

# Bron van onvoorspelbaarheid

Cecilia Rebergen, CrossYart 2023

## Inleiding

Het is een donderdag, we hebben twee opbouwdagen met het team achter de rug en we beginnen die ochtend om 10:00 aan de derde. Het zijn de warmste dagen van die zomer, de temperatuur in de tentoonstellingszaal is 's ochtends al moordend. We starten samen op en ik leg het doel van de dag uit: Frans en Jop nemen de wand met 93 blauwe tekeningen voor hun rekening terwijl Twan, Michel en ik een geplooide textielinstallatie in een hoek gaan installeren.

We bouwen de rolstijger op. Het kunstwerk bestaat uit twee forse stalen vouw-sculpturen waaraan twee keer 40 meter textiel bevestigd zit, beschilderd met tekens en daarna ingesmeerd met beenderlijm wat het textiel enigszins opstijft.

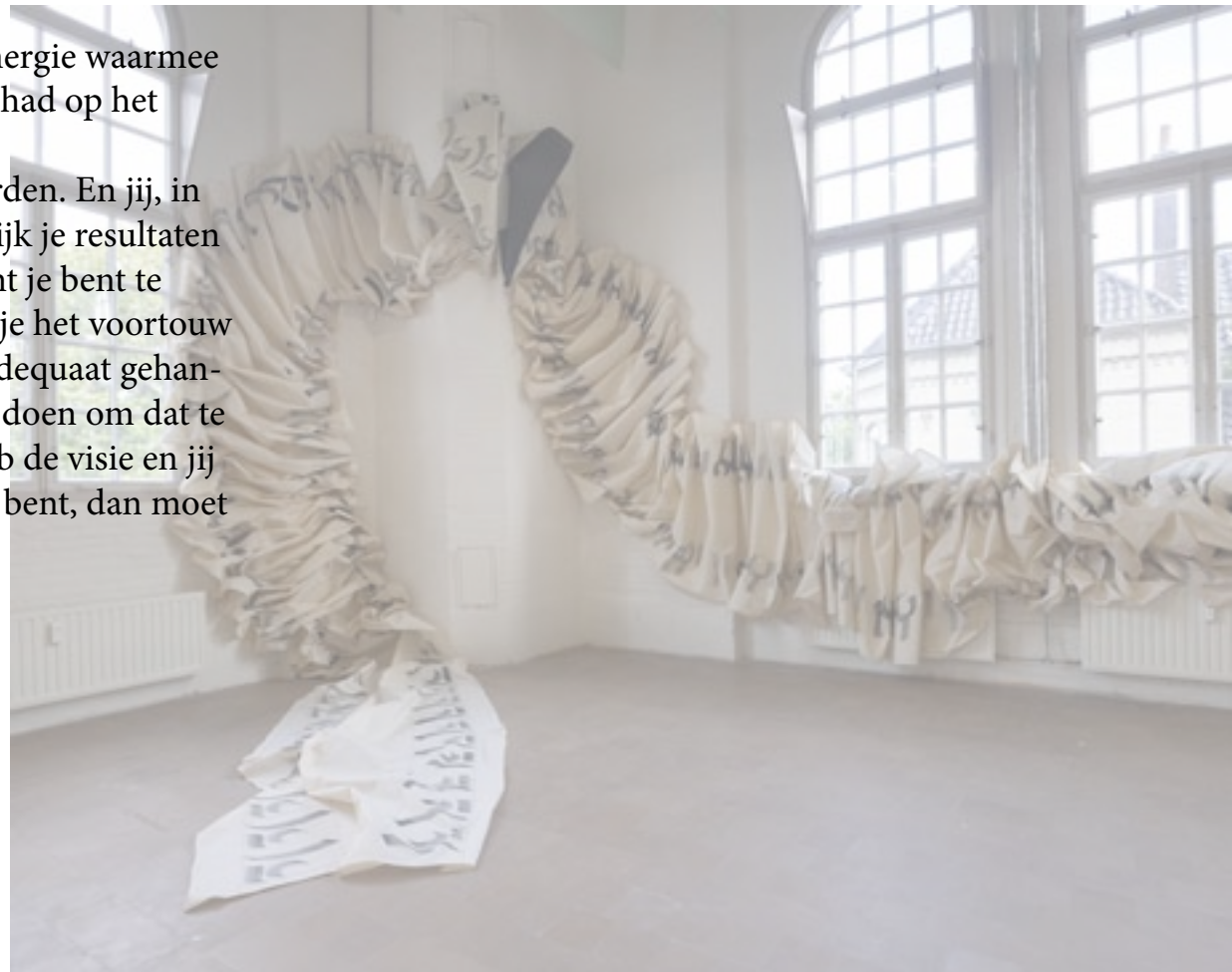
De eerste stap is het ophangen van de stalen delen op een hoogte van ongeveer vier meter. Het kost ruim twee uur om ze aan de muur te krijgen. Het is krap bovenop de stijger met drie man; ongemakkelijke en pijnlijke poses, vallende boutjes, zweethanden en ondertussen: wachtende assistenten onderaan de stijger. Ik begin me moe en ongemakkelijk te voelen. Het zoeken naar een geschikte positie is lastig. In de vorm van verzoeken ('Wil je..... Kan je...') stuur ik iedereen aan in hun bewegingen. Ik voel me alsof ik overal tegelijk moet zijn, kijken en opletten. Alsof ik acht in plaats van twee armen heb die ik alleen met woorden in beweging kan krijgen. Dit werk heb ik twee keer eerder opgebouwd. Ik weet dat ik de voorbereiding in orde heb, de do's en dont's in kaart heb, maar daarnaast merk ik ook dat mentale plaatjes van eerdere installaties botsen met het hier en nu.



