

Schilderen als instrument voor teamontwikkeling

Piet **OVERDUIN** en Michiel **DE RONDE**

INLEIDING Vrijwel elk team worstelt met het dilemma van diversiteit en gezamenlijkheid, ofwel de tegenstelling tussen eigenheid en autonomie van de individuen enerzijds en de gemeenschappelijke identiteit van het team anderzijds. Teams en hun leden staan voor de opgave dit spanningsveld effectief te (leren) hanteren, opdat de eigenheid van de leden (steeds beter) wordt benut ten behoeve van het teamresultaat, en opdat de onderlinge verbondenheid als een voedingsbodem fungeert voor persoonlijk uitblinken. De weg daar naartoe is echter niet eenvoudig. Die vraagt een ontwikkelproces van leren omgaan met conflicterende waarden die vaak diep geworteld en breed vertakt zijn in overtuigingen van wat goed en wenselijk is. Begeleiding van teams rond dit dilemma is een kwestie van cultuurontwikkeling, waarin de vragen ‘wie zijn wij gezamenlijk?’ en ‘wie ben ik individueel daarbinnen?’ beide een plaats hebben.

Kwesties rond identiteit en eigenheid zijn moeilijk te verwoorden en vinden hun grond in diepere lagen van ons functioneren dan het rationele en verbale. De opgave voor begeleiders en trainers van teams is deze vragen zo aan de orde te stellen dat betrokkenen als individu en als groep werkelijk in ontwikkeling komen, en de antwoorden die ontstaan een geleefd verhaal vormen.

Muzische en speelse werkvormen worden in de begeleiding ingezet, om kwesties die moeilijk te verwoorden zijn toch communiceerbaar te maken. In groepsverband wordt er bijvoorbeeld gewerkt met outdoortrainingen (Müller, 2010), simulatiespelen (Stoppelenburg, De Caluwé & Geurts, 2013) en in toenemende mate ook

Drs P. Overduin MCM is zelfstandig adviseur te Oegstgeest. E-mail: piet@overduinenco.nl.

Drs. M.A. de Ronde is opleider en onderzoeker bij de Christelijke Hogeschool Ede en hoofdredacteur van dit tijdschrift.



met dramawerkvormen (Mulder & Budde, 2008; Dassen, 2014) en opstellingenwerk (Stam, 2004). In individueel verband worden creatieve werkvormen als kleien en schilderen gebruikt (Budde, 2008; Birnie & Dirkx, 2014). In dit artikel verkennen wij hoe het werken met verf, kwast en doek ingezet kan worden als instrument voor teamontwikkeling.

CASUS Een van ons wordt gevraagd een goededoelenorganisatie te begeleiden naar een volgende fase van ontwikkeling. Het betreft een team van acht betaalde (merendeels jonge) professionals, met een onervaren directeur. Gegeven de doelstelling van de organisatie staan sterke (familie)waarden centraal. Men heeft een niche in de markt gevonden, waardoor de organisatie snel groeit. Het team werkt met en voor een steeds groter wordende groep ouders die andere ouders ondersteunen. Deze ouder-netwerken groeien gestaag en spreiden zich steeds verder uit over het land. Men werkt met gelden van grotere fondsen. De aansluiting met lokale jeugdwelzijns- en zorgvoorzieningen is gevonden.

Een half jaar geleden was de conclusie dat de organisatie de pioniersfase is ontgroeid en dat een meer gedifferentieerde werkverdeling gewenst is. Na een periode van eerste liefde, waarbij iedereen gelijk was en alles goed was wat men deed, is het team toe aan een volgende levensfase, waarin men differentieert naar taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, op basis van verschil in talent en verantwoordelijkheid. Verschillen mogen en moeten nu zichtbaar worden. De opdracht waar men intern voor staat, is de diversiteit productief te maken, zonder de goede onderlinge relaties op het spel te zetten.

