen niet makkelijker. En als er gekozen moet worden wil je wil graag dat ze vooral voor jouw plan kiezen. Het voelt als noodzaak dat je invloed laat gelden en daarmee komt macht om de hoek kijken.

4.5 Machtsrituelen

Macht is in de creatieve sector een heel beladen woord. Het strookt niet met de ideologische vorm van samenwerken die de 'creatieve klasse' voorstaat. Kunstenaars en andere makers zijn wars van hiërarchische (archaïsche) systemen, die ze te vaak doet denken aan een oude garde van gevestigde namen en instituten. Transdisciplinaire makers willen op een gelijkwaardige democratische wijze met elkaar omgaan. Macht speelt daardoor vaak op verborgen wijze een rol en kan moeilijk openlijk bevochten worden. Zeker niet als het toegedekt wordt met sociaal wenselijk of conflict mijndend gedrag.

Dit laatste wordt vaak nog versterkt doordat de organisatievorm bij transdisciplinaire projecten vaak niet op hiërarchie of formele structuren gebouwd is waardoor macht zich alleen op informele wijze kenbaar kan maken.

Iedereen heeft een andere wijze waarop hij/zij met macht omgaat. Deze patronen zijn al verankerd in de vroegste jeugd en gaan vaak terug op ervaringen met gezagsdragers uit het verre verleden (ouders, onderwijzers e.d.).

Overlevingspatronen in verband met macht zijn: almacht, onmacht en machtsstrijd.

In het bovengenoemde voorbeeld kwamen alle drie de vormen naar voren. Eerst zaten jullie gezamenlijk in de almacht, daarna verzandde jij in onmacht en de popspeler ging de machtsstrijd aan.

Ieder persoon en elke groep reageert dus op andere wijze op macht, maar vaak wisselen tijdens het machtsproces de verschillende patronen zich af.

Ten eerste is er dan **almacht**. Almacht wordt ingezet als afweer tegen onmacht; **liever almacht dan onmacht**.²¹ Kenmerken van almacht zijn een gevoel van onaantastbaarheid (eigen onmacht wordt verdrongen en omgezet in eigenmachtig optreden), trots en koppigheid (ontkenning van andere (grotere) krachten. Verder uit het gevoel van almacht zich in perfectionisme, die alle kritiek lastig of onmogelijk maakt. Ten slotte manifesteert almacht zich ook in pseudo-onschuld; de illusie dat het eigen handelen juist is moet per se in stand gehouden worden.

Het voordeel van het doorbreken van almacht is het opheffen van pijn, isolement en eenzaamheid.

Het tweede aspect van de machtsdriehoek is **onmacht: liever lijden dan opstand**. Het gevoel van onmacht vertaalt zich vaak naar uitspraken als: 'ik ben bang', 'ik

kan het niet' of 'ik ben slecht'. In gedrag uit het zich vaak door het vermijden van confronterende situaties en het opgeven van de eigen autonomie. Het emotioneel manipuleren van anderen is ook een kenmerk van dit onmachtsgedrag.

Het doorbreken van dit onmachtspatroon kan als de persoon zich bewust wordt van de eigen verantwoordelijkheid en opkomt voor het eigen ik.

Natuurlijk zijn er ook situaties denkbaar waarin geen van beide partijen in bovenstaande rollen vervallen. Er is dan sprake van machtsstrijd; liever strijd dan opgeven. In een machtsstrijd is altijd sprake van conflict: er wordt gedacht in termen van winnaars en verliezers. Machtsstrijd wordt gedomineerd door wederzijdse eisen, wederzijdse wil niet op te geven en wederzijdse wil niet te verliezen.

Machtsstrijd wordt pas opgegeven als iemand het niet meer weet. Voordeel is dat kwetsbaarheid zichtbaar wordt en ondersteuning en hulp mogelijk is.

Deze reactiepatronen zijn vooral afweer op wat ervaren wordt als pijnlijk of kwetsend aan de (opgelegde) macht. Dat betekent niet dat deze macht ook werkelijk aanwezig is, maar deze wordt door de persoon zelf wel als dwingend en onontkoombaar ervaren.

Ieder heeft vanuit zijn vroegste jeugd dus een voorkeurspatroon dat zich vaak ook verbindt met een bepaalde stijl.

Deze stijlen zijn als volgt te omschrijven:

- Forceren/doordrukken.
- Toedekken/gladstrijken.
- Ontlopen.
- Confronteren.

Jij hebt in ons voorbeeld de stijl van ontlopen en je beweegt je in de machtsdriehoek (almacht-onmacht-machtsstrijd) vooral bij de hoek rond onmacht.

Je collega-poppenspeler zit meer in de hoek van machtsstrijd en gebruikt door-drukken als stijl om daarmee om te gaan.

Machtsstrijd wordt vaak gelijk gesteld aan concurrentie of andersom: concurrentie wordt vaak ervaren als een machtsstrijd. Dat hoeft het helemaal niet te zijn. Concurreren wordt dan alleen opgevat als een krachtmeting. Bij concurrentie is er echter ook vaak sprake van gelijke kwaliteiten bij mensen.

Dat is bij jullie voorbeeld ook het geval. Ieder heeft een vergelijkbare kwaliteit, alleen wel ieder binnen een eigen discipline. Concurrentie is een logisch onderdeel van het proces waarin voor de beste optie gekozen moet worden. Het is vaak lastig deze concurrerende gevoelens toe te laten en in je collega's tegenstanders te zien. Je bent namelijk ook gelijktijdig medestander, want jullie staan allen voor het wel-slagen van het project. Die tegenstrijdigheid van met en tegen de ander zijn, maakt dat verschillende belangen zich verenigen tot elkaar uitsluitende opties.

Verschil in visie, belang, conceptaanpak is een belangrijke fase bij het nastreven van een zo goed mogelijk eindresultaat. De kunst is om van de kracht van elk idee gebruik te maken en concurrentie als middel te beschouwen om zo goed mogelijk het eigen idee te profileren, zonder daar meteen een winnaars- of verliezerconcept aan toe te kennen. Machtsrituelen uitvoeren helpt niet als je samen tot het optimale resultaat wilt komen.

HOOFDSTUK 5

DE TEAMLEIDER ALS
SPIL IN HET PROCES

Het is al vele keren ter sprake gekomen maar de rol van teamleider is bij complexe creatieve processen onontbeerlijk. Het is een boeiende rol die voor de begeleider zelf wel wat dilemma's met zich mee kan brengen.

Want stel je voor:

Je bent uitvoerend producent en je hebt momenteel een speelfilm onder handen, waar je veel mogelijkheden in ziet. Het is een docudrama, genaamd Het (P)lot, waarin vooral amateurs een rol spelen. Voor de regisseur is werken met een niet-professionele cast essentieel. Het gaat om eigen verhalen (oral history) van een tweede generatie. De filmopnamen zullen voornamelijk in Nieuw-Zeeland plaatsvinden bij een groep Maori. Een ander gedeelte wordt gefilmd in Amsterdam, waar een gesprek/confrontatie plaatsvindt tussen deze Nieuw-Zeelanders en een tweede generatie Ghanese jongeren.

Uitgangspunt van de film is het verschil in beleving en ervaring tussen een groep jongeren die nog leeft binnen de eigen cultuur en één die het moederland verlaten heeft. Deze ontmoeting moet zo natureel mogelijk plaatsvinden. Productietechnisch is dit een zwaar project. Door de ver uiteenliggende locaties en daarmee gepaard gaande kosten zijn er maar weinig draaidagen gebudgetteerd. De film wordt daarnaast in 3D uitgebracht; spannend en innovatief, maar jullie hebben daar nog weinig ervaring mee. Het script is alleen in grote lijnen bekend; het is de bedoeling de verhaallijn zo open mogelijk te houden. Hierdoor is het ook lastig het aantal draaidagen realistisch in te plannen.

Jullie hebben subsidie van het Filmfonds ontvangen. Helaas minder dan gevraagd, maar jullie willen de film graag maken en hebben daardoor de ambitie de kosten zo laag mogelijk te houden. Het Amsterdamse stadsdeel Zuidoost heeft ook in het project geïnvesteerd. Zij willen de première van de film laten samenvallen met de opening van een nieuwe winkelwijk. De film zal dan op een groot doek in de openlucht gepresenteerd worden. De Ghanese kerkgemeenschap is ook bij het project

betrokken en wil middels de film aandacht trekken voor het lot van de vele Ghanese illegalen die in de Bijlmer leven.

Jouw ambitie in dit project is vooral om zorg te dragen voor een zo goed mogelijk procesverloop. Het is jouw taak verbindingen te leggen tussen de verschillende belanghebbenden en zo zorg te dragen voor een goed resultaat.

Dan komen de problemen om de hoek kijken. Zo blijkt dat de opnamen in Nieuw-Zeeland van slechte kwaliteit zijn. Ten tweede blijkt dat een van de hoofdrolspelers toch niet naar Amsterdam durft te komen. Ook dreigt de 3D-aanpak te kostbaar te worden. De regisseur balanceert door al deze teleurstellingen op de rand van een burn-out. Hij heeft zich teruggetrokken en wil de komende dagen met niemand communiceren, terwijl de draaidagen in de Bijlmer nu echt wel georganiseerd en gepland moeten worden.