Dat is frustrerend; het 'namaken' van de herinnering pakt slecht uit. De assistenten maken nette plooiën onder mijn leiding waardoor het geheel een stijve en tamme indruk maakt. Nog steeds probeer ik hen met mijn stem aan te sturen. 'Hand iets naar links, nee toch terug...' Sommigen staan er afwach- tend bij, ze kijken me vragend aan. Een ander blijft vele suggesties voor ver- betering geven en om mijn reactie vragen. Zijn proactieve houding wordt me teveel. Ik las een pauze in en zeg tegen iedereen dat ik een moment alleen nodig heb om mijn hoofd leeg te maken.

Later vraag ik Michel hierover: 'Ik was moe en afgeleid. De energie waarmee we bezig waren veranderde daardoor. Denk je dat dit invloed had op het werk?'

Michel: 'Jij moest telkens aangeven hoe het gedaan moest worden. En jij, in je vermoeide toestand, wordt dan wat directer. Je wilt natuurlijk je resultaten behalen zonder teveel input aan je team te moeten geven, want je bent te moe daarvoor. Dat heeft wel invloed gehad. Volgens mij ging je het voortouw nemen om de vouwen correct te krijgen. Volgens mij heb je adequaat gehan- deld. Het gaat niet goed en niet zoals ik wil, wat kan ik er aan doen om dat te veranderen? Er fysiek bij zijn en ja: jij hebt het gemaakt, jij heb de visie en jij weet hoe het moet. Als de vertaling er niet is omdat je te moe bent, dan moet je het op een andere manier doen.'



Om mijn kunstwerken te kunnen maken, die vaak groot zijn, werk ik samen met anderen. Ik noem ze mijn 'assistenten' of 'team'. Deze mensen assisteren mij om de beelden in mijn hoofd in de fysieke wereld te realiseren. En die ideeën zijn vaak groot; zo denk ik nu eenmaal het liefst. Tegelijkertijd is het samenwerken ook intensief. Het kost veel energie en hoe minder ik daarvan heb, hoe modderiger de samenwerking verloopt. In 2022 mocht ik een uitgebreide solotentoonstelling maken, met vier grote installaties in een prachtige zaal. Bovenstaand verhaal is een situatiebeschrijving uit de opbouwperiode daarvan. Met dit sleutelmoment nog vers in mijn geheugen ontstond het verlangen om aan de hand van analyse en het formuleren van vragen grip te krijgen op mijn samenwerkingen.

Hoe kan ik beter leiding en richting geven? Op welke manieren past samenwerken bij mij en hoe pakken anderen dit aan? Ik wil graag dat mensen spelen met mijn materiaal, maar hoe motiveer ik ze daartoe en hoe verbetert dat het werk? Hoe verbind ik het toelaten van een ander met de doelen die ik stel voor mijn kunstwerken? Deze vragen heb ik onderzocht aan de hand van literatuur, interviews met teamleden, interviews met externe ervaringsdeskundigen en persoonlijke reflecties. Deze analyse bestaat uit de volgende verweven thema's:

## 01\_ Wat doe ik

Wereldbeeld  
Controle, Regie  
Instructies

## 02\_ Wat doen zij

Routine, Loskomen  
Autonomie  
Mindset, Persoonlijkheid

## 03\_ Wat doen we samen

Tempo  
Sfeer, Humor, Motivatie  
Vertrouwen

## 01\_ Wat doe ik

### Wereldbeeld

Verwarring en chaos geeft een ongemakkelijk gevoel. Het liefst willen we het weg redeneren en onvoorspelbaarheid uit ons leven verbannen. Lang bood een deterministisch wereldbeeld, het idee van de wereld als een (nog) niet door mensen te bevatten maar wel logisch en lineair uurwerk een vorm van troost. Als we maar hard genoeg rekenen, dan is uiteindelijk het gehele universum (en de toekomst) te bevatten. De wiskundige en astronoom P. S. de Laplace zegt het zo:

‘Als een intelligent brein op een gegeven ogenblik alle krachten zou kennen die de natuur doen leven en de onderlinge posities van de dingen waaruit deze bestaat, en als zo’n intelligent brein groot genoeg zou zijn om deze gegevens aan een analyse te onderwerpen, dan zou dit brein de beweging van de grootste lichamen en van de kleinste atomen in het heelal in een enkele formule kunnen samenvatten: voor zo’n brein zou niets onzeker zijn, en hem zouden zowel de toekomst als het verleden voor ogen staan.’

In het boek ‘Chaos, het einde van voorspelbaarheid?’<sup>1</sup> zocht ik alomvattende antwoorden. Chaos fascineert me. De modellen achter de Chaostheorie, die sinds de jaren ‘70 aan populariteit wint, zijn intrigerend en mysterieus. Chaos en onvoorspelbaarheid moeten niet gezien worden als destructieve kracht, maar als voortstuwende flexibiliteit noodzakelijk voor het voortbestaan van onszelf en alles om ons heen. Volledige orde is onmogelijk en moet je niet willen. Dit boek concludeert:

<sup>1</sup> Chaostheorie, Het einde van de voorspelbaarheid? Broer, H., Craats, Jan van de, Verhulst, F.C.



‘De opkomst van de chaostheorie betekent niet dat ons oude wereldbeeld volledig is ingestort, maar wel dat de werkelijkheid vreemder is dan we eerst dachten. Zoals we gezien hebben, is het idee dat de wereld als een uurwerk in elkaar zit, niet juist, maar we weten nog niet goed welke visie op de werkelijkheid we daar dan voor in de plaats moeten stellen. Een van de noties die we hebben opgedaan is, dat de grote regelmaat wel eens ongezond kan zijn en dat een zekere mate van chaos de flexibiliteit verschaft die een levend organisme nodig heeft om zich aan te passen aan veranderende omstandigheden. Het is verleidelijk om hier ook conclusies aan te verbinden ten aanzien van het bestuur van grote organisaties of nationale staten.’