Het team is drie jaar geleden gevormd; enkele leden hebben zich het laatste jaar aangesloten. Ondanks het korte bestaan hebben patronen zich al stevig verankerd. De directeur - tevens 'founding father' - is een creatieve probleemoplosser, conceptueel ingesteld en met een hoog tempo van denken en doen. Het team is snel geneigd zijn raad te zoeken en op te volgen, en de directeur biedt zich bij problemen gemakkelijk aan om mee te helpen (en te sturen) bij het oplossen ervan. Het patroon van de pioniersfase is zichtbaar: iedereen is gelijk, iedereen denkt en doet met alles mee en de directeur is altijd dichtbij. Feitelijk heeft hij de organisatie meermaals met zijn creatieve vermogen verder geholpen.

De directeur ziet dat het met de groei van de organisatie anders moet, en wil de bestaande afhankelijkheid van zijn persoon terugdringen. Het team wil dat ook; men heeft behoefte aan zelfstandigheid en eigen handlingsruimte. Ondanks deze uitgesproken wens komen de directeur en het team steeds in de oude groef terecht, alsof men elkaar in de greep houdt.

Loslaten is het devies. Gezamenlijk formuleert men als leeropgave: het vinden van een nieuwe balans tussen de groeiende autonomiebehoefte van de teamleden en de herverdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden door de directeur. Daarvoor bestaat geen standaardoplossing; het is een ontwikkelproces waarin individueel en collectief geleerd moet worden. Een eerste stap wordt gezet met de benoeming van twee medewerkers tot primus inter pares ofwel eersten onder hun gelijken. Het is een signaal dat de wil bestaat om te differentiëren en dat het experimenteren met nieuwe verhoudingen in gang is gezet.

THEORIE OVER ORGANISATIEONTWIKKELING

De voorgaande situatiebeschrijving laat zich gemakkelijk plaatsen in de bestaande concepten over organisatieontwikkeling. We kunnen de situatie bijvoorbeeld begrijpen met de theorie over fasen in de groei van organisaties van Greiner en Metzger (1983). Dit team staat voor de opgave om de pioniersfase van creativiteit en ontplooiing achter zich te laten en te kiezen voor nieuwe vormen van delegatie en coördinatie. Dergelijke overgangen voltrekken zich niet zonder crises; deze zijn zelfs noodzakelijk om de benodigde beweging en veranderingsbereidheid te mobiliseren.

De vraag van het team kan ook verhelderd worden aan de hand van de ideeën van Schruijer en Vansina (2007). Deze auteurs wijzen op diversiteitsvraagstukken, zoals die vrijwel altijd bij samenwerking naar voren komen. Daarbij moeten we denken aan verschillen in belangen, doelen, perspectieven en persoonlijke voorkeursstijlen (zoals die van doeners en denkers, proactieven en reactieven, introverten en extraverten). Het hanteren van verschillen is een permanente opdracht. Hoe kan een team leren deze productief te maken voor het realiseren van optimale resultaten?

We noemen hier ook het werk van Vermaak (2009) als een perspectief om naar onze casus te kijken. Hij laat zien hoe verschillende soorten complexiteiten in elkaar grijpen, zoals inhoudelijke complexiteit en dynamiek rond de vraagstukken waarmee men bezig is, de sociale complexiteit van onderlinge samenwerkingsrelaties en collegiale verhoudingen, de psychologische complexiteit van ieder individu met zijn eigen ontwikkeling, mogelijkheden en kwetsuren, en de confron-

tatie van ieder met zichzelf rond succes en falen. Daar raken we ook aan de emoties en het innerlijk theater, zoals Kets de Vries (1999) dat ooit zo mooi typeerde.

Genoemde theorieën gaan over emotionele verhoudingen, maar blijven - noodzakelijkwijs, daar zijn het theorieën voor - een cognitieve inslag houden. Voor begeleiders is het de vraag hoe zij rond teamvraagstukken kunnen voorkomen verzeild te raken in vruchteloze discussies en hoe ze kunnen bereiken dat de teamleden hun waarneming persoonlijk en betrokken met elkaar gaan delen (Kloosterboer, 2011). In dit artikel verkennen we de muze van het schilderen als een mogelijke ingang daarvoor.