Wat nu? Aan jou de taak om dit op te lossen en het proces vlot te trekken, maar waar moet je beginnen? Iedereen is zenuwachtig en raakt steeds meer gespannen over de planning en over de mogelijkheid dat de film niet gerealiseerd wordt. Dat zou trouwens ook jouw faillissement als producent betekenen, maar ook het Filmfonds zou gezichtsverlies leiden, want dat heeft de film al als een bijzonder project op verschillende plaatsen gepromoot. Zonder spelers en regisseur komt er natuurlijk geen film tot stand en de filmcrew stelt een ultimatum: ze houden de geplande tijd nog twee dagen vrij in de agenda. Als daarna nog niet duidelijk is wat er gaat gebeuren houden ze de tijd niet meer voor jullie vrij.

5.1 Succesvol teamleiderschap

De teamleider heeft vooral als taak de teamleden zo goed mogelijk te ondersteunen zodat zij in staat zijn hun werk zo goed mogelijk te verrichten. De teamleider die de teamleden kan stimuleren en aansturen is effectief. In dit proces van begeleiden zijn zeven stappen te maken.

5.1.1 Vertrouwen en respect tonen naar teamleden; creëren van ruimte voor reflectie

Hoe ga je nu om met deze impasse?

Het vraagt om een paradoxale houding: je moet anticiperen op een doel dat steeds verder af dreigt te liggen. Je weet dat het proces open dient te blijven om niet te verzanden in 'gedwongen' realiseren en je wilt ook niet dat het resultaat vooral wordt bepaald door de externe druk die jullie nu voelen.

Maar wat dan wel? De crew verwijt je besluiteloosheid en ze vinden dat ze zich op een stuurloos schip bevinden. Tegelijkertijd heeft de regisseur het idee dat je alleen maar contact met hem zoekt om hem te dwingen stappen in het proces te zetten die hij nog niet kan of wil maken. Hij heeft rust nodig om over een oplossing na te denken. De samenwerking dreigt een proces van tegenwerken en wederzijdse obstructie te worden.

Je voelt dat je positie en prestige steeds meer onder druk komen te staan en het idee dat jij het proces moet redden neemt steeds meer bezit van je. Deze idealisering van jou als onkreukbaar redder is niet alleen in de perceptie van de anderen aanwezig, maar heeft inmiddels ook bezit van jou genomen. Jij bent inmiddels de som van hun projecties en vooral ten prooi gevallen aan je eigen almachtsfantasieën.

Het is natuurlijk ook mogelijk dat precies het omgekeerde gebeurt. Dat jouw positie en invloed tot onder nul geraken en jij alle onmacht van iedereen voelt, waardoor je je helemaal machteloos voelt en verlamd raakt. Patronen van macht, onmacht en almacht wisselen zich nu in razend tempo af.

Nu is het belangrijk het proces zijn gang te laten gaan. Dat betekent dat je eerst ruimte scheidt om te begrijpen waar het voor ieder afzonderlijk om gaat en dus ook voor jezelf. Dus niet eerst reageren op de dadendrang van de crew door dwangmatig te gaan handelen en daarmee vooral ook je eigen onrust te stillen.

De voorwaartse druk die je voelt zal je eerst moeten leren begrijpen als een projectie van ieders onvermogen. De machteloosheid die daaruit ontstaat, hoeft niet de drijfveer voor handelen te worden. **Een steunende en invoelende houding naar de verschillende mensen in deze situatie (en naar het team in zijn geheel) helpt om de situatie te reguleren.**

Een goede manier om dit te doen is door iedereen te vragen waar zij denken dat het probleem door veroorzaakt wordt. Vervolgens kun je (zonder meteen in oplossingen te denken!) de probleemanalyses naast elkaar neerleggen en zo overzicht creëren. Door het probleem op deze manier op te pakken stimuleer je ruimte voor reflectie bij jezelf en ook bij de anderen.

5.1.2 De containerfunctie op je nemen; eigen en overige emoties verdragen

Deze stap vraagt van jou als begeleider de capaciteit begrip te tonen, kritiek te verdragen en hier iets mee te doen (te incorporeren). Over dit vermogen valt veel te zeggen, maar in deze context volstaat de volgende omschrijving: de begeleider neemt de moeilijk te verdragen emoties in zich op en weert ze niet af, maar (ver)draagt ze. Dat betekent dat je de kritiek en boosheid van je teamleden kunt horen zonder er tegen in het geweer te komen. Het uitspreken van deze onvrede door het team is een eerste stap in het accepteren van de nieuwe situatie.

Door te luisteren zonder te oordelen functioneert de begeleider als een rolmodel en laat zo merken dat gevoelens van belang zijn maar niet allesoverheersend zijn. De teamleden leren van dit (zelf)vertrouwen en zijn mogelijk een volgende keer in staat hun eigen emoties, en die van de anderen, op dezelfde manier tegemoet te treden.

Het is van essentieel belang dat de begeleider zichzelf telkens een spiegel voorhoudt. Hij/zij dient de eigen gevoelens te observeren en te analyseren. Door dit te doen ontstaat de mogelijkheid de eigen emoties los te koppelen van die van de

groep. Zo is de begeleider in deze fase tegelijkertijd aan de slag met de betekenis van eigen en omringende emoties. Dus voor transparante voortgang is het nodig dat de begeleider aan de ene kant de emoties van de teamleden kent en begrijpt en tegelijkertijd ook zijn/haar eigen gevoelens onderzoekt en een plaats geeft.

Dit klinkt allemaal heel hoogdravend en zwaar. Je kunt het ook simpel zeggen. Niet weglopen voor wat er aan de hand is, maar gewoon rustig blijven.

Dit betekent dat jij als productie leider je eigen angst om bijvoorbeeld zelf financieel ten gronde te gaan met dit project, los ziet van de problemen die de overige teamleden hebben. Die hebben misschien meer te maken met behoefte aan controle (crew) of behoefte aan geestelijke vrijheid (regisseur). Sterker nog: als bij jou de eigen angst voor een dreigend faillissement domineert maakt deze angst of betrokkenheid jou eigenlijk ongeschikt als begeleider. Op dat moment ben je meer een groepslid met een (dominant) belang. Dus kan een ander jouw begeleiderstaak beter tijdelijk overnemen.

Een optimale begeleider heeft als enig belang het helpen van de groep om het optimale resultaat te behalen.

Zelfkennis en zelfrelativering zijn belangrijke ingrediënten voor succesvol begeleiderschap! Welke competenties (naast kijken, luisteren, invoelen) een begeleider heeft is minder van belang dan de vraag of hij/zij hier zelf duidelijk zicht op heeft en open over is. Transparante begeleiders zijn voor anderen door hun openheid en voorspelbaarheid betrouwbaar. Ben je nou toevallig als producent af en toe wat licht ontvlambaar, spreek dat dan uit. Anderen zien dat onderdrukte vuur toch smeulen...

5.1.3 Rapport maken; begrip opbouwen en dat funderen

De derde stap die essentieel is bij het begeleiderschap is het hebben van rapport. Rapport is de optimale afstemming van jouw eigen manier van communiceren op de wijze van communiceren van je gesprekspartners.

Jouw communicatie is vooral gericht op het maken van echt contact, goed en betrokken luisteren en door samenvatten blijkt geven dat je de ander(en) 'begrijpt'. En dat vooral telkens blijven checken!

Bij deze stap zorg je dat iedere betrokkene rond de tafel komt en dat ieder de kans krijgt zijn frustratie te uiten, maar niet om anderen verwijten te maken. Helderheid over eenieders behoefte en de mogelijkheid frustratie te uiten werken regulerend in deze fase. Jouw rol is op dat moment vooral die van gespreksleider, waarbij je ervoor zorgdraagt dat ieder in gelijke mate wordt gehoord en dat er respectvol met elkaar omgegaan wordt. Beschuldigingen en verwijten parkeer je en je vraagt door op wat iemand nodig heeft. Kijk ook hoe hij/zij daarbij door anderen geholpen kan worden. Zo zou het dan kunnen dat de regisseur aangeeft even nergens mee te maken te willen hebben, maar wel kan accepteren dat er een planning komt als de draaidagen dan wat later ingepland worden. De crew kan dat wel billijken maar komt zelf in planningsproblemen met ander werk. Het is nu zaak niet meteen in het zoeken naar praktische oplossingen te vervallen, maar geleidelijk een overgang te maken naar de vierde stap in dit proces. Hierbij is het belangrijk de mentale ruimte en het rapport/vertrouwen dat onderling is ontstaan niet te verbreken met gehaaste inhoudelijke oplossingen.

5.1.4 Wederkerigheid checken/motivatie onderzoeken

Er zijn vele manieren waarop mensen 'ja' zeggen en vele wijzen waarop het 'ja' gehoord kan worden.

Zo kan het 'ja' van de regisseur op de mogelijke planning bijvoorbeeld uitgesproken of gehoord worden als:

- Ja, (met daar achterliggend: Ik moet wel. Ik heb geen andere keuze want ik voel me onder druk gezet. Dit is eigenlijk nog steeds een 'nee!').
- Ja, dat kan wel, als er aan een aantal voorwaarden wordt voldaan (dus eigenlijk 'ja, wanneer...').

- Ja, op deze wijze wil ik me inzetten om het voor elkaar te krijgen (een volmondig ja!).

Een 'ja' kan eigenlijk nog vele kanten op. Een positief antwoord alleen betekent geen commitment! Jij, de begeleider, kan nu goed proberen te luisteren naar de onderliggende betekenis van dit 'ja'. Betrek daarbij ook andere betekenisindicatoren, zoals lichaamstaal, toonhoogte en intonatie bij jouw (eigen) betekenisgeving daarvan. Je kunt je observatie teruggeven (spiegelen), maar vraag altijd of deze interpretatie klopt.

Een team raakt gemotiveerd als het zich veilig (ingedekt), begrepen (erkend) en gesteund voelt.