Om me aan te passen aan veranderende situaties en me de flexibiliteit te verschaffen om ‘vreemdere’ en diversere kunstwerken te maken, zou ik misschien wat meer chaos toe kunnen laten in mijn eigen werkproces. Dit is hoe deze wereldbeelden uiteindelijk condenseerden op mijn eigen situatie. Een link die mij op het pad zette om de concrete vraag te stellen: hoe doe je dat dan?

## Controle, Regie

Tijdens het aansturen van een maakproces waarin meerdere mensen een rol spelen is het niet alleen energievretend als je controle over alle acties houdt. Het kan daarnaast onprettig zijn voor de ontvanger en zoals in een interview met een assistent naar voren komt: ik wil niet steeds dezelfde worstelwedstrijd hebben.<sup>2</sup> Samenwerken betekent voor mij ook het toelaten van chaos, willekeur en onverwachte uitkomsten via de ander. En gelukkig ben ik niet de enige die hoopt dat Chaos of de Chaostheorie nuttige lessen bevat over hoe je je organisatie zou kunnen aansturen. Want hoe ga je om met chaos, verwarring en wanorde? Wanneer heb je er wat aan? In verschillende leiderschapshandboeken kwam ik tips tegen over hoe chaos bevorderlijk is voor je leiderschap, je organisatie en je samenwerkingen.

<sup>2</sup> Jop: ‘Het gaat denk ik over regie hebben maar ook een ander toelaten in je proces. Als je teveel iemand toelaat heb jij misschien een gevoel van zwakte, dat je het niet goed doet. Het kost heel veel zelfvertrouwen om iemand toe te laten en dan te weten waar jij zelf begint en ophoudt. En waar een ander dus een toevoeging is. In het begin was er naar mijn idee veel ruimte voor toevoeging. Je stond er nog erg voor open. Daarna kwam een periode waarin je dat juist niet wilde. ‘Nu wil ik het zelf bepalen’ of ‘Ik wil laten zien dat ik het zelf kan’. Dat was belangrijk voor je. Zo’n soort algehele vibe: meer regie bij jou. In het begin liet je de touwtjes meer los. Maar nu ben je dat nu juist wel los aan het laten. Bij je laatste presentatie stond je er naar mijn idee losser in en was er meer ruimte voor anderen.’

Cecilia: ‘Waar merkte je dat aan?’

Jop: ‘Voor jou is het misschien makkelijker ten opzichte van assistenten. Daarin ben jij de kunstenaar en is regie pakken makkelijker. Je kunt ze ook toelaten in je proces en je keuzes omdat je ze altijd kan afkappen. Maar ik, als iemand die dichtbij staat, dat is soms lastiger. Ik heb het gevoel dat je daarin streng was, voor een periode.’

Cecilia: ‘Waar kwam dat dan vandaan?’

Jop: ‘Was het een stukje heft in eigen hand? Autonomie? Eigenaarschap? Of staan we er gewoon anders in? Was je midden in een proces om los te weken van je vroegere zelf? Misschien wilde je juist loskomen van de gebruikelijke patronen waar ik in zat, maar waar jij juist uit wilde stappen.’

Lia van Loon geeft in *Natuurlijk Leiderschap*<sup>3</sup> tips over hoe je met meer plezier en ontspanning leiding kunt geven. Tip nummer 7 luidt: ‘Groeï door Chaos. Een uitsluiting van alle risico’s en maximale controle maakt schijnstabiliteit. Verwarring en chaos leveren soms cadeautjes op.’

In de situatie van het maken van een grote installatie of een sculptuur zijn er verschillende spelers die bepalen wat de randvoorwaarden zijn. Je hebt de maker, dat ben ik. Ik bereid alles voor en heb een mentale schets van het eindresultaat. Daarnaast heb ik de ervaring met het materiaal. Het materiaal zelf is ook een speler. Het heeft bepaalde eigenschappen zoals buigzaamheid en gewicht en bepaalt voor een groot deel de randvoorwaarden van het maakproces. Op dezelfde manier zijn ook de context en de de ruimte spelers. Het team maakt het mogelijk om werken van formaat te realiseren en vormt een bron van onvoorspelbaarheid. Als ik onderzoek ga naar dat wat ik al weet, zal ik steeds bij dezelfde uitkomst uitkomen. Via de ander krijg ik toegang tot iets dat ik niet kan weten en niet kan voorspellen. En dat zie ik als een groot voordeel.<sup>4</sup>

## Instructies

Ik wil dat mijn team zich vrij voelt om te spelen met het materiaal. Ik wil hen graag motiveren om dit te doen maar werk ook toe naar een eindresultaat, een af kunstwerk. Hoe leg je iets uit dat in sommige situaties lastig in woorden te vatten is? Gedurende een maakproces gebruik ik veel handgebaren en maak ik geluiden. Van der Hilst<sup>5</sup> geeft als concrete tip: maak choreografische notities. Kleine tekeningen waarin je een bepaalde beweging uitlegt. Maria maakt voor haar werken een uitgebreide voorbereiding van foto’s waardoor zij precies weet wat haar materialen kunnen. Omdat ze dit weet, ontstaat er toch een soort eenheid, in het moment van niet weten. Dan is er een enorme ruimte om te spelen en hoef je daarna geen woorden meer te gebruiken.<sup>6</sup> Goede instructies zorgen ervoor dat er meer energie is

<sup>3</sup> Lia van Loon, *Natuurlijk Leiderschap*

<sup>4</sup> Cecilia: ‘Wat ging er goed bij het rubber werk?’