SCHILDERWORKSHOP Voor de begeleiding van dit team werkte de eerste auteur samen met Johan de Jonge, een in Spanje werkende kunstschilder (zie www.kindofart.es). De ontwikkelingsvraag van het team lijkt geschikt voor een experimentele, 'multisensorische' benaderingswijze. Het is een open team dat zich ongecompliceerd en leergierig opstelt, met een oprechte wens om samen verder te komen. In overleg met de groep - als resultaat van een traditionele verbale werkconferentie - wordt als doel voor de workshop geformuleerd: als team sterker worden. Als bijkomende bijzonderheid spreken we af dat het teamwork zal plaatsvinden in een Catalaans bergdorp, twee uur rijden van Barcelona. De reden om dit 36-urig experiment te starten, ligt in onze veronderstelling dat we met een combinatie van woorden en beelden, werkend met ratio en emotie, het team inclusief de directeur tot een diepgaander ervaring en inzicht kunnen brengen, rond het onderling ver-

CULTUURONTWIKKELING IN TEAMS EN ORGANISATIES IS EEN CREATIEF PROCES

staan en de gewenste samenwerking in de volgende ontwikkelingsfase van de organisatie.

Om de tijd van het experiment maximaal te benutten, organiseren we de eerste kennismaking tussen groep en kunstenaar vooraf per e-mail. De deelnemers introduceren zichzelf, op zodanige wijze dat hij ze bij aankomst onmiddellijk herkent. Tevens wordt de deelnemers verzocht uit twaalf schilderijen er één te kiezen en daar de volgende persoonlijke vragen bij te beantwoorden: wat is je eerste reactie op dit schilderij? Wat is de atmosfeer van het schilderij (kleuren, textuur, compositie)? En wat probeert het schilderij je persoonlijk te vertellen? Nog voor we van start gegaan zijn, is de workshop eigenlijk al begonnen.

Na de comfortabele vliegreis volgt een spannende autorit in het donker naar het afgelegen bergdorp, om daar in een herberg te overnachten. Langzamerhand komt ieder los van zijn oorspronkelijke biotoop en raakt men - mede door de bewogen reis - sterker betrokken op elkaar. De volgende dag start de workshop in de voormalige pastorie, nu gemeenschapscentrum, van het dorp. Met de nodige hilariteit hult ieder zich in een witte over-

all. De schilder presenteert eerst een aantal schilderijen, om verschillende stijlen, symbolen en schildertechnieken te laten ontdekken. Hij definieert kunst in de geest van de Tachtigers als 'een individuele expressie van individuele emoties'. Bij de schilderijen stelt hij drie vragen: wat zie je? Wat doet het met jou? En wat doe jij ermee? Daarmee is de eerste verdiepingsopdracht bij het waarnemen van abstracties begonnen en betreedt het team een nieuw terrein: het expliciteren van persoonlijke gevoelens, zonder houvast in de ratio.

Vervolgens gaan de deelnemers aan de slag met de eerste schilderopdracht: op eigen wijze verbeelden waarin het team sterker dient te worden, en te proberen de essentie van de eigen gedachten over het team te vangen in een enkel simpel beeld. Met steun van de schilder zet men de eerste, voorzichtige schreden op het pad van de schilderkunst. Hij moedigt ieder aan na de eerste schets een tweede, derde of misschien wel een vierde versie te maken. Zichtbaar vrijer en succesvoller wordt men in het creëren van eigen beelden. De stilte tijdens het werk is hoorbaar. Ieder is geconcentreerd bezig en gaat op in de eigen creatie.

WAARIN GROEIFASEN, DIVERSITEIT EN COMPLEXITEIT VORM KRIJGEN

Na een uur wordt elke deelnemer uitgenodigd zijn meest sprekende schilderij toe te lichten. Acht verschillende creaties staan voor acht verschillende verhalen. Ieder presenteert ongestoord (zonder tussentijdse vragen of discussie na afloop) in het midden van de groep zichzelf door middel van het eigen schilderij. Het is boeiend om te zien en horen dat de deelnemers zich meer en duidelijker uitspreken; zelfs meer dan zij zich hadden voorgenomen. De luisteraars zijn geboeid, alsof geheimen onthuld worden; je kunt een speld horen vallen. In een teamgesprek voorkomen we elke normativiteit en halen we 'slechts' de 'rode draden' uit de acht schilderijen. Wat blijkt daarin gezamenlijk te zijn? Ieder heeft de dingen op een eigen manier uitgedrukt, maar toch blijkt het mogelijk om de diversiteit samen te vatten in twee gedeelde topics. Het eerste punt wordt geformuleerd als: het dilemma tussen eenheid en diversiteit leren hanteren, door middel van een gemeenschappelijke ambitie. Het tweede wordt benoemd als: beter leren kiezen en staan voor je keuze.