De werkelijkheid kan je dus op verschillende manieren zien; Remmerswaal noemt dit een strijd rondom verschillen in **interpunctie**.²² Vaak gaat ieder groepslid stilzwijgend uit van de veronderstelling dat er slechts één 'echte', 'ware', 'juiste' werkelijkheid is, namelijk de werkelijkheid die je zelf waarneemt. En je gaat ervan uit dat de andere groepsleden deze visie op de werkelijkheid delen!

Iedereen is geneigd zijn eigen ordening (interpunctie) in een reeks gebeurtenissen aan te brengen. Deze ordening wordt zelden onder woorden gebracht. Toch stemmen deze interpuncties niet altijd overeen: de werkelijkheid is anders naar gelang de rol en positie die je in die werkelijkheid inneemt. Het komt vaak voor dat als een groepslid een afwijkende betekenis toekent aan de werkelijkheid of een andere kijk blijkt te hebben op de context van de interactie. Wanneer dit gebeurt is een tweetal 'verklaringen' favoriet: de ander is kwaadwillig of gek ('bad' or 'mad').

Voor jou als begeleider is het goed deze verschillende werkelijkheden te (h)erken-
nen. Er bestaan nu eenmaal verschillende opvattingen over de werkelijkheid en
niemand kan alles tegelijkertijd waarnemen. Dus luister goed naar de regisseur;
probeer het dilemma van de crew te begrijpen.

Onderzoek je eigen reactie. Heeft de felheid die je in je voelt branden te maken met de boosheid die je bij de ander voelt of vooral met je eigen onmacht en met je wil dit proces (te) goed vorm te geven. Ben je eigenlijk niet gewoon geïrriteerd omdat je je eigen onmacht niet weg gedrukt krijgt?

5.1.5 Keuze maken en de beslissing uitdragen

Motiveren is geen kwestie van simpelweg wat trekpaarden in beweging zetten, maar vooral de gave om een omgeving te creëren waarin mensen zelf in beweging blijven. In het creatieve veld is dit zelfs voorwaarde. Creativiteit verdraagt geen dwang.

Als de motivatie voor een bepaalde oplossingsrichting voldoende is onderzocht en alternatieven niet haalbaar blijken moet de begeleider de moed opbrengen om de knoop door te hakken. Dat is voor de invoelende begeleider geen makkelijke stap. Het vraagt het vermogen de situatie tijdelijk van een afstandje te bezien. Op basis van deze uitgezoomde blik kan de teamleider de beslissing nemen die de meeste kans van slagen heeft. Wat daarbij doorslaggevend is kan wisselend zijn (bijvoorbeeld consensus binnen de groep, tijdsdruk of andere overwegingen) en de keuze ligt bij de teamleider.

Het is van belang dat de begeleider genoeg autoriteit heeft en dat naar de beslissing geluisterd wordt opdat het hele proces van wederzijds beïnvloeden en overtuigen niet weer opnieuw begint. **Autoriteit uitstralen is wat anders dan autoritair handelen.** De begeleider heeft het vertrouwen dat de afwegingen zorgvuldig zijn gemaakt en dat hij/zij in belang van de samenwerking en voortgang keuzes maakt.

Het is zinvol om dit verschil helder in beeld te hebben. De begeleider die zijn/haar bestaansrecht vooral ontleent aan gelijkwaardigheid heeft vaak moeite zich boven de groepsleden te verheffen, omdat hij/zij de ander geen beslissing of denkbeeld wil opdringen. De begeleider met een coachende aanpak heeft vaak zelf een sterke afkeer of weezin tegen autoritaire machtspatronen en wil daar verre van blijven.

Deze coachende begeleider is als het ware 'de eerste onder gelijken', waar de leider die zich laat sturen door eigen visie en vermogen zich onderscheidt door de beste van de groep te (willen) zijn.²³

Het is lastig ineens vanuit een andere positie te denken en te opereren. De begeleider is in deze fase niet langer de meewerkend voorman, de primus inter pares, maar de beslisser en (even) de baas. Dat heeft invloed op het team. Ze gaan anders naar hun begeleider kijken en er ontstaat afstand. Die afstand heeft niets te maken met de persoon, maar vooral met de positie die hij/zij nu inneemt. Hoe met deze afstand om te gaan, heeft met authenticiteit te maken. Het werkt het best als de afstand even intact gelaten wordt en de begeleider zich niet mee laat slepen door de eigen behoefte om gezien en aardig gevonden te worden. De functionele afstand helpt ook om zelf niet te helpend aan de slag te gaan. Dat zou er namelijk toe leiden dat zelf al het werk op de schouders van de begeleider komt. Daarmee komt ook de verantwoordelijkheid voor de voortgang geheel voor diens rekening.

Daarom ga jij niet de schema's maken, het fonds inlichten, het stadsdeel bewerken en de regisseur opnieuw motiveren. Jouw rol bestaat uit het aansturen van het proces en het aan het werk houden van de betrokkenen. Dat lukt niet als je zelf alle taken op je neemt of uit onzekerheid de taken van anderen sterk controleert en daardoor hun vrijheid beknot. **Het gaat om beheren in plaats van beheersen en sturen op zelforganisatie en zelfrealisatie.** Onderzoek eerst de ambivalentie in het eigen zelfbeeld (aardig gevonden willen worden en 'streng' moeten optreden) voor anderen daarvan ongewild slachtoffer worden. Afhankelijkheid van de blik/mening van de ander en de wil om autonoom te handelen, zijn lastig te verenigen uitersten, die het proces van beslissen ernstig kunnen vertragen. **Er is doortastendheid nodig om vast te kunnen blijven houden aan de ingezette koers. Vriendelijkheid en begrip zijn voorwaarden om standvastig de gekozen richting vast te blijven volgen.**

5.1.6 Verandering inzetten en weerstand onderzoeken

Mensen willen soms wel veranderen, maar niet veranderd worden. De noodzaak tot verandering kan alleen van binnen ontstaan. Mensen kunnen alleen veranderen als ze dat zelf willen.. Dat betekent dat leden van het team de voordelen van de verandering eerst zelf moeten ervaren en bereid zijn de nadelen te incasseren, Pas dan kunnen ze richting geven aan de verandering zonder in oude patronen te vervallen.

Veranderingen roepen nu eenmaal eerst weerstand op. Want een verandering impliceert mogelijk ook afscheid van wat dierbaar is. Wat de mogelijke verandering gaat opleveren, is nog onduidelijk. Wat we achterlaten weten we echter wel. Daarom willen we veranderingen vaak in eerste instantie omzeilen en ontkennen.

Hoe groter de druk tot verandering, hoe groter de weerstanden die deze pressie zelf oproept. Weerstanden gaan vaak gepaard met hoge spanning. Die spanning kan zich uiten in agressie, emotionaliteit, terugtrekken uit de situatie, te braaf schikken of aan het redderen slaan. Het is belangrijk weerstand niet te ontkennen of te bevechten, maar het vooral te benutten.

Weerstand is oorspronkelijk een concept afkomstig uit de psychoanalyse en behelst het conflict tussen de wens om te herinneren en de wens om te vergeten.²⁴ Enerzijds is er de impuls om verandering aan te gaan; anderzijds ligt op die verandering een innerlijk verbod. Vanuit een organisatorisch perspectief bekeken is weerstand een tweeslachtigheid tussen enerzijds het bevorderen van de verandering en anderzijds deze willen tegenwerken. Weerstand is dus per definitie verbonden met ambivalentie. Deze ambivalentie kan moeilijk gevoeld worden, want mensen kunnen tegenstrijdige gevoelens maar lastig tegelijkertijd ervaren. Daarom worden deze gevoelens vaak geuit in boosheid, schaamte of schuldgevoel.

Weerstand kan dus eigenlijk opgevat worden als een beveiligingsmechanisme tegen

een pijnlijke confrontatie tussen het oude en het nieuwe. Noch dwang, noch het actief stimuleren van verandering heft dit mechanisme op. Integendeel, ze vergroten eerder de weerstand, omdat deze namelijk de functie heeft om het herinneren te beletten. Er is een manier om weerstand te overwinnen: deze ambivalente gevoelens de ruimte te geven. Voor alle partijen die bij een verandering betrokken zijn is de eerste stap die van 'vrijuit' praten in een veilige omgeving. Zo krijgt de ambivalentie en de daarmee gepaard gaande verwarring een plek, wat voorwaarde is voor een volgende stap.

Voor jou als begeleider van deze ploeg mensen rondom de film P(lot) betekent dit dat jouw rol nu vooral is rust en vertrouwen uit te stralen. Zo kun je een klimaat scheppen waarin men zich vrij voelt om 'vrijuit' te spreken en daarmee de emoties die met de mogelijke verandering gepaard gaan onder ogen te zien.

Om dit goed te kunnen volbrengen is huiswerk vereist. Waar zit jouw eigen weerstand? Ben je bang om je in dit proces onpopulair te maken en de anderen daardoor niet mee te krijgen? Of vind het überhaupt moeilijk om als minder geliefd ervaren te worden? Levert dat (onbewust) een oude pijn op, die jij eigenlijk ook liever wil afweren door dit pijnlijke gevoel niet te onderkennen?

Of ben je eigenlijk boos en durf je deze drift niet onder ogen te zien, omdat je eigen boosheid misschien wel heel vernietigend werkt? Wil je eigenlijk gewoon je zin doordrukken omdat er voor jou ook veel belangen op het spel staan? Zoals bijvoorbeeld de goede naam van jullie productiebedrijf of een enorme financiële tegenslag?

Voel je je eigenlijk machteloos en daardoor boos, maar wil je dat deze ongewenste emotie afweren met (al te) vriendelijk en daardoor wat onecht gedrag?