Jop: ‘Er was sowieso een goede situatie, vanwege de tentoonstellingscontext. Alles mocht zo blijven staan. Ik denk dat het goed ging omdat we op een zoekende manier tot vorm kwamen. Er werd geëxperimenteerd, (...) Op een intuïtieve manier werden ideeën en initiatieven goed- of afgekeurd. Als je zelf iets doet, sta je er soms te dicht op. In deze situatie had jij meer afstand; ook tot je eigen handelen. Je wilde niet steeds dezelfde worstelwedstrijd en liet iemand anders dat doen. Je keek dan of dat logisch voelde. De medespelers waren de ruimte, het materiaal... Toen er een fout was, was dat niet zo erg.’

<sup>5</sup> Alexandra van der Hilst, *Choreografisch creëren*

<sup>6</sup> Cecilia: ‘Zou je kunnen beschrijven hoe zo’n moment gaat? Je heb bijvoorbeeld een vorm af, er komen mensen in je studio om dat uit te proberen, hoe verloopt dat dan?’

Maria: ‘Ik heb alle mogelijkheden geprobeerd en gefotografeerd. Dus ik weet het precies. Als een ander komt leg ik niets uit. De vorm is nog vrij om alles te doen. Ik laat het pas los als alles vrij is en met 1 vorm alles kan. Dat duurt dan ook lang en ik doe het precies. Omdat ik het weet en het ook ben, gaat een ander het doen op zijn eigen manier. Dat vind ik het leuke. Dat iedereen vrijheid voelt en het op zijn eigen manier doet. Daarom laat ik het los, ik ga nooit sturen. Als iemand het niet snapt gaat het gewoon niet door.’

voor spelen en het maken en er minder nodig is voor organisatorische verwarring. Matea merkt tijdens een interview op dat het belangrijk is te zorgen voor duidelijke instructies vanuit de maker, maar dat je open moet staan voor interpretatie van je teamleden.<sup>7</sup>

## 02\_ Wat doen zij

### Routine, Loskomen

De Chaos Masterteam Methode<sup>8</sup> voor sportteams stelt een aantal vaardigheden voor die je kan trainen om je team in staat te stellen om flexibel te anticiperen en te improviseren. Varen op routine kan ook een keuze zijn maar dat is volgens deze methode niet optimaal: als de situatie telkens anders is, heb je niet zoveel aan routine. Kom los van routine, zeggen de auteurs. Dit kan je doen door je te focussen op de volgende stappen:

- 1: analyseren: Merk de veranderde situatie op en begrijp waarom dit zo is;
- 2: interpreteren: begrijp de consequentie van de verandering;
- 3: oplossen: Hoe moet het team reageren op de veranderde situatie;
- 4: interacteren: Interactie over de oplossing (ook non-verbaal). Wat zeg je tegen wie op welk moment en hoe?

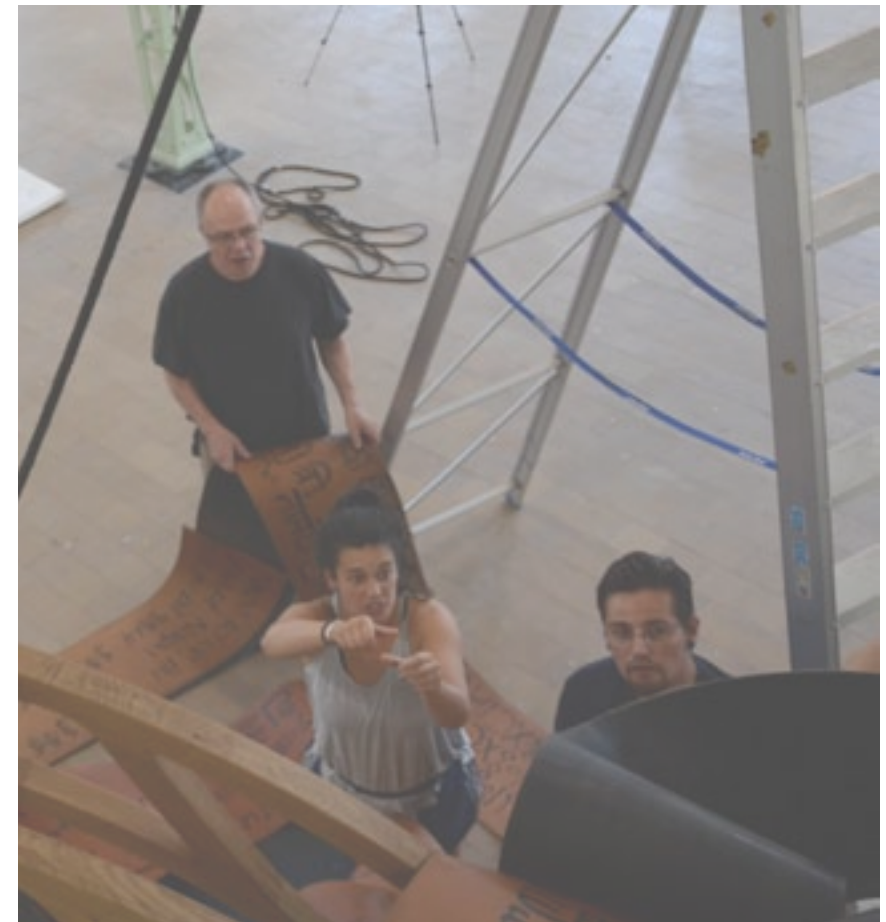
Een heel bewust stappenplan van zaken die weliswaar voor zich spreken, maar je ook zeer bewust maken van het moment. Komt het team met een oplossing die jij niet hebt bedacht, laat het dan toe. Durf je eigen oplossingen los te laten, creëer wat extra chaos en moedig het team aan om met nieuwe ideeën te komen. Geef ze de ruimte om het uit te proberen.