Na deze ronde van schilderen en reflecteren wordt gepauzeerd en bieden we gelegenheid voor een korte wandeling in de natuur. Dan is het tijd voor een tweede

exercitie. Er vormen zich twee teams van vier personen, op basis van een persoonlijke voorkeur voor het eerste of het tweede aandachtspunt. De opdracht luidt: verbeeld met je groep de verbeterde situatie over twee jaar. Ditmaal is er ook enige tijdsdruk: binnen een uur zien we graag een visueel resultaat van het gezamenlijke antwoord op deze vraag.

Met de ochtendervaring op zak, voltrekt zich nu eenzelfde proces: vang de essentie van wat je als groepje van vier wilt uitdrukken in een sprekend beeld en geef dat - het visuele synoniem - weer op het doek. We observeren verschillende processen van samenwerking en letten op de machtsverdeling (wie heeft invloed?), de wijze waarop men tot gezamenlijkheid komt, hoe men met de verschillende individuele talenten omgaat, en vragen ons uiteindelijk af hoe productief de samenwerking uitpakt. Het ene team werkt soepel samen. Men gunt het gezag aan de beste schilder in hun midden, die dat ook accepteert. Hij betreft de andere talenten daar op sympathieke wijze bij; de andere voelen zich uitgenodigd om op eigen wijze bij te dragen. De correcties van de tijdelijk leider worden goed opgevolgd. Het resultaat is een prachtig schilderij dat

ruim op tijd klaar is en waar ieder trots op is. In het andere team verloopt de samenwerking minder soepel. Het leiderschap wordt er niet echt aanvaard, maar wordt ook niet ter discussie gesteld. Vervolgens communiceert men voorzichtig, om de leider niet te frustreren en toch een eigen inbreng te hebben. De tijd verstrijkt en uiteindelijk ontstaat er een mooi schilderij dat met sturing van de leider door de deelnemers wordt gemaakt. Na afloop zien we verlegenheid met het resultaat: het is gelukt, maar trots ontbreekt.

Na deze schilderopdracht wordt ieder eerst individueel gevraagd enkele persoonlijke reflecties aan het papier toe te vertrouwen, aan de hand van drie hulpvragen: reflecteer op je eigen rol, het groepsproces en het eindresultaat.

Er volgt nog een laatste schilderopdracht voor deze dag. Aan allen wordt, nu weer individueel, gevraagd zich te verhouden tot de gewenste situatie, zoals eerder door het subteam geschilderd. Druk je gevoel uit. Is het haalbaar of niet? Wat is je bijdrage aan dit succes? Opnieuw volgen acht persoonlijke impressies voor de route naar succes en de eigen bijdrage daaraan.

Na een dag van hard en nieuw werken, keert het voltallige team terug naar de herberg voor een echte Catalaanse maaltijd, die uitmondt in een ontspannen stemming. Er wordt gepraat en gelachen. Verhalen worden gedeeld; er lijkt vandaag een nieuwe openheid te zijn ontstaan. Bovendien is het schilderen bij iedereen gelukt. De voldoening over de eerste dag is groot.

De volgende ochtend is gereserveerd voor reflectie. De schilderijen van de vorige dag staan opgesteld in de zaal in de herberg. De twee subteams wisselen de persoonlijke reflecties van de vorige dag uit. Per

team rapporteert een lid. Er ontstaat een levendig gesprek over de twee verschillende verlopen maakprocessen van de schilderijen en de presentatie van het gemeenschappelijke resultaat, waarbij zowel de soepelheid als het ongemak besproken kunnen worden. Ter afsluiting wordt voorgesteld de schilderijen mee terug te nemen naar Nederland en ze in het kantoor op te hangen; zo sieren ze de wanden en vertellen de verhalen, en blijven de Spaanse gebeurtenissen in herinnering.

Het is tijd voor het afscheid. De deelnemers bedanken de kunstenaar elk op hun eigen manier. Vol van alle indrukken van deze creatieve teamtraining vertrekt ieder. Sommigen onmiddellijk terug naar Nederland, anderen plakken er een weekend Barcelona aan vast.