Dit is geen pleidooi voor agressief gedrag in de rol als begeleider, maar een oproep je eigen gevoelens te onderzoeken. Functioneel wordt het tonen van eigen gevoelens pas als anderen zich daardoor uitgenodigd voelen iets van de eigen binnenwereld

prijs te geven. Weerstand ombuigen tot positieve energie is geen makkelijk proces, maar wel noodzakelijk om tot duurzaam resultaat te kunnen komen. **Begeleiders die weerstand goed weten te benutten en positief weten in te zetten, zijn in hoge mate effectief in hun begeleidersrol!**

Verschillende vormen van weerstand:

- **Normatieve weerstand;** de verandering is in strijd is met de eigen en/of heersende normen. Vaak wordt deze weerstand ervaren als weerstand tegen een autoritair gedrag, als een gevecht tegen de 'baas'. Deze weerstand komt vaak opzetten als mensen 'gedwongen' worden tot verandering door anderen (in ons voorbeeld kan de regisseur dat gevoel krijgen als hem onvoldoende ruimte wordt gegund zelf te gaan bewegen).
- **Machtsweerstand** treedt op als de beoogde verandering leidt tot een herverdeling van macht en invloed. Het uit zich vaak in ondermijnd, agerend of denigrerend gedrag zonder dat de gekwetste gevoelens ter sprake komen. Als dit type weerstand niet aangepakt wordt heeft het vervelende voortwoekerende consequenties.
- **Praktische weerstand** ontstaat als de voorwaarden tot verandering onvoldoende zijn vervuld. Veranderingen worden doorgevoerd zonder de noodzakelijke randvoorwaarden. (In ons voorbeeld kan de crew last krijgen van dit type weerstand omdat er onvoldoende rekening is gehouden met hun concrete en praktische wensen). Deze vorm van weerstand is makkelijker op te lossen dan de twee eerste omdat deze zich niet beweegt op het niveau van waarden en normen, maar op het niveau van randvoorwaarden.
- **Structurele weerstand** is aanwezig als er een verandering wordt doorgevoerd zonder de systemen, procedures of regels te veranderen. De weerstand is primair gericht op de wijze waarop de verandering wordt doorgevoerd en niet zozeer op de verandering zelf.

Het is voor de begeleider van belang de weerstand niet te ontwijken, maar om de herkomst serieus te nemen. Dan kan je samen met het team naar mogelijkheden en middelen zoeken om deze weerstand aan te pakken. Zo schep je voorwaarden om het team gemotiveerd de verandering op te laten pakken. Weerstand is een gezond bijproduct van verandering en laat essentiële zaken aan de oppervlakte komen.

Weerstand speelt zich af in alle fases van het maakproces. Het kan een weerstand zijn tegen een idee, beslissing of weerstand tegen de gevolgen van een verandering of weerstand tegen het moeten ondergaan van een verandering. Dat laatste komt in het creatieve bedrijf veelvuldig voor. Het is nu eenmaal een sector die zich niet graag sturen laat.

Weerstand is dus een obstakel bij verandering en een beveiliging tegen angst, maar weerstand is ook een gevolg van de angst voor de beoogde verandering.

Weerstand uit zich vaak in

- **Agressie:** “Als iedereen zo door blijft zeuren, ontplof ik helemaal en zorg ik dat er niet van dit project terecht gaat komen.”
- **Passief-agressief gedrag:** “Ik vind het een goed plan, want ik wil geen spelbreker zijn en anderen weten het blijktbaar beter.”
- **Vermijdend gedrag:** “Kunnen we het nu misschien over het volgende agenda-punt hebben?”
- **Angst en onzekerheid.**
- **Devaluatie van situatie, ander of zichzelf:** “Let maar niet op mij, ik kan niets in zulke situaties.”
- **Rationaliseren:** “We kunnen er nu wel heel gevoelig over doen, maar het is gewoon een kwestie van gezond verstand, zo ingewikkeld is het niet.”
- **Idealiseren:** “Ik weet het niet, beslis jij maar, je bent altijd zo besluitvaardig.”
- **Verdringen:** “Ik ben helemaal vergeten dat we het hier vandaag over zouden hebben en nu heb ik niets voorbereid.”

Mensen willen de eigen weerstand of die van een ander vaak overwinnen in plaats van accepteren. Dat proberen ze dan door te

- **Manipuleren:** “Als jullie je nu coöperatief opstellen, zorg ik dat morgen de financiën op een rij staan.”
- **Intimideren:** “Als jullie nu niet meteen ophouden met dat gezeur, trek ik de stekker uit dit project.”
- **Uitsluiten:** “Wij drieën zijn het hierover eens.” (terwijl jullie met vier zijn)
- **Negeren:** “We zijn het op dit punt dus met elkaar eens.” (terwijl jij net hebt aangegeven je twijfels te hebben)
- **Dwingen:** “Je moet nu echt wel mee gaan in deze beslissing anders ben jij verantwoordelijk voor de onwerkbaar situatie die dan ontstaat.”

Contraproductieve communicatiestijlen van jou als begeleider kunnen ook sterk variëren:

- Eindeloos argumenteren,
- Redderen en alleen in oplossingsrichtingen denken,
- Vroegtijdig compromissen zoeken,
- Rationaliseren of bagatelliseren,
- Zelf dichtslaan,
- Eigen boosheid opkroppen door (te) vriendelijk (onecht) gedrag te tonen.

Het zijn allemaal manieren om de emoties die ten grondslag liggen aan deze gedragsvormen te vermijden. Je stelt je reactief op en vergroot daardoor de afstand tussen de teamleden en jezelf.

Het zal duidelijk zijn dat deze vormen van omgaan met weerstand mogelijk voor de korte termijn in jouw gevoel effectief zijn. Je bent van het onbevredigende gevoel af, maar op de langere termijn is het veel effectiever om met de weerstand mee te bewegen.

Dat doe je door:

- **Benoemen:** “Ik merk dat je het lastig vindt hierover iets te zeggen. Klopt dat?”
- **Bevragen:** “Hoe sta jij in deze situatie en wat wil jij?”
- **Erkennen:** “Ik kan me goed voorstellen dat dit voor jou een heel lastig dilemma is”
- **Draagvlak te zoeken:** “Wie kijkt er nog meer op deze wijze naar de situatie?”
- **Van weerstand te profiteren:** “Ik heb veel aan deze argumenten, het maakt mij duidelijk wat er allemaal leeft en wat er bij deze beslissing, als we die nemen, komt kijken.”

Reflectievragen voor de begeleider

- Hoe uit de weerstand zich? Bij wie?
- Van welk soort weerstand is er sprake?
- Waartegen leeft de weerstand en wat is de winst van de beoogde verandering?
- Hoe sta ik zelf in het proces? Tegen welke verandering zie ik zelf op? Waar zit voor mij winst?
- Hoe kan ik de weerstand omvormen en productief maken?

5.1.7 Implementatie en verankering

Weerstand ombuigen en effectief maken is de eerste en misschien wel belangrijkste stap voor succesvolle implementatie van de verandering. Het is daarom niet vruchtbaar de verandering alleen te definiëren in termen van het te bereiken (inhoudelijke) doel. Dat maakt het proces weer statisch en haalt het weg van de aandacht voor de samenwerking. Implementatie van de verandering is vooral het bestaande krachtenveld wijzigen in een nieuw krachtenveld.

Remmerswaal benoemt daar binnen drie fases: unfreezing, moving en freezing.²⁵

- Ontdooien van het huidige niveau van functioneren (zie boven)
- Ombuigen naar nieuw krachtenveld
- Bevriezing van dit nieuwe niveau, waardoor het krachtenveld 'beveiligd' wordt tegen terugval.

De rol van de begeleider in de derde fase is vooral te checken of het team inspiratie blijft behouden om veranderingen door te zetten en zo mogelijk voorwaarden te blijven creëren voor het team om dat te kunnen. Regelmatig vragen hoe team erin staat is een belangrijk hulpmiddel.

Successen delen en het team daarvoor complimenteren helpt natuurlijk ook altijd. Maak de geslaagde verandering tot een teamsucces: vooral ook in communicatie naar buiten. Profileer het niet als een persoonlijk succes van jezelf!

Stap bij deze fase niet in de valkuil dat je denkt dat het voor de teamleden wel duidelijk is wat ze moeten doen, dat ze zichzelf nu wel aan het werk kunnen houden en dat ze zichzelf kunnen blijven motiveren. Denk niet dat het nu zo is dat jij je handen weer vrij hebt om eigen opgelopen achterstand weer in te lopen.

Blijf in gesprek over de voortgang en ondersteun hen door je belangstelling te tonen, maar neem hun taken en verantwoordelijkheden niet over.

Stappen in het proces van begeleiden op een rijtje

- Vertrouwen en respect verwerven door dit zelf te tonen (be the change you want to be seen).
- Creëren van mentale ruimte bij jezelf en de anderen (rol van coach).
- Containmentfunctie (rol van verzorger).
- Rapport maken: gaandeweg begrip opbouwen en dat funderen (rol van gespreksleider).

- Wederkerigheid checken (rol van monitor).
- Beslissing nemen met gebruikmaking van alle standpunten: eerste onder gelijken (rol van beslisser).
- Verandering inzetten (rol van motivator).
- Weerstand onderzoeken (rol van coach).
- Implementatie: verankering van verandering binnen een team of organisatie tot stand brengen (rol van teamleider).
- Checken op effectiviteit en stimuleren van eigen verantwoordelijkheid (rol van coachend leider).