Alexandra van der Hilst, de auteur van Choreografisch creëren als strategie zegt:<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Matea: 'Misschien is het wel een combinatie van je karakter en je docentenopleiding achtergrond: je kan goed en kalm en helder uitleggen wat je wilt en wat we gaan doen. Op een positieve manier een bijna docent-student verhouding. Ik ben er ook om jou te ondersteunen. Jij verteld wat we gaan doen. Ik vond het een mooie balans tussen duidelijkheid maar zeker openstaan voor mijn interpretatie en daarin mij en mijn kennis serieus nemen.'

<sup>8</sup> De Chaos Masterteam Methode, Wietske Idema, Marjolein Torenbeek

<sup>9</sup> Alexandra van der Hilst, Choreografisch creëren



‘Door prettige verwarring te creëren kan je iemand opschudden en daardoor kom je los van je eigen ‘denk-eiland’ en los van je eigen waarneming. Loskomen is voor iedereen anders. Hierin blokkeert angst om het fout te doen de creativiteit.’

Een teamlid kan verwachtingen hebben over de manier van werken. Een verwachting kan ook in de weg staan van improvisatie en flexibiliteit en daarmee het loskomen blokkeren. Maria verteld tijdens het interview dat de dansers waarmee ze werkt hier soms heel goed en soms lastig om kunnen gaan.<sup>10</sup> Omdat veel van de magie van het werk in het moment moet ontstaan, heeft ook hier de vaardigheid ‘loskomen’ veel invloed op het eindresultaat.

## Autonomie

Om afstand te kunnen houden van het werk dat ik maak, energie te sparen en om mijn aandacht te kunnen verdelen - over het geheel van bijvoorbeeld een hele tentoonstelling - moeten teamleden ook zelfstandig kunnen werken. De mate van autonomie van een teamlid hangt af van de vaardigheden van die persoon, de aard van de samenwerking en het soort werk dat ik maak. Is een persoonlijk gebaar of ‘de hand van de kunstenaar’ belangrijk, dan is het noodzakelijk dat de kunstenaar direct betrokken is bij het maakproces. Er zijn ook genoeg voorbeelden te noemen van kunstenaars wiens werk volledig van een tekening gemaakt kan worden. Zulk soort werk maak ik niet en daarom is de vraag hoeveel autonomie een teamlid kan en wil hebben iets dat, in mijn situatie, voortdurend afstemming nodig heeft. Taco Oosterkamp<sup>11</sup> beschrijft in zijn werk over delegeren een schaal van autonomie die hij zelf ‘de tien niveaus van delegeren’ noemt. Wie schat de situatie in, verzint een oplossing, maakt de beslissing en voert vervolgens het werk uit? Hoe autonoom iemand wil en kan zijn in mijn team verschilt veel per persoon en per situatie.<sup>12,13</sup>

<sup>10</sup> Maria: ‘Er is een vrouw die de vorm heel goed kent. Brigitte heet ze, met haar heb ik vaker gewerkt. De andere danser was een beetje onwillig. Die wilde het wel doen maar stond niet echt open. Die verwachtte heel veel geld en verwachtte wel veel oefenen. Dat was toen voor DortYart niet de bedoeling want het was echt improvisatie. Dat was voor die vrouw echt lastig. En ze heeft het op zich goed gedaan, dus ja zo gaat het. Ik heb gewoon iemand gevraagd, wel gekeken of ze het goed snapte. Maar ze was niet open om die kant op te gaan. Het plezier van het ontdekken zat er niet in. En natuurlijk gaan we in op de techniek. Wat doet die vorm, wat kan die vorm? Even uitproberen. Ik ga binnenkort naar Brussel en dan doen we ook dat hele proces: een performance en met dansers die het nog niet kennen gaan we kijken wat we er mee kunnen.’

<sup>11</sup> Taco Oosterkamp, Schaamteloos delegeren

<sup>12</sup> Cecilia: Hoeveel autonomie zou jij willen hebben in zo’n proces?

Matea: Hangt er echt vanaf wanneer je instapt. En ook, soms moet je gewoon haasten om alles af te krijgen voor de opening. Waarom zou ik dan nog autonomie gaan hebben, dat zou alleen voor onzekerheid bij jou zorgen. In de Willem Twee kwam ik kijken eerder in het proces, er was nog veel mogelijk en ik merkte dat ik echt mijn fantasie erop los kon laten. Ik denk dat het wel ver zou kunnen gaan, maar ik wil er bewust van zijn wat jij nodig hebt op zo’n moment. En stel, er is ooit een mogelijkheid om je textielwerk te installeren en jij ben er niet bij. Ik zou dat wel aankunnen. Ik zou me wel in jou moeten verplaatsen, maar ik zou het durven.

<sup>13</sup> Cecilia: In een ideale situatie: zou je nog autonomer willen zijn? Zou je meer beslissingen willen maken?