CULTUURONTWIKKELING ALS CREATIEF PROCES

De gekozen benadering is ingegeven door de overtuiging dat cultuurontwikkeling in teams en organisaties een creatief proces is, waarbij alle betrokkenen met elkaar vorm (moeten) geven aan groeifasen (zie Greiner en Metzger), diversiteit (Schruijer en Vansina) en complexiteit (Vermaak). In de cultuur die zich ontwikkelt, geeft een team in feite antwoord op de vraag hoe het met deze zaken omgaat, in een interactief proces van individuele en collectieve betekenisgeving (veelal op preverbaal niveau).

De keuze voor dit experiment is ingegeven door de gedachten van Winnicott (1971) die een direct verband legt tussen spelen, de creativiteit en deelname aan de gezamenlijke cultuur. Culturele participatie bestaat bij hem uit het waarderen en opnemen van de scheppende bijdragen van anderen, door daar zelf weer een creatief

antwoord op te geven. Participatie en individuatie gaan daarbij dus hand in hand. Ons idee achter de beschreven werkvorm is dat wij dat inzicht ook kunnen inzetten in de vorm van een methodiek voor cultuurontwikkeling in teams. Wij vermoeden dat creatieve werkvormen kunnen helpen bij het faciliteren van het proces van teamontwikkeling. Cultuurvorming in een groep vindt immers niet plaats door erover te praten, maar door het daadwerkelijk te doen.

Bij Winnicott (1971) is cultuur een overgangsgebied tussen individu en gemeenschap, waarbij betekenisgeving plaatsvindt in een interactief, creatief proces. Cultuur zit niet in de objectiviteit van de dingen (zoals een gebouw, briefpapier of gedragsregels) en ook niet in de subjectieve persoonlijke ervaringen en mentale constructies, maar is daar waar die twee in elkaar overgaan en elkaar wederkerig beïnvloeden. Bij cultuur gaat het om de vraag hoe wij het gebouw of de kamer, maar bijvoorbeeld ook de groep, vullen met onze eigen subjectiviteit en tegelijk hoe wij ons gemoed, onze beleving, zelfs onze identiteit laten kleuren door de omgeving waarin we verkeren. Eenvoudig gesproken gaat het bij cultuur om de vraag: hoe kan dit team mijn en ons team worden? Hoe wordt deze collega mijn collega, hoe wordt dit bedrijf ons bedrijf? Dat gebeurt in de wederkerige en scheppende beweging van geven en toe-eigenen. Mensen geven zich aan een groep, door daar iets van zichzelf in te leggen; door dat geven wordt - paradoxaal genoeg - het team van henzelf.

Dit proces van geven en toe-eigenen is in de schilderkunst volkomen helder. De schilder neemt immers de objectieve materialen (doek, kwast en verf) en maakt

daarmee een persoonlijke creatie. Hij kan zichzelf daar zo in leggen, dat anderen bijvoorbeeld zeggen: dit is typisch Rembrandt of typisch Van Gogh. De schilder geeft zichzelf aan het kunstwerk; daardoor vertelt het schilderij wie hij is.

Het ontwikkelen van een teamcultuur verloopt op identieke wijze. Ieder presenteert zichzelf, ieder toont zijn eigenheid, wat het teamcollectief zich vervolgens kan toe-eigenen. Wanneer zich dat voltrekt, wordt bijvoorbeeld een persoonlijke waarde verheven tot een teamwaarde. In de methodiek die wij daarvoor ontwikkeld hebben, gebruiken we de actiemetafoor van het schilderen.

WERKZAME INGREDIËNTEN METHODIEK

Ontregeling

Wat maakt schilderen zo effectief? In de eerste plaats doordat schilderen ontregelt. Bestaande routines in denken en handelen worden buiten werking gesteld, doordat het atelier - ver van huis bovendien - een geheel nieuwe context verschaft, waar de deelnemers op ongebruikelijke wijze aan opdrachten werken. Men moet elkaar als het ware opnieuw leren kennen. Allen werken bovendien in een uniforme witte outfit waarin ieder zich aanvankelijk onwennig voelt, wat bestaande verhoudingen tussen individualiteit en collectiviteit raakt.