5.2 Het begeleiderschap in de creatieve sector

In het bedrijfsleven of bij de overheid kijkt men met verlangen naar de aanwezige creativiteit en naar de passie en overgave van de kunstenaar. Het is een intrigerend samenspel van anarchie en discipline, van in vrijheid creëren en tijdsgebonden organiseren, van het behoud van de artistieke kwaliteit en de vraag van de markt. De begeleider heeft als taak die uitersten telkens weer bij elkaar te brengen en constructieve verbindingen aan te gaan. Hij/zij heeft oog voor de verschillende belangen en behoeften en kan daardoor de creatieve kracht van het team versterken.

De ideale begeleider in de creatieve sector is als een tuinman, die de planten verzorgt, water geeft, maar ook wiedt en snoeit. Daardoor kan de begeleider beter niet ook de artistiek initiator zijn. Zijn of haar betrokkenheid en belang bij de artistieke inhoud maken hem/haar vaak minder geschikt om de procesrollen goed op te kunnen pakken. Hun primaire taak is te excelleren in de artistieke inhoud. Ze zijn veelal de planten in de theorie van Belbin en 'groeien' vooral als zij goed gevoed worden en gefaciliteerd. In de praktijk, vooral bij kleine initiatieven, zien we juist vaak dat de artistiek initiator deze leidende rol wel op zich neemt vanuit de verantwoordelijkheid voor het uiteindelijke eindresultaat.²⁶ Precies dat maakt hem/haar meestal ongeschikt voor dit soort teamleiderschap. Er is overigens wel een tendens te bespeuren dat het profiel van artistiek initiator evolueert van artistiek genie met allesbepalende eigen visie naar iemand die een goed teamleider van artistieke processen is. Zeker

de kunstenaars die verantwoordelijk zijn voor een transdisciplinair project hebben een meer faciliterend leiderschap voor ogen. Ze zijn op zoek naar gezamenlijke exploratie en naar de meerwaarde van de creatieve samenwerking. Binnen de context van dit meer democratische dan autocratische leiderschap fungeert de artistieke teamleider als eerst verantwoordelijke en uiteindelijke beslisser. De leden van het team genieten veel vrijheid, maar ieder lid moet ook zijn eigen verantwoordelijkheid op zich nemen.

Persoon en werk zijn hier sterk met elkaar verweven. Innovatie/inspiratie/passie/creativiteit zijn belangrijke werkwaarden. De motivatie van ieder lid van een creatief team speelt zich af op heel fundamenteel niveau, de eigen identiteit. Dat betekent voor de begeleider aandacht voor wat zich in de binnenwereld van mensen afspeelt, voordat er gekeken wordt naar wat zich tussen mensen afspeelt. Kunst maakt emoties van de samenleving zichtbaar, maar dat kan alleen ontstaan als er ruimte is voor de eigen beleving. In die zin zijn zelfverwerkelijking en zingeving belangrijke drijfveren voor mensen die werken in een creatief proces.

Waar in andere sectoren werkwaarden ook aan heel andere aspecten worden ontleend, zoals bv. het verwerven van zekerheid of het bieden van zorg, moet in deze sector het eigen bestaansrecht goed gefundeerd zijn. Dat betekent in de praktijk prioriteit bij de innovatie/passie/creatie voor aan andere waarden gedacht kan worden.²⁷

De begeleider kan deze waarden borgen door erkenning en prioriteit te geven aan authenticiteit en het waarachtig vormgeven van de eigen verbeelding. **Het gezamenlijk aangaan van een creatieve worsteling kan een creatief team helpen betere prestaties af te leveren en tegelijkertijd te bouwen aan eigen uniciteit en vertrouwen daarin.**

Wie het teamleiderschap het best op zich kan nemen is ook afhankelijk van het type maakproces.

Bij het **creatieve organische proces** (zie hfdst. 3.1) dat zich in nauw overleg tussen een aantal creatieven als 'vanzelf' lijkt te ontwikkelen, kan de initiatiefnemer de verantwoordelijkheid voor een goed procesverloop voor zijn rekening nemen. Hij/zij moet daar dan wel de motivatie toe hebben en de benodigde competenties (kijken, luisteren, verbinden, analyseren, beslissen). En het is daarnaast van belang dat de andere groepsleden hem/haar ook erkennen in deze rol en ook beslissingsmandaat verlenen. Bij een team dat bijvoorbeeld uitsluitend uit kunstenaars vanuit verschillende disciplines, bestaat kan de film/theaterregisseur (choreograaf, mimograaf) deze rol op zich nemen, omdat deze voor een deel samenvalt met zijn/haar regiefunctie. Tenminste als de regisseur binnen zijn/haar regie opvatting vooral hecht aan de prestaties van anderen en zich inzet voor gelijkheid en het proces van samenwerking daarmee vormgeeft. Hij/zij verlangt volledige overgave.²⁸ Emoties en verschil in benadering of gevoelens wordt alleen getolereerd als het een bijdrage heeft binnen het creatieve werkproces.

Bij het werken in **een creatief en organisatorisch maakproces** (zie hfdst. 3.3) bestaat het teamleiderschap of procesbegeleiderschap niet alleen uit het samenwerken om tot een artistiek waardevol project/product te komen, maar ook om zorg te dragen voor financiële onderbouwing, tijdsplanning en algemene organisatie. De creatieve industrie en de kunstwereld onderscheidt zich van andere sectoren door het eigzinnige profiel van de creatieven. Om hun talent in de schijnwerpers te kunnen zetten is coachend en innovatief teamleiderschap noodzaak. Al deze individualistische persoonlijkheden hebben baat bij evenwichtige begeleiding met stimulans voor creatieve eigzinnigheid. Samenhang in organisatievormen is ook een belangrijk middel om tot concrete en efficiënte realisatie te komen. Dat maakt dat er tegelijkertijd ook grenzen gesteld moeten worden aan al te eigengereid optreden.

Het evenwicht bewaren tussen artistieke creativiteit en de verantwoordelijkheid nemen voor het reilen en zeilen van de organisatie (of team, gezelschap, ensemble) levert vaak spanning op voor de begeleider. Het combineren van managementtaken

en het stimuleren van creatieve energie zijn twee heel verschillende bezigheden, die ook een andere energie vergen. In de (nieuwe) kunstpraktijken zijn deze taken dan ook vaak verdeeld tussen artistiek en zakelijk leider. Als deze twee een vanzelfsprekende tandem vormen, is het een werkzame constructie. Helaas is dat ook vaak niet het geval en ontstaan er twee eilanden, met ieder zijn eigen normen- en waardensysteem van waaruit gewerkt wordt. Management en faciliterende taken vallen onder het zakelijk beheer en het creatieve eindproduct onder de artistieke leiding. Soms zijn dat bijna twee werelden die niet (meer) met elkaar communiceren. Dat komt niemand, maar zeker het creatieve product niet, ten goede en benadrukt een kloof die niet aanwezig hoeft te zijn. Ook degenen die een facilitaire of management-taak vervullen in het creatieve veld hebben het vuur van de passie en de eigenzinnigheid aan hun zijde.

De teamleider, die begrip en inzicht heeft en de noodzaak kent van beide rollen en zijn/haar omgeving ruimte geeft om te floreren, is favoriet. Of diegene nu als belangrijkste taak het artistieke dan wel het facilitaire deel onder de hoede heeft is minder belangrijk dan zijn/haar vermogen de beide kanten te verbinden en samenwerking te optimaliseren.

In de dagelijkse praktijk en vooral in situaties waarin het zakelijke/facilitaire deel gescheiden is van het artistieke segment is vaak de productieleider het cement tussen deze twee bouwstenen. Hij/zij brengt op praktisch niveau de verbinding tot stand en zorgt dat alle partijen zich gerespecteerd voelen en zorgt waar nodig voor de vertaalslag tussen de partijen. Deze zeer belangrijke taak voor het algemeen welbevinden is arbeidsintensief, maar vaak ondankbaar omdat het vaak in de schaduw van de activiteiten plaats vindt.

Teamleiders, producenten en dergelijken met deze taak lijden er vaak onder onvoldoende gezien te worden. Terwijl deze zogenaamde kleurloosheid juist maakt dat ze goed mee kunnen bewegen in het proces. Zichtbaarheid en gebrek aan autoriteit zijn vaak een issue bij dit type teamleiders. Het spreekt voor zich dat dit helemaal geldt voor diegenen die deze rol informeel op zich nemen, omdat zij geen officieel

mandaat hebben, noch formele invloed/macht.

Binnen de creatieve industrie, maar ook in de kunstwereld, zal door de toename van transdisciplinaire projecten steeds meer behoefte ontstaan aan een nieuw soort begeleiding. Leaders die creativiteit (en technologie) op innoverende wijze kunnen stimuleren zullen steeds belangrijker worden. Ze creëren slimme en flexibele organisaties, die zich door hun beweeglijkheid snel kunnen aanpassen aan de vraag die hen gesteld wordt. Ze houden de communicatielijnen kort. Er is weinig hiërarchie, maar wel een duidelijke structuur. Ze passen zich aan de omgevingseisen. Deze begeleiders zijn sensitief naar hun omgeving. Niet alleen naar hun collegae, maar ook naar de hen omringende wereld. Zij zijn sterk omdat ze kunnen meebewegen. Of zoals Darwin het formuleerde: "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent. It is the one that is the most adaptable to change."

Leiderschapsliteratuur maakt ook duidelijk dat goede leiders over het algemeen niet intelligenter zijn dan de meest intelligenten in hun groep. Ditzelfde geldt voor creativiteit: de leider hoeft niet het meest creatief te zijn om toch met het meest creatieve eindresultaat te komen. Een leider heeft andere capaciteiten nodig!