Michel: Nee niet perse. We hebben wel momenten gehad waarbij we overlegden over hoe het werk tot stand moest komen. Misschien draaien, verplaatsen... (Referentie aan een sokkel+sculptuur voor Anningahof) Daar hebben we met z’n drieën gestaan om de beste positie te bepalen in het atelier. Daar heb jij niet perse alleen in besloten. Ik voelde dat onze mening daarin gewaardeerd wordt. Het ligt wel aan de situatie. Als het om voorbereiding en opzet van een expositie gaat heb ik liever dat de maker erbij is. Directe input en kritiek is altijd fijner. Als ik achteraf hoor



## Mindset, Persoonlijkheid

‘Wees uniek. Wees jezelf en geef dus ook leiding op een manier die bij je past. Hier hoort dus ook bij dat je je eerlijk en kwetsbaar op kan stellen.’ Tip nummer 5, van Loon.<sup>14</sup>

Iedereen ervaart de wereld op een eigen manier. Ook heeft iedereen eigen strategieën om tot resultaat te komen, te denken en dus ook te werken. Misverstanden zijn vaak geworteld in een verschil in waarneming en interpretatie. Onbegrip voor elkaars mindset kan tot spanningen en oordelen leiden. Van der Hilst<sup>15</sup> bespreekt het belang van de dominantie van linker- of rechterhersenhelft. Welke voorkeur je hebt heeft invloed op de manier waarop je kan werken. Werk je logisch en gericht of explorerend en overkoepelend? En, aldus van der Hilst: ‘Als je mensen op de juiste manier weet te prikkelen, kweek je bereidheid tot het maken van een creatieve reis met onbekende bestemming.’ Wederzijds begrip voor elkaars mindset en persoonlijke voorkeuren voorkomt spanningen in de samenwerking. De invloed van persoonlijkheid en mindset van teamleden kwam ook tijdens interviews naar voren. Hierin voegen Matea en Jop<sup>16,17</sup> duidelijk andere ingrediënten toe aan de samenwerking waarbij Matea benoemd dat zowel de kwaliteit van de samenwerking als de match tussen de persoonlijkheden uiteindelijk resulteert in een kunstwerk met een bepaalde sfeer.

## 03\_ Wat doen we samen

### Tempo

Samenwerken kost een hoop energie maar kan ook een hoop energie opleveren. Werktempo is persoonsgebonden.<sup>18</sup> Je eigen tempo voel vaak het beste aan en je aan passen aan een ander kan flink vermoeiend zijn.<sup>19</sup> Van Loon spreekt jouw eigen energiemangement aan:

dat iets niet goed is, daar ga ik niet goed op. Dan moet je er gewoon zelf bij zijn en direct corrigeren. Er zijn momenten geweest dat we in je atelier bezig waren met het snijden van de band en ik gewoon mijn eigen gang kon gaan. Dat jij je eigen ding aan het doen was en aan het einde van de dag had ik iets af en daar was jij heel tevreden mee. Die autonomie vond ik fijn maar het ligt dus heel erg aan de situatie.

<sup>14</sup> Lia van Loon, Natuurlijk Leiderschap

<sup>15</sup> Alexandra van der Hilst, Choreografisch creëren

<sup>16</sup> Cecilia: ‘Denk je dat jouw energie invloed had op het uiterlijk van het kunstwerk?’

Matea: ‘Leuke vraag. Ja sowieso! Is dat niet onvermijdelijk? Ik denk dat je onze goede samenwerking terug ziet in het werk. Stel dat wij ruzie zouden krijgen? Ik denk dat we het werk dan af zouden raffelen. In Leuven hadden we beiden de rust, denk ik. Het staat me bij dat we rustig samen uitzochten hoe iets moest. Het was immers de eerste keer dat dit werk überhaupt geïnstalleerd werd. Kijk, je werk is natuurlijk heel anders dan wat ik maak, maar ik ervoer een soort samenvloeien van onze energie. En dat ging goed. Tuurlijk, stel je neemt iemand anders mee waar je ook een goede vibe mee hebt. Je kunt dit werk op veel verschillende manieren installeren, dan had het er ook anders uitgezien, maar niet minder mooi of mooier. Stel je had het helemaal met J. bijvoorbeeld geïnstalleerd, die een hele andere energie heeft. Ik vraag me af: had het er dan ruiger uitgezien?’

Matea: ‘Ik kan goed mijn ego uitzetten en wil graag helpen. Tenzij ik ego terug krijg natuurlijk. Ik ben chill maar don’t piss me off. Dus ik denk dat je dat misschien ziet. Misschien geef ik jou daarin de ruimte. Om ook tijd te hebben om na te denken. Misschien is het soms een voordeel dat jij technischer bent dan ik, ten opzichte van iemand die helpt die overal vanaf lijkt te weten. Op zo’n moment ben jij gewoon de leider. Daardoor gaat het langzamer maar creëert daarmee ook rust, ruimte en een duidelijke taakverdeling.’

<sup>17</sup> Jop: ‘Ja ik ben zelf ook een maker. Ik reageer normaal gesproken op mijn eigen intuïtie. Nu probeer ik te voelen wat jij voelt en dat dan te

‘Volg je eigen tempo. Probeer je dagen zo in te delen dat je met maximale energie aan de slag kunt. Dus bedenk: wat heb ik nodig om deze dag of dit project door te komen?’

Met het oog op de betrokkenheid van het team zegt De Chaos Masterteam methode <sup>20</sup> :

‘Verbind de juiste mensen in je team met elkaar. Een vooruitloper met iemand die meer introvert en afwachtend is. Een snel met een langzaam werkend iemand. Zou houd je alle teamleden betrokken.’ Van Loon en de Masterteammethode lijken elkaar enigszins tegen te spreken. Ik vermoed dat de waarheid ergens in het midden ligt en dit ook erg afhangt van de aard van de werkzaamheden.

Arie Jaap noemt dat het begin van de dag als het belangrijkste ijkpunt als het gaat om tempo. Dat is het moment waarop je zorgt dat alles loopt. <sup>21</sup>

## Sfeer, Humor, Motivatie

We werken verder zonder woorden. Ik voel concentratie en gefocuste aandacht. De frustratie en vermoeidheid nemen ook af. Het werk wordt beter, de assistenten hebben ook meer te doen. Eindelijk aan het einde van de dag is daar dan de flow waar ik naar opzoek was. Een deel van mijn eigen frustratie uit ik in het worstelen met het textiel. Ik voel me een beetje kwetsbaar omdat mijn emotie heb getoond. Toch voelt dit niet perse negatief; M. en T. nemen mij nog steeds serieus, moedigen me ook aan en het resultaat in het werk is eindelijk waar het zijn moet.