Emoties

In de tweede plaats: het schilderen appelleert aan onze emotionele verhouding tot de dingen. In de abstracte schilderkunst draait het om emoties. De begeleidende schilder merkt op: 'Schilderen is een aanval op je emotionele barrières', en: 'Tijdens



het schilderen ben ik in gevecht met mijn basisemoties.' Schilderen is een reflexieve, open en kwetsbare activiteit, die veel zegt over onze verhouding tot situaties en gebeurtenissen. Zo kan schilderen verhelderend en onthullend werken. Het spelen met beelden die verwijzen naar wat tot nu toe onzichtbaar is gebleven, is de toegevoegde waarde van het schilderen. Het vraagt verkenning en herkenning van de eigen emoties, waarvan we soms ver verwijderd zijn geraakt. Het (her)ontwikkelen van het gevoelsleven - als kind waren de gevoelens veel toegankelijker en reageerden we vrijer - is dan een belangrijke opgave die ons authentieker maakt. Door middel van beelden durven we dichter te komen bij wat ons werkelijk beweegt. In het creatieve maakproces kunnen ongesproken gedachten en gevoelens zichtbaar worden. Men blijkt zich in het schilderen meer bloot te geven dan aanvankelijk gedacht. Het gehele schilderproces is een aaneenschakeling van verdieping en overschrijdingen van grenzen.

Zo merkte de directeur aan het eind op: 'Er is veel over mij gesproken, zonder dat mijn naam is genoemd.' Het veranderend leiderschap in de differentiatiefase hield niet alleen hem, maar ook de overige teamleden bezig. Men waardeerde hem en wilde hem niet kwetsen, maar men ervaarde ook de beperking die zijn leiderschapstijl had voor de ruimte zich te ontplooien.

Anders kijken

Hieruit vloeit direct - als derde - voort dat het schilderen aanleiding is tot een hernieuwde manier van kijken en daarmee tot nieuwe perspectieven en betekenissen. Het gaat niet alleen om de expressie van datgene wat binnen zit; het is ook de cre-

atie van iets nieuws en om de ontplooiing van nieuwe perspectieven. Schilderen - zeker abstract schilderen - is een scheppend en ontdekkend proces dat alleen tot stand komt door contact te maken met het onbevangen, speelse vrije en gevoelige kind in jezelf. In het schilderen creëren de deelnemers een imaginaire wereld die andere interesses stimuleert en het (gevoelsmatige en intuïtieve) oordeelsvermogen verfijnt (Carr, 2003). In onze workshop voor versterking van het team ontdekt men op emotioneel niveau wat men mist en wat men zoekt. In de divergente brei aan gedachten komen de deelnemers tot de essentie en tot mogelijkheden hoe het kan en hoe men het wil.

Plezier

Als vierde werkzame ingrediënt noemen we hier het lichtvoetige, relativerende en ontspannende. Het schilderen gaat over de kern van de zaak en raakt aan een serieuze kwestie, maar toch is er losheid, openheid, plezier en de bereidheid tot verkenning in het omgaan ermee. Het weerbarstige en gefixeerde (Vermaak, 2009; Hundman, 2010) wordt raakbaar en vloeibaar. De betekenisgeving - ons vorige punt - krijgt door de speelsheid het karakter van een gezamenlijk zoeken en benieuwd zijn naar elkaars creaties en uitgedrukte ervaringen. Pret en ernst liggen dicht bij elkaar. Het schilderen is als spelen: het gaat niet om het doel (zoals bij het werken), maar er staat wel veel op het spel. Gadamer (1986) zegt over het spel: 'Auch wenn es sich um Spiele handelt, in denen man selbstgestellte Aufgaben zu erfüllen sucht, ist es das Risiko, ob es "geht", ob es "gelingt", und ob es wieder "gelingt".' Spelen ontstaat in de interactie; het is ontspannend,

spannend en inspannend tegelijkertijd. Het kan openingen bieden naar nieuwe ideeën, inzichten en gedrag.