5.2.1 Procesrollen²⁹

Procesrollen zijn gericht op samenwerking en het bevorderen van een goed werkklimaat

- Aanmoedigen, vriendelijk zijn, warmte en belangstelling tonen, waardering uitspreken voor de inbreng van anderen en hen vragen stellen
- Uitnodigen, het voor andere teamleden mogelijk maken een bijdrage te leveren
- Benoemen van emoties, groepsgevoel, beschrijven van reacties van anderen, geven van observaties, samenvatten wat er speelt
- Volgen, luisteren, instemming betuigen, meegaan met besluiten. Accepteren van ideeën van anderen, aandacht geven aan het team als geheel

- Bemiddelen, harmoniseren, reguleren. Verzoenen van verschillende standpunten, voorstellen doen tot compromis
- Spanning verminderen, uitlaat zoeken voor negatieve gevoelens, ze zelf verdragen
- Humor inzetten, relativeren

Tips voor de teamleider (vrij naar Loesje)

- Wees jezelf : er zijn al zoveel anderen;
- Neem je dromen mee de dag in;
- Leven is meervoud van lef;
- Verander vastbesloten van mening;
- Niks moet; niks mag;
- Hopend op mooie dingen, hopen mooie dingen zich op;
- Verander muren in deuren;
- Trek je eigen plan zonder liniaal.

REFERENTIES

Belbin, R.M.: Managementteams. Over succes- en faalfactoren voor teams. Schoonhoven: Academic Service, 1998.

Bell, A. en D. Smith: Leiderschap. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2005.

Berenschot (samenstelling): Het managementmodellenboek. 's-Gravenhage: Reed Business, 1999.

Bono, E. de: Lateral Thinking. A textbook of Creativity. Londen: Penguin, 1990.

Bouman, F. en M. Koopmans: Teamleiderschap. Zaltbommel: Thema, 2006.

Christophe, N.: De dynamiek van een creatief maakmodel. Utrecht: Interne publicatie van de faculteit theater Utrecht, 2006.

Christophe, N.: Het naakte schrijven. Over de mythen van het schrijverschap. Amsterdam/Utrecht: International Theatre & Film books/HKU, 2007.

Csikszentmihalyi, M.: Creativity: Flow and Psychology of Discovery and Invention. New York: HarperCollins, 1996.

Diephuis, K., F. Dronkers, I. Janssen, H. Tijink en Q. van der Zijden: Slimmer organiseren: Handboek sneller zorg voor jeugd. ?: Fonds psychische gezondheid, 2009.

Dijksterhuis, A.: Het slimme onderbewuste. Amsterdam: Bert Bakker, 2007.

European Cultural Foundation (samenstelling): Managing Diversity? Art and (the Art of) Organisational Change. Amsterdam: Mets & Schilt, 2008.

Florida, R.: The Rise of the Creative Class: And How It Is Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life. New York: Perseus, 2002.

Frijda, N.: De emoties: Een overzicht van onderzoek en theorie (6e druk). Amsterdam, Bert Bakker, 2005.

Hagoort, G. en R. Kooyman: Creative Industries. Colourful Fabric in Multiple Dimensions. Utrecht: HKU, 2009.

Landelijk centrum voor amateurdans (samenstelling): Wie coacht de choreograaf? Over het coachen van dansmakers die werken met amateurdansers. Utrecht: LCA, 2005.

Megginson, D. en D. Clutterbuck: Techniques for Coaching and Mentoring. Amsterdam: Elsevier Butterworth Heinemann, 2005.

Naafs, J.: Relaties in het transdisciplinaire maakproces. Utrecht: Scriptie en stageonderzoek ter verkrijging van MA Theaterwetenschap, Universiteit Utrecht, 2009.

Naafs, J.: Weet het (nog) niet: Over relaties in het transdisciplinaire maakproces. Utrecht: HKU, 2010.

Ofman, D.D.: Bezieling en kwaliteit in organisaties. Utrecht/Antwerpen: Servire, 1992.

Remmerswaal, J.: Handboek groepsdynamica: Een inleiding op theorie en praktijk. Barneveld: Nelissen, 1995.

Servellen, A. van: De weeën van de macht: Zelfmanagement voor vrouwen. Maarsse: Elsevier/De Tijdstroom, 1992.

Staa, A. van der: De verbeelding van de emotie, kunst als bindend element in de hedendaagse samenleving. RijksakademiePORTAAL/KNAW, 2007.

Top, B.: Het geheim van diversiteit: Kunst vieren, delen en beleven. Rotterdam: Interne uitgave Netwerk CS, 2008.

Topchik, G.S.: Plotseling manager: Oefeningen in leiderschap. Utrecht: het Spectrum, 2004.

Tros, A.: Dynamisch coachen: Balans tussen zingeving en resultaat. Amstelveen: Aionion Symbolon, 2002.

Valk, S. van der: Stroomopwaarts: De theatercriticus als creatief ondernemer. Utrecht: HKU, 2010.

Valk, S. van der (redactie): Ach, dat doe ik wel even: De verborgen werking van sekse in de kunstwereld. Amsterdam: TIN, 2003.

Wolf, M.H.M. De: Inleiding in de psychoanalytische psychotherapie: Ontwikkeling, psychopathologie, diagnostiek en behandelvormen. Bussum: Coutinho, 1996.

PROFIEL

CAROLIEN VAN DER SCHOOT

Carolien van der Schoot is initiator en medeoprichter van Coaching in de Cultuur (CiC), een organisatie die zich richt op begeleidingsvragen en procesinnovatie in de culturele sector www.coachingindecultuur.nl. CiC begeleidt zowel individuen als organisaties en zet zich in voor meer diversiteit in de sector door het organiseren van trainingen en expertmeetings, het uitvoeren van cultuurdiagnoseonderzoek en het opzetten van intensieve (talentontwikkelings)trajecten. CiC ontwerpt en voert leiderschapsprogramma's uit met focus op veranderingsprocessen en de eigen authenticiteit.

Carolien van der Schoot begeleidt regelmatig individuele makers bij hun werkproces en heeft in 2005/2006 een leiderschapsprogramma opgezet voor 24 kansrijke artistiek leiders om zich te kwalificeren voor de meerjarensubsidie. Dit project heeft ze in opdracht van het NFPK+ uitgevoerd.

Verder is ze vier jaar (2003/2007) medeontwikkelingspartner geweest bij een Europees project: Mixed Equal. Mixed Equal was gericht op doorstroming van vrouwen naar de top en op het benutten van diversiteit in organisaties. Als ontwikkelingspartner heeft CiC samen met een vijftal for-profit bedrijven instrumenten ontwikkeld om bedrijfsculturen tot verandering aan te zetten en om instromend talent te verder te professionaliseren.

Bij Kunstenaars en Co heeft Carolien van der Schoot de afgelopen twee jaar de mentoren gesuperviseerd die verbonden waren aan het project Van talent naar beroep. Dit was een project dat er op gericht was meer gekleurd talent te benutten en de kans te geven zich professioneel te ontwikkelen.

Behalve voor de kunstensector heeft Carolien van der Schoot ook voor de non-profit sector en het bedrijfsleven een aantal trajecten opgezet en begeleid (o.m. bij de FNV, Politie, Opportunity in bedrijf).

Carolien van der Schoot is inmiddels ruim 25 jaar werkzaam in de kunst- en cultuursector, heeft diverse managementfuncties vervuld en beschikt over een breed netwerk.

Ze heeft een doctoraaldiploma theaterwetenschappen (1981) en is afgestudeerd in moderne Nederlandse Letterkunde (1986). Zij heeft in 2004 haar internationale Master Counselling in Context behaald.

INTERVIEW

ANTHONY HEIDWEILER

(ARTISTIEK LEIDER VAN YO! OPERA)

Yo! Opera laat jonge mensen kennis maken met opera. Daartoe organiseert Yo! Opera iedere twee jaar een internationaal jeugdoperafestival in Utrecht. Daarnaast maakt Yo! Opera samen met jongeren en operamakers projecten en nieuwe opera's. Hierin wordt gezocht naar nieuwe vormen van opera en naar opera's die iets toevoegen aan deze wereld. Opera's waarin makers en publiek zelf hun ei kwijt kunnen, die ontroeren en verlichten.

Anthony vertelt over zijn rol als initiator en (bege)leider van deze operaprojecten, over de balans tussen eigen creativiteit en het faciliteren van de creativiteit van anderen en over de eigenschappen waarover je moet beschikken als begeleider van transdisciplinaire projecten .

Anthony aan het woord:

Al mijn projecten starten met een wens, een droom. Een idee dat dikwijls al heel veel kleuren en wortels in mijzelf heeft. Die zitten heel diep en zijn emotioneel en hebben ook bijna niet met kunst te maken. Het uitgangspunt voor de Operaflat was mijn verlangen dat mensen contact met elkaar maken. Ik zie mogelijkheden om daar een creatieve verbeelding aan te geven en kies een werkwijze die bij dat idee past. In dit geval werkten bewoners van een flat in Overvecht samen met kinderen, componisten en zangers aan tal van mini-operaties die op de galerij van de flat werden uitgevoerd. Het uitgangspunt bij zo'n project is: zullen we samen een poging doen om het weer echt te maken. Omdat ik wil dat de mensen die aan het project meewerken zelf ook contact maken met elkaar kies ik er voor om componisten en zangers samen te laten werken met de kinderen en de bewoners van de flat. Om dat goed te kunnen begeleiden moet ik zelf ook contact maken met de mensen met wie ik werk. Niet iedereen zit daar op te wachten. Als artistiek leider van een project ga je daarmee ook een verantwoordelijkheid aan naar de mensen met wie je werkt. Het heftige van deze projecten is dat je van iedereen die aan het project meewerkt een kwetsbare opstelling vraagt en vertrouwen in het project verwacht. Daarnaast werk ik niet alleen met professionals maar met een mix van professionals, studenten van het conservatorium en amateurs die niet met kunst te maken hebben. Om dat goed te organiseren heb je duidelijke kaders en een heel zakelijke aanpak nodig.