Het is niet verwonderlijk dat de energie en sfeer belangrijk zijn voor een maakproces en samenwerking. Voor mij is belangrijk om open en menselijk te zijn. Hierdoor kan ik overtollige energie loslaten en me focussen. Michel vertelt in een interview dat een positieve en opbouwende sfeer ervoor zorgt

doen. Ik hoop dat dit lukt. Daar ben ik dan de hele tijd mee bezig. Ik doe suggesties en ga niet zomaar over tot actie. Ik denk dat het een coöperatie gevoel moet zijn. Maar uiteindelijk mag jij de beslissing maken.

Cecilia: ‘Dus dat is wel een goed stappenplan?’

Jop: ‘Nou er moet iets gebeuren, laat ik het zo zeggen. Als je allemaal gaat afwachten gebeurt er niets en ik houd ervan om initiatief te nemen. Maar ik zet een beweging in waarvan ik denk dat jij dat wil.’

Cecilia: ‘Je kunt dus intunen op mijn wensen?’

Jop: ‘Ik ben niet afwachtend. Ik dring opties aan, vrij veel. Volgens mij werkt dat wel, dan kan je iets kiezen. Voor mij in ieder geval wel.’

<sup>18</sup> Jop: ‘Ik heb een ander tempo in bewegen en dingen willen dan jij. Ik ben er zelf waakzaam op dat ik voor jou werk. Ik probeer dan te synchroniseren met jouw tempo, anders wordt het vervelend. Als ik sneller ga lopen dan jij wil; dat vind ik moeilijk. Daar lopen we soms tegenaan. Als ik enthousiast wordt en ideeën ontwikkel over hoe het zou moeten gaan.’

<sup>19</sup> Lia van Loon, Natuurlijk Leiderschap

<sup>20</sup> De Chaos Masterteam Methode, Wietske Idema, Marjolein Torenbeek

<sup>21</sup> Arie Jaap: ‘In het begin moet je zorgen dat het tempo erin zit. Dat moet je niet gaan doen, dat moet je organiseren. Het heeft geen zin als je zelf gaat hollen.’

dat hij had kan doorwerken. Het geven van positieve feedback helpt hierbij. <sup>22</sup> Maria onderstreept het belang van humor en speels zijn. Dat zijn de kwaliteiten van mensen waar ze graag mee samenwerkt. <sup>23</sup>

Het gevoel dat je samen werkt aan iets dat groter dan jijzelf komt op verschillende fronten terug. Dit draagt bij aan de motivatie, je weet dat je werkt aan iets dat belangrijk is. Daardoor wordt dat wat jij doet ook van belang. Vanuit de kant van de maker, maar ook vanuit de kant van het team. <sup>24</sup> Tenslotte kan samenwerken ook de motivatie en kritische houding naar je eigen handelen aanscherpen. <sup>25</sup>

## Vertrouwen

Uiteindelijk is een van de belangrijkste ingrediënten van een succesvolle samenwerking vertrouwen. Het is niet toevallig dat veel van de mensen waar ik mee werk heel dicht bij mij staan en dat ik tijd en moeite steek in het begrijpen en verdiepen van mijn samenwerkingen. Het vertrouwen schept ruimte en tijd om echt kritisch te kunnen zijn op het werk. Vertrouwen zorgt voor precisie en energie. Het gaat hand in hand met veiligheid wat ook ruimte schept voor reflectie. En er moet ruimte zijn voor reflectie om te voorkomen dat juweeltjes ‘toevalstreffers’ worden, zeker met mijn kunstwerken, waarin ruimte is voor zoveel onzekerheden.

Volgens van der Hilst <sup>26</sup> heeft ieder lid van de samenwerking een aantal taken die je kan volbrengen als er sprake is van vertrouwen. Soms ben je simpelweg een instrument voor de ander. Op andere momenten moet je onvoorspelbare situaties tegemoet treden en afstemmen. Dit vraagt van de teamleden om te balanceren en een dynamisch evenwicht te hanteren. Als dit allemaal lukt creëer je een gezamenlijke taal die verbaal en non-verbaal is en ontstaat er iets ongrijpbaars of, in de woorden van Maria, iets magisch. <sup>27</sup>

<sup>22</sup> Cecilia: ‘Waar kwam het door dat je een positieve ervaring had?’  
Michel: ‘Er kwam positieve feedback. Er hing een gezellige en positieve sfeer. Het is niet zo hiërarchisch bij jou. Het is niet baas boven baas. We weten dat we naar jou moeten luisteren omdat jij de maker bent, dus jij weet hoe het moet komen. Maar het is niet zo dat je er op inhamert als we iets verkeerd doen. Het is gewoon een groep mensen, met de maker erbij, die iets moois willen neerzetten. Het werken in groepsverband ging daarvoor heel natuurlijk. Jij was er als aanspreekpunt en als leidende factor in de groep en juist omdat er een positieve sfeer was konden we zo hard doorwerken en konden we doen wat we moesten doen.’

<sup>23</sup> Cecilia: ‘Wat werkt voor jou goed?’  
Maria: ‘Humor. Mensen die humor hebben en speels zijn en ook die goed kunnen werken. Maar ik wil vooral dat ze zichzelf zijn. Van daaruit ontstaat meestal precies wat goed gaat. Ik ga mensen niet dwingen om dingen te doen die ze niet leuk vinden, dat ga ik sowieso niet doen. Op zo’n manier heb je een fijne samenwerking, als iedereen doet wat ‘ie wil leren of goed in is. Dan krijg je iets wat je nog niet weet, ook een soort improvisatie.’