Gezamenlijkheid

In de vijfde plaats zien we dat schilderen gezamenlijkheid creëert. Doordat de deelnemers zowel individueel als gezamenlijk schilderen, ontstaat er een wisselwerking tussen de eigen vrijheid, speelsheid en creativiteit met kwast en doek en het vermogen om in de onderlinge samenwerking lossen, spontaner en vrijer te zijn. Het schilderen opent de ervaring van een vrije zoekruimte met elkaar. Zoals men zich aan het schilderen moet geven, zo moet men dat ook doen in de sociale ruimte van de samenwerking. De meervoudigheid van de werkelijkheid wordt duidelijk en toch wordt ook daar weer een gedeelde scheping van gemaakt. De acht verbeeldingen van een ogenschijnlijk helder doel, spreken boekdelen. Die meervoudigheidsopvatting verdiept de gedachte dat een team een brug dient te slaan tussen individuele en gemeenschappelijke betekenisgeving. In de gemeenschappelijke schilderijen gebeurt dat. Het resultaat is bovendien een zichtbaar en collectief gemaakt product, waarin ieder zichzelf heeft gelegd; niet als een optelsom van individualiteiten, maar als een groepscreatie.

Actie

Het zesde punt dat wij willen noemen: het schilderen is actie. Daar waar de schilderijen over gaan, dat gebeurt in het interactieproces zelf; er is derhalve sprake van een parallelproces. Net als in het echte werk gaat het ook in deze samenwerking om ruimte nemen en ruimte geven, initiatief en volgzzaamheid, durf en vertrouwen,

en enthousiasme en boosheid. In de nabespreking komen deze zaken ook aan de orde en weet men die in waarderende termen te benoemen. Dat wat geschilderd wordt, gebeurt tegelijkertijd in de onderlinge samenwerking.

Duurzaamheid

Als zevende en laatste punt noemen we de duurzaamheid van het resultaat. Woorden vervliegen weer, maar de creatie blijft en is daarmee een tastbare en zichtbare verwijzing naar het proces dat de deelnemers met elkaar hebben door-gemaakt. De gemaakte schilderijen dragen een herinnering en een boodschap in zich.

De gebeurtenissen en bevindingen zijn zo uitzonderlijk, dat ze onmiddellijk onderdeel zijn geworden van de historie van de organisatie. Het schilderen in Spanje heeft vele metaforen opgeleverd, die elk een grote zeggingskracht hebben. Elk schilderij is een metafoor, evenals de toelichtingen die soms gedurfd en confronterend waren. Deze historische gebeurtenissen zijn onderdeel van het dagelijks jargon geworden. Een enkele verwijzing is genoeg om een gewenst beeld op te roepen.

Zo ontwikkelt zich een gemeenschappelijke taal en beeld. Wie van de deelnemers later naar de producten kijkt, ziet zichzelf weer bezig in de workshop, en ervaart tegelijk het appel van de toekomstverwachting, de wens en de hoop die in het schilderij is vervat. De creatie krijgt zelfs, met een woord van Gadamer (1986) een 'Wirkungsgeschichte'. De betekenis van het doek blijkt niet eenmalig vastgelegd te zijn, maar kan ook in nieuwe situaties onverwachte dingen te zeggen hebben. Het



doek fungeert ook bij latere gebeurtenissen als spiegel en venster (De Caluwé & Vermaak, 2008).

DISCUSSIE Het schilderexperiment overziend, is onze conclusie dat genoemde voordelen een katalyserend effect hadden op de ontwikkeling van dit team. Het ging om een team in de overgang naar een nieuwe levensfase, waarin sprake was van diversiteit en complexiteit. De inzichten van directeur en team zijn echt veranderd na het schilderen. Onze verwachtingen zijn dus uitgekomen. Het gaat hier echter om een eenmalig experiment met een specifieke verandervraag en een team met een eigen karakter. Er zijn meer experimenten nodig met andere vraagstukken en andere teamkwaliteiten, om de stelling te verdedigen dat het effect van schilderen een versnellende bijdrage heeft aan de ontwikkeling van een team.

We hebben ons ook afgevraagd of andere middelen eveneens als katalysator kunnen werken. Voorbeelden zijn simulaties (serious gaming), al dan niet gebruik makend van stressverhogende impulsen (zoals bij sport of 'outward bound'-methoden). Deze middelen zijn sterk resultaatgeoriënteerd en kunnen gedrag onder druk zichtbaar maken. In vergelijking met het schilderen missen zij echter de innerlijke verkenning van ratio en emoties. Het onzichtbare zichtbaar maken in beelden biedt bovendien blijvend resultaat. Eveneens is er de ervaring van het zoeken naar de essentie; een vaardigheid die geborgd kan worden in de dagelijkse routine.