Om zo'n project goed te leiden moet ik een heel groot vertrouwen hebben in wie ik ben. Je kunt jezelf heel snel kwijtraken in de veelheid van meningen van anderen en je gaan afvragen waarom je iets wilde. Vergelijk het met het kopen van bloemen op de markt: ledere zaterdagochtend koop ik bloemen op de bloemenmarkt. Ik heb dan thuis al een idee welke kleuren ik wil kopen. Maar dan kom ik op de markt en dan ga ik twijfelen, andere kleuren zijn ook zo mooi en ik koop uiteindelijk vier bossen. Als ik dan thuiskom dan baal ik dat ik niet het vertrouwen had toch die kleuren te kopen die ik in mijn hoofd had, had ik nou de rust genomen, er de tijd voor genomen, in plaats van me te verliezen.

Bij het maken van een voorstelling werkt dat ook zo. Eigenlijk weet ik al wat ik wil, heb ik het plaatje al in mijn hoofd, maar het kan lastig zijn om dat gaandeweg het proces vol te houden en ongestoord te blijven. Het liefst zou ik alles zelf doen en dagelijks aangeven hoe ik het hebben wil, maar ik realiseer met dat zo'n monomane aanpak niet werkt. En ik wil ook graag input krijgen en geprikkeld worden. Ik zoek daarom een balans tussen afstand houden en onderdeel worden van het team. In de rol van initiator wissel ik de hele tijd tussen nabijheid en afstand. Ik maak helder waar mijn inspiratie ligt, wie ik ben en wat ik de ander kan geven en tegelijkertijd schep ik ruimte op grond waarvan makers weer een eigen proces aan kunnen gaan. Ik perk het in door mijn eigen beeld te geven. Die inperking is nodig om de creativiteit van de ander te laten stromen.

De chemie tussen mij en de makers moet heel sensitief zijn. Je kunt het vergelijken met zingen met een aantal zangers, een kwartet bijvoorbeeld. Je kleurt je stem goed naar de anderen, maar er is toch altijd één iemand die de leiding heeft. Dat voelt goed omdat je het vertrouwen hebt in elkaar. Het is een hele kwetsbare uitwisseling. Ik ben degene die het team samenstelt en ervoor zorgt dat de klank klopt.

Als leider is het mijn taak om de kaders aan te geven en als die helder zijn dan verandert mijn rol eigenlijk naar die van begeleider. De rol van leider hoeft helemaal

niet zo dominant en aanwezig te zijn. Er zijn mensen die heel goed leiding kunnen geven terwijl ze het gevoel geven dat er nauwelijks leiding wordt gegeven. Het is misschien wel alleen het kleine hoofdknikje dat een van de leden van het kwartet geeft om de muziek mooi te laten klinken.

Essentieel voor een goede samenwerking is ook dat je moet blijven communiceren. Je moet weten dat je dingen bespreekbaar kunt maken zonder het gevoel te hebben dat je het project terroriseert. En je moet dat direct en oprecht kunnen doen. Dat heeft met intuïtie te maken. Elkaar de ruimte geven om kritisch te kunnen zijn omdat je weet dat je de ander nodig hebt om het nog mooier te maken. Je moet kunnen dealen met dingen die schijnbaar tegenstrijdig zijn. Dat is waarschijnlijk een gevoelskwestie, daar is een klik voor nodig.

INTERVIEW

JORIS VAN BALLEGOOIJEN

(MEDEWERKER COMMUNICATIE BIJ V2_)

V2_ is een interdisciplinair centrum voor kunst en mediatechnologie in Rotterdam. V2 organiseert presentaties, tentoonstellingen, workshops en ontwikkelt kunstwerken in het eigen medialab.

Elke zomer zijn er een aantal (jonge) kunstenaars in residence bij het lab van V2_. Joris vertelt over zijn rol als communicatiemedewerker m.b.t. de presentaties van de resultaten van deze Summersessions en over de noodzaak om in een vroeg stadium al inzicht in het maakproces te hebben.

Joris aan het woord:

De projecten van V2 hebben een bepaalde ontwikkelingstijd in het Lab. De kunstenaars werken dan samen met hardware- en softwareontwikkelaars aan het ontwikkelen van het project. In die eerste fase ben ik niet of nauwelijks bij de projecten betrokken. En omdat we bij V2_ in twee fysiek gescheiden ruimtes werken kan het goed zijn dat ik mensen die al aan het werk zijn in het Lab nog niet heb ontmoet. Maar vroeg of laat komt er een moment waarop de resultaten gepresenteerd worden aan publiek. Het is mijn rol om dan een verbinding te leggen tussen het project en een publiek dat ook niet altijd zondermeer alles van het project en de bijbehorende techniek begrijpt. Het moment waarop ik bij de projecten betrokken wordt zit vaak erg dicht op dat presentatiemoment en dat biedt mij doorgaans weinig tijd om me in de projecten te verdiepen. In het slechtste geval wordt ik heel laat bij een project betrokken en moet ik blind varen op de teksten die de makers mij aanleveren. Dat kan lastig zijn omdat ik zelf vaak niet genoeg van een project af weet, van de technische kant niet, van de geschiedenis niet, van de kunstenaar niet. Bij interdisciplinaire projecten is deze informatie misschien nog wel belangrijker dan bij andere projecten, omdat je te maken hebt met een combinatie van verschillende vakgebieden waar je vaak niet alle ins en outs van kent. Het is dan extra belangrijk om bij het proces aanwezig te zijn zodat je je de materie eigen kan maken en het jargon leert begrijpen. Door op bepaalde momenten bij het maakproces aanwezig te zijn zou ik meer gevoel kunnen ontwikkelen voor de projecten en meer kleur kunnen geven aan de communicatie daarover.

Hoe minder je weet hoe minder invulling je kunt geven aan de publiciteitstekst. Ook voor bijvoorbeeld het maken van de interviews met de kunstenaars die we op de site publiceren zou het fijn zijn om hen al in een eerder stadium te leren kennen en aan het werk te zien. Je kunt dan al een vertrouwensband opbouwen met elkaar waardoor het afnemen van een interview makkelijker en geïnspireerder kan zijn dan wanneer je de kunstenaar pas op de dag van het interview zelf ontmoet.

Het wordt leuker als je je eigen verhaal kunt vertellen en er een perspectief aan kunt geven.

Toch heb je ook afstand tot een project nodig om een goed verhaal te kunnen schrijven. Betrokkenheid is goed, maar op momenten. Als je te dicht op het maakproces zit wordt het moeilijker om er over te schrijven en als je iemand te goed kent kan het lastiger worden om hoofd- en bijzaken te onderscheiden. De kans bestaat dat je je laat meeslepen door de kunstenaar.

V2_ is opgericht met het doel om kunstenaars met verschillende disciplines bij elkaar te brengen. Misschien geeft dat ons rondom interdisciplinair werken wel een voorsprong op andere interdisciplinaire projecten waarbij alles nog nieuw is. We zijn het gewend om met mensen uit verschillende disciplines samen te werken, hebben al taal ontwikkeld om een multimediaal project neer te zetten en weten hoe we dat moeten doen. Dat is trouwens niet altijd heel expliciet. Vaak ben je onbewust deel van een team en dat zie je dan bijvoorbeeld aan de mate waarin je in de cc opgenomen wordt. Er is een impliciete manier waarop teams worden geformeerd. Dat gebeurt niet alleen op basis van afgesproken die van te voren gemaakt worden maar omdat iemand bedenkt nu moet een bepaald persoon erbij betrokken worden. Als ik opeens in de cc van een project opgenomen wordt is dat voor mij het moment om eens van mijn bureau op te staan en eens naar iemand toe te lopen

Ook binnen de organisatie V2- zelf is een grote verscheidenheid aan disciplines. Daarin zou nog meer vanuit hetzelfde bewustzijn van interdisciplinariteit gewerkt

kunnen worden. V2_ bestaat uit vier pijlers: presentaties, producties, publicaties en archieffunctie. Aan de pijlers zijn mensen verbonden en tussen de pijlers zit een grote mate van samenhang. Deze onderlinge samenhang wordt denk ik nog niet volledig herkend en benut. De interne communicatie is net als de teamvorming vrij impliciet. Het zou goed zijn om de wederzijdse beïnvloeding die er is te herkennen en die samenhang in de interne communicatie te versterken. Maar dat gaat niet vanzelf, er moeten daarvoor momenten gecreëerd worden om dat concreet vorm te geven en er met elkaar de waarde van in te zien. En de praktijk is anders, iedereen werkt toch erg vanuit zijn eigen projecten en zijn eigen eilandjes. Medewerkers komen overal vandaan, reizen veel, werken soms maar twee dagen per week en komen elkaar dus niet vanzelfsprekend tegen behalve bij georganiseerde meetings.

Ik neem zelf veel initiatief in het verzamelen en delen van informatie. Zo ben ik me bewust geworden dat ik me actiever kan bewegen om die communicatie op gang te brengen en verbindingen te leggen. Dat levert resultaat op, al is het maar met het oog op mijn eigen werkplezier.

INTERVIEW

PIEM WIRTZ

(PROJECTMANAGER VAN V2_)

V2_ is een interdisciplinair centrum voor kunst en mediatechnologie in Rotterdam. V2 organiseert presentaties, tentoonstellingen, workshops en ontwikkelt kunstwerken in het eigen medialab.