<sup>24</sup> Cecilia: ‘Hoe heb je jouw eigen rol ervaren?’  
Michel: ‘Ik vond het fantastisch om te doen. Het samenwerken en ik voelde me bijzonder nuttig op dat moment. In het licht van hoe groot het project was, hebben we echt iets groots neergezet. En om daar dan deel van uit te maken via het textielwerk was een zeer nuttige, belangrijke en leuke ervaring voor mij. (...) Op een moment heb ik zelfs nog schroefjes aangegeven – weet je nog?- (gelach) Zelfs toen voelde ik me compleet nuttig.’

<sup>25</sup> Arie Jaap: ‘Samenwerken is voor mij het delen van ervaringen en het groeien. Ik ben er erg door gegroeid. Je moet het goed doen, je bent kritisch. Je leert door de ander. Ik ga er ook harder van werken. Ik geloof wel dat ik veel kritischer ben op mijn prestatie als ik samenwerk dan als ik het zelf doe, omdat je dat met elkaar afgesproken hebt.’

<sup>26</sup> Alexandra van der Hilst, Choreografisch creëren

<sup>27</sup> Cecilia: ‘Hoe is de performance voor jou? Hoe sta je er bij?’

## Conclusie

Om me aan te passen aan veranderende situaties en me de flexibiliteit te verschaffen om 'vreemdere' kunstwerken te maken, wil ik meer onvoorspelbaarheid toe laten in mijn werkproces. Hoe ik dat aan wil pakken heb ik onderzocht.

De conclusie is dat als ik opzoek ga naar dat wat ik al weet, ik steeds bij dezelfde uitkomst zal uitkomen. Via de ander krijg ik toegang tot iets dat ik niet weet en niet kan voorspellen. Door vertrouwen, bewustzijn en kwaliteit te cultiveren binnen mijn bestaande samenwerkingen krijgt onvoorspelbaarheid meer plek. Om dit mogelijk te maken geef ik mezelf een aantal puntjes op de horizon waar ik naartoe kan werken. Die zijn concreet:

- Tempo, door met muziek te werken en duo's te maken in mijn team;
- Instructies, door ze aan te leveren op een non-verbale manier via foto's of tekeningen;
- Mindset, door hiervan bewust te zijn en ruimte te maken voor de manier van werken van een ander;
- Loskomen, door prettige verwarring te scheppen en angst om het fout te doen weg te nemen;
- Regie, door de ingezette ontwikkeling en het gericht loslaten hiervan door te zetten;
- Beloning, door toe te werken naar een normale beloning die past bij de arbeid die teamleden leveren.

Wanneer ik hier weer verder in ben, zullen zich ongetwijfeld nieuwe vragen aandienen. Dit onderzoek (en daaruit gedestilleerd deze praktische stappen) bieden voedingsbodem voor verdere ontwikkeling en geven achtergrond aan de dingen die ik doe.

Maria: 'Totale focus. Ik bereid goed voor en dan is het aan de danser. Het is heel belangrijk dat ik ook in die energie ben, maar de dansers zijn vrij om te doen wat ze willen. Ik kan er ook niets mee maar ik weet wel dat mijn aanwezigheid heel essentieel is. In Brussel ga ik met iemand werken, die doet het fantastisch. Ik ben heel benieuwd hoe die samenwerking wordt. Of zij dat ook los kan laten, dat ik het allemaal heb bedacht. Voor haar is het een vorm waar ze veel mee heeft, ik ben heel benieuwd of ze mij daar ook in toe kan laten.'

Cecilia: 'Is het hebben van controle hierin nog een onderwerp voor jou?'  
Maria: 'Het gaat niet over controle, het gaat over in het moment zijn. Wat past er met muziek, met beweging en de vorm bij elkaar? Als je dat goed vangt, dan is er magie, dat is prachtig. En daar werk ik eigenlijk voor, om die momenten te vangen.'

## Vermeldingen

Deze analyse kwam tot stand in het kader een studieperiode bij CrossYart in 2023. Het is samengesteld aan de hand van afgenomen interviews, literatuur, film- en geluidsfragmenten. Met veel dank aan iedereen die zich door mij liet interviewen: Maria Blaisse, Matea Bakula, Michel Scherf, Jop Vissers Vostenbosch en Arie Jaap Warnaar.

Matea Bakula, Jop Vissers Vostenbosch en Michel Scherf zijn tot nu toe in de rol van teamlid het meest betrokken geweest bij mijn kunstpraktijk en ik interviewde hen om te kunnen reflecteren op mijn bestaande samenwerkingen aan de hand van een aantal casussen. Zij zijn ook kunstenaar of kunstenaar in opleiding met een grote affiniteit voor materialiteit. Arie Jaap Warnaar is mede oprichter van DordtYart, CrossYart en heeft in zijn loopbaan op vele manieren en in uitdagende omstandigheden samengewerkt en ik wilde graag meer weten over zijn ervaringen in het geven van leiding. Maria Blaisse is kunstenaar en ontwerper en in haar werk speelt samenwerking en spelen een grote rol. Ook iemand met veel ervaring waarvan ik wilde weten hoe je op een vrije en spelende manier mensen in je werk kunt betrekken zonder je eigen idee uit het oog te verliezen.

De auteurs genoemd en geciteerd in dit stuk zijn: Lia van Loon, Alexandra van der Hilst, Wietske Idema, Marjolein Torenbeek, Henk Broer, Taco Oosterkamp, Jan van de Craats en Ferdinand Verhulst. De foto's zijn gemaakt door Robin Meyer en Suzanne Paskamp. Dit onderzoek en de begeleiding ervan werd mogelijk gemaakt door CrossYart, mijn grote dank aan alle betrokkenen en in het bijzonder Lyda Vollebregt en Conny Groenewegen voor de begeleiding en de goede gesprekken.