In de categorie creatieve werkvormen is er uiteraard meer dan alleen schilderen. Muziek, drama, poëzie en dergelijke vormen echter doorgaans een hogere drem-

pel om mee te experimenteren. Ook zonder echt over schildertalent te beschikken leidt deze werkvorm tot resultaat, waarbij niet de schoonheid maar het verhaal achter de vorm centraal staat.

Ten slotte de vraag naar het blijvend effect. In dit experiment (van 36 uur) is veel gebeurd, maar heeft dat een blijvend gunstig effect op dit team? Na terugkeer in Nederland bleken veel indrukken onvolgende geduid te kunnen worden door teamleden. Het was indringend en soms verwarrend geweest, waarbij veel werd losgemaakt. Zonder begrip geen productie van nieuw gedrag, daarom werd en wordt in individuele gesprekken aan duiding gewerkt. Er zijn reconstructieprocessen gaande betreffende overtuigingen, beelden over personen en het team. Terwijl dat nog niet af is, wil het team de nieuwe inzichten al wel in de praktijk borgen. Er bestaat bezorgdheid dat het effect anders verloren gaat. Wij signaleren dat relevante inzichten bij directeur en team daadwerkelijk zijn gewijzigd. Dat kan niet zonder gevolgen blijven, ook al beseffen we dat één zwaluw nog geen zomer maakt.

De workshop is een eenmalige gebeurtenis in een langer lopend proces. Het vertalen van de inzichten naar duurzaam betere prestaties in de praktijk van elke dag vraagt, ook na het Spaanse experiment, om een mix van handelen en reflectie. In dat creatieve proces fungeren de zelfgemaakte schilderijen aan de muur als levende gemeenschappelijke herinneringen en als gezamenlijk oriëntatiepunt.

Met dank aan Johan de Jonge (kunstenaar) en de opdrachtgever die nauw betrokken waren bij de totstandkoming van dit artikel.



LITERATUUR

- Birnie, A. & Dirkx, M. (2013). *De muzen aan het woord. Werken met beeld en muziek in coaching, therapie en training*. Utrecht: Zadoks.
- Budde, E. (2008). *Wat woorden niet kunnen zeggen. Creatieve werkvormen en methodieken*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Carr, A. (2003). Organizational discourse as a creative space of play. *Human Resources Development*, 6, 197-217.
- Dassen, M.C. (2014). Dramatechnieken in team-coaching. *M&O*, 68, 23-36.
- Gadamer, H.G. (1986). *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Tübingen: Mohr.
- Greiner, L.E. & Metzger, R.O. (1983). *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hundman, R. (2010). *Weerbaarstig veranderen: paradox van de vrijheid*. Delft: Eburon.
- Kets de Vries, M.F.R. (1999). *Worstelen met de demon, over emoties, irrationaliteit en onbewuste processen in mens en organisatie*. Amsterdam: Nieuwezijds.
- Kloosterboer, P.P. (2011). *Expeditie naar waarde. Strategie ontdekken met managers en professionals*. Den Haag: Academic Service.
- Mulder, L. & Budde, J. (2008). *Drama in bedrijf. Werken met dramatechnieken in training en coaching*. Zaltbommel: Thema.
- Müller, W.P. (2010). *Theorie des Outdoortraining im zusammenwirken von Betriebswirtschaft, Pädagogik und Psychologie*. Saarbrücken: VDM Verlag.
- Schruijer, S. & Vansina, L. (2007). Werken over organisatiegrenzen: theorie en praktijk. *M&O*, 61, 203-218.
- Stam, J.J. (2004). *Het verbindende veld. Organisatieopstellingen in de praktijk*. Groningen: Het Noorderlicht.
- Stoppelenburg, A., Caluwé, L.A.I. de & Geurts, J.L.A. (2013). *Gaming. Organisatieverandering met spelsimulaties*. Deventer: Kluwer.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Deventer: Kluwer.
- Winnicott, D.W. (1971). *Playing and reality*. New York: Routledge.