Piem Wirtz ondersteunt en initieert bij V2_ projecten op het snijvlak van Kunst en Mediatechnology. In de Summersessions van het V2_ Lab begeleidde Piem een project met kunstenaar Melissa Coleman. Op uitnodiging van het Lab realiseerde Melissa een project op het gebied van Wearable technology.

Piem vertelt over de verschuiving van haar rol van projectmanager naar die van coach en producer en de grote betrokkenheid bij de inhoud van het project die dat van haar in die nieuwe rol vraagt.

Piem aan het woord:

De projecten van het Lab starten met een eerste algemene bespreking met alle medewerkers die uiteindelijk bij het project betrokken zullen zijn. Vervolgens gaan de projectmanager en de kunstenaar het concept verder uitwerken. In de wandelingen is er in deze conceptfase ook al contact met de ontwikkelaars, die het project technisch ondersteunen. Vanaf de realisatiefase worden zij actief bij het project betrokken. We vormen dan een team van vier: kunstenaar, projectmanager en twee ontwikkelaars.

Daarnaast spelen ook de andere medewerkers van het Lab een belangrijke rol. Eén keer in de week presenteren alle kunstenaars die in het Lab een project aan het ontwikkelen zijn hun werk aan alle anderen. Deze bijeenkomsten zijn bedoeld om de kunstenaar te ondersteunen en zijn concept en product aan te scherpen en hem sterker in zijn eigen praktijk te laten functioneren. Er wordt dan met het hele lab fors op het werk geschoten: heb je daar aan gedacht, weet je dit wel zeker, waarom is dit zo, dit kan sterker, denk er nog eens over. Soms blijven er twee, drie meningen, al dan niet tegenstrijdig, hangen en de keuze is dan aan de kunstenaar wat hij daar mee doet. De kunstenaar bepaalt dat uiteindelijk, maar de groepsdruk binnen

het Lab is groot en als kunstenaar moet je stevig in je schoenen staan om een besluit te nemen als er geen consensus is.

Bij die besprekingen zit ik in het lab in de rol van criticus, terwijl ik tegelijkertijd ook een van de leden van het projectteam ben en op basis van de kritiek die geuit wordt oplossingen moet gaan bedenken. Dat is best lastig en stressvol en kan een loyaliteitsconflict geven. Ik kies soms bewust voor een bemiddelende rol en ga aan de kant van de kunstenaar staan als ik vermoed dat de kritiek van het Lab erg heftig is.

In het project rondom wearable technology dat ik samen met Melissa Coleman heb gerealiseerd heb ik anders dan bij eerdere projecten waaraan ik als productie leider was verbonden nu specifiek de rol van producer op me genomen. Hierdoor had ik een grotere betrokkenheid bij de ontwikkeling van het kunstwerk op conceptueel gebied en de veronderstelling was dat dit een meerwaarde op zou leveren. De invulling van mijn rol is in onderling overleg met de kunstenaar tot stand gekomen. Daarbij speelden vragen als, wie is nou uiteindelijk de kunstenaar, in hoeverre kun je je als projectmanager met het concept bemoeien en is dat goed of niet. Het is natuurlijk de kunstenaar die met het concept komt maar daarnaast geef je als projectmanager jouw visie op het concept waardoor het nog verbeterd kan worden. Ik heb mijn coachende rol geïnterpreteerd als heel intensief met de kunstenaar in overleg gaan. We hebben elke dag samen gezeten en samen gekeken waar het naartoe moest en hoe we het werk wilden gaan presenteren. Aanvankelijk wilde we graag een performance maken. Dit idee kwam echter op losse schroeven te staan door de feedback van collega's die aangaven dat niet de beste manier te vinden om het werk onder de aandacht te brengen. Melissa bleef aanvankelijk bij haar wens voor een performance maar mij bracht de kritiek van anderen aan het twijfelen. Er was dus geen consensus over dit punt. We hebben dat opgelost door de voor en nadelen met elkaar te bespreken. De argumenten om geen performance te maken bleken eigenlijk vrij sterk en logisch. Melissa kon zich daar uiteindelijk in vinden en vond het ook wel een uitdaging om te kijken wat ze dan verder met het product kon doen. Naast de gangbare projectmanagende taken zoals budgetbewaking en plan-

ning heb ik voor dit project dus ook samen met haar het artistieke product onder de loep genomen en haar gestimuleerd en geïnspireerd om het concept helder te krijgen. We hebben samen nagedacht over het kader en vervolgens ging zij op pad om dat verder uit te werken.

Voor zo'n samenwerking is het van belang dat er een persoonlijke klik is. Als die er niet is en je elkaar niet begrijpt heb je het best moeilijk. Dan kun je blijven duwen en trekken maar dan gaat het niet werken. Voor zover mogelijk speelt de persoonlijke klik bij de selectie van de kunstenaars ook een rol.

Tijdens het maakproces zelf bouw je deze klik uit tot een vertrouwensband. Ik stop daar veel tijd in, trek veel met de kunstenaar op om elkaar zo goed mogelijk te begrijpen en dichter tot elkaar te komen.

Melissa en ik hebben als team gewerkt met een vage taakverdeling die niet concurrerend maar aanvullend was. Ik ben een stap verder gegaan dan bij eerdere projecten door me ook intensief met het concept te bemoeien en het project mede vorm te geven.

Het is mij heel goed bevallen om zo te werken en samen en in de praktijk al doende dingen op te lossen. Je moet er wel voor oppassen dat je niet twee kapiteins op een schip krijgt. Je moet in essentie toch ondersteunend zijn en niet al te sturend. Verder is het in deze rol handig als je heel goed kunt luisteren, inzicht hebt in waar je mee bezig bent en begrijpt wat de essentie is van het project. Je moet communicatief vaardig zijn, met mensen kunnen overleggen, vertrouwen kunnen geven en iedereen in zijn waarde laten. Het helpt als je niet te koppig bent maar eerder vriendelijk en meegaand, hoewel je wel duidelijk en zakelijk moet kunnen zijn. Verder moet je passie hebben voor de discipline waarin je werkt, het leuk vinden om in partnerschap te werken en goed kunnen omgaan met stress, complexiteit en weerstand.

EINDNOTEN

- 1 SIA/RAAK is een programma voor artsprofessionals in transdisciplinaire kunstprojecten. In dit programma gaven tussen 2008 en 2010 mensen uit de kunstpraktijk, de kunstkritiek, de kunstvakopleidingen en de universiteit gezamenlijk antwoord op de vragen die de hedendaagse kunstpraktijk oproept.
- 2 Huis aan de Werf is een Utrechts theaterproductiehuis. Yo! Opera is een organisatie die opera voor en door jongeren maakt. V2_ is het huis voor instabiele media in Rotterdam.
- 3 Naaf, J.: Weet het (nog) niet, 14.
- 4 Deze vorm van samenwerken zie je in de reclamewereld veelvuldig. De copywriter werkt nauw samen met de vormgever en art director. Samen zijn ze verantwoordelijk voor de totale reclameuiting.
- 5 Wat Anne Nigten voor ogen heeft met the patchingzone, "a transdisciplinary laboratory for innovation where Master, doctor, post-doc students and professionals from different backgrounds create meaningful content" (www.patchingzone.net).
- 6 Florida, R: The Rise of the Creative Class.
- 7 Ibidem, 9.
- 8 Ons creatief vermogen. Beleidsbrief cultuur en economie: publicatie ministerie van economische zaken en OCW. Den Haag: 2005.
- 9 Deze formulering is afkomstig uit de SIA/RAAK subsidieaanvraag.
- 10 Frijda, N.: De emoties, 17, 84 en 485-498.
- 11 Staay, A. van der: Over de verbeelding van de emotie, 82.

- 12 Dijksterhuis, A.: Het slimme onderbewuste.
- 13 Christophe, N.: Het naakte schrijven, 102.
- 14 David Perkins is een professor op Harvard University en een van de oprichters van het Project Zero in Harvard's Graduate Degree in Education programs. Hij is de auteur van vele boeken over educatie, denken en creativiteit. Bron model: <https://www.uwsp.edu/Education/lwilson/creativ/snowflakemodel.htm>
- 15 Belbin, R.M.: Managementteams, 80.
- 16 Wil je kijken wat je eigen rol is? Dat kan op veel plekken online, bijvoorbeeld: <http://www.123test.nl/groepsrollentest/>.
- 17 Belbin, R.M.: Managementteams, 9-19.
- 18 Ofman, D.: Bezieling en kwaliteit in organisaties, 175.
- 19 Idem. 76.
- 20 Bono, E. de: Lateral Thinking, 9-13.
- 21 Servellen, A. van: De weeën van de macht, 37.
- 22 Remmerswaal, J.: Handboek groepsdynamica, 139.
- 23 Valk, S. van der: Ach, dat doe ik wel even..., 75-85.
- 24 Valk, S. van der: Ach, dat doe ik wel even..., 112.
- 25 Remmerswaal, J.: Handboek groepsdynamica, 110.

- 26** Belbin geeft bij zijn beschrijving van de zogenaamde Apolloteams aan dat de slimste en of creatiefste uit de groep vaak het minst geschikt zijn om het teamleiderschap voor hun rekening te nemen. Hun kwaliteiten dienen eerder beschermd en gevoed te worden.
- 27** Remmerswaal, J.: Handboek groepsdynamica, 75.
- 28** Valk, S. van der: Ach, dat doe ik wel even..., 75.
- 29** Bouman, F. en M. Koopmans: Teamleiderschap, 63.

