
2 Flow, schepping en ontdekking: creatieve werkvormen in TGI-programma's

Marleen Vangrinsven



2.1 Inleiding

'Flow, schepping en ontdekking... creatieve werkvormen in TGI', is de titel van de cursus die ik als TGI-opleider aanbied. De term 'flow' ontleen ik aan Mihaly Csikszentmihalyi die een reeks boeken over creativiteit heeft geschreven. In zijn bestseller *Creativiteit - over flow, schepping en ontdekking* (Csikszentmihalyi, 1998) definieert hij flow als een toestand van optimale ervaring, waarin we diep geconcentreerd zijn en intens genieten. Zijn studies van creatieve mensen laten zien dat we vooral veel inzet en inspanning opbrengen voor bezigheden die een uitdaging betekenen en waarbij we ons aan de grenzen van ons kunnen moeten bewegen. Dat betekent dat we niet altijd in de eerste plaats worden gedreven door het zoeken naar maximaal genot, zoals vooral in de economie wordt verondersteld. Optimale ervaring ontstaat wanneer we proberen iets tot stand te brengen wat we als zinvol beleven. 'Flow, schepping en ontdekking' wordt in de TGI-brochure regelmatig als basismethodencursus aangeboden. Het is een cursus creatieve werkvormen. Bij de uitvoering ervan is mij meer dan eens opgevallen dat de deelnemers gaande de week uitermate creatief en vindingrijk werden. Tegelijkertijd nam ieders persoonlijk lei-

derschap met rasse schreden toe. De deelnemers maakten keuzes en bleken creatiever en stoutmoediger dan voordien.

Ik wil in dit hoofdstuk momenten uit een vijfdaagse cursus beschrijven. Hoe kan ik vanuit de positie van begeleider meer zicht krijgen op de ontwikkeling van creativiteit en van leiderschap in mijn groep of in mijn team en welke rol spelen mijn interventies daarbij?

2.2 Mijn voorbereiding: tussen dief en moordenaar

Op grond van de ondertitel 'Creatieve werkvormen in TGI-programma's' vermoed ik dat de deelnemers verwachtingsvol zullen uitkijken naar de creatieve toolkit van mij als begeleider. Zelf ben ik er echter eerder op uit te stimuleren dat ieder zijn eigen creatieve bron aanboort en met een ander in flow komt. Op die manier doet ieder van daaruit vondsten die vaak veel passender zijn voor de eigen doelgroepen en zeker meer authentiek en passend bij de eigen stijl. In de cursustekst staat dit zo omschreven: 'Een goede keuze van werkvormen en structuren bevordert het leren van individuen en stimuleert groepen en teams een volgende stap in de ontwikkeling te zetten. In deze cursus krijgen deelnemers de kans de eigen creatieve bronnen op te sporen en de effecten van nieuwe werkvormen te ervaren...'

De cursus staat ook als basismethodencursus in de themagecentreerde interactie aangekondigd. In mijn opvatting als TGI-opleider betekent dit dat de deelnemers kennismaken met de TGI-methodiek van werken en dat het TGI-systeem als zodanig mede de inhoud van de cursus zal zijn. De postulaten met het eigen leiderschap en de storingsregel zullen aan de orde komen evenals het vier-factorenmodel en het werkprincipe van het dynamisch balanceren. Ik zal ook met plezier iets vertellen over de ontstaansgeschiedenis van TGI en over het klimaat waarin Ruth Cohn haar systeem ontwikkelde. Vrij centraal zal ik de themakeuze en structureringen plaatsen, omdat die rechtstreeks te maken hebben met het thema van deze cursus over creatieve werkvormen.

Graag zie ik de deelnemers zelf creatief worden. Daartoe is het nodig dat ze zich op hun gemak voelen en zich veilig genoeg voelen om vrij te kunnen experimenteren en risico's te durven nemen. Wellicht kan ik model staan en de toon zetten door dat ook te doen. En omdat een zekere mate van frustratie helpt om risico's te

nemen en stappen te zetten die je anders niet makkelijk zet, zal ik de deelnemers minder tegemoetkomen. Ik zal dus terughoudender zijn dan ik gewend ben; dat neem ik me voor. Ik denk daarbij aan de beroemde uitspraak van Ruth Cohn dat het erop aankomt als begeleider dief noch moordenaar te zijn. Als ik als begeleider de deelnemers onthoud waar ze recht op hebben, ben ik een dief. Als ik te veel doe voor de deelnemers terwijl ze dat eigenlijk zelf kunnen doen, ben ik een moordenaar. Wil je het leiderschap bij de ander bevorderen, dan moet je niet te veel verantwoordelijkheid overnemen en je moet ook weer niet te veel overlaten wanneer die ander nog niet in staat is verantwoordelijkheid te nemen. In mijn cursus betekent dit zodanig programmeren dat de deelnemers zich op het scherp van de snede aangesproken, getroffen, uitgedaagd en bemoedigd voelen. Ik sta als begeleider alleen voor de groep en neem me voor genoeg afstand te houden van de groep en me niet te laten betrekken in hun proces. De deelnemers kunnen zich dan vrijer voelen en hoeven minder in loyaliteitsproblematiek met mij als begeleider terecht te komen. Zij kunnen mij als projectiescherm gebruiken en zo hun afhankelijkheidsthema's met autoriteiten onderzoeken. Tenslotte zijn ze straks zelf weer die autoriteit die voor de groep staat.

2.3 Aan het werk

Laat ik eerst iets over de deelnemers en hun achtergronden vertellen. De context waaruit zij komen, bepaalt rechtstreeks mee welke thema's aan de orde komen en hoe ik ze zal formuleren. Er zijn tien deelnemers, vijf mannen en vijf vrouwen, in de leeftijd van 25 tot en met 54 jaar oud. Hun beroepen variëren van een juriste die vaardigheidstrainingen geeft aan advocaten, een seksuologe met privé-praktijk waarin ze groepen begeleidt, een dramadocent die aan verpleegkundigen lesgeeft, een psycholoog en een bioloog die beiden ondernemingsraden trainen, een klinisch psycholoog die op een Riagg werkt en ouderen in een groep begeleiding geeft en nog twee deelnemers die zelfstandig ondernemer zijn en bedrijfstrainingen geven. Nederlanders en Belgen, allen hoog opgeleid, een aantal deelnemers heeft kinderen thuis en een gezin, een aantal leeft alleen of samen met een partner.

De context, de achtergronden van de deelnemers en dat wat ik daarvan weet, zullen mij beïnvloeden in de bepaling en de for-

muleringen van de thema's die ik kies. Dit is de reden dat we het programma van TGI-cursussen voortdurend al doende ontwikkelen en niet van tevoren een kant-en-klaar programma kunnen uitschrijven.

Elke sessie opnieuw stuur ik bij op grond van de gegevens die ik krijg van de individuele deelnemers, de groep als geheel, de omgevingscontext, van het conferentieoord waar we verblijven en het weer, tot en met wat het nieuws brengt en het thema van de week waarop we met elkaar hebben ingetekend. Het zijn de vier factoren waarmee ik als op een kompas zal varen en de koers kan bepalen. Telkens weer opnieuw invulbaar, interpreteerbaar. Als begeleider maak ik keuzes en creëer ik leersituaties. Ik bereid een sessie voor die ongeveer anderhalf uur duurt, ik formuleer een thema en bedenk een passende structuur. Na elke sessie begint mijn werk weer opnieuw. Met het vier-factorenmodel bepaal ik de koers, ik evalueer hoe het was, kijk terug en vooruit en ik pas het volgende thema en de structuur aan, ik wijzig of bepaal dat het goed was wat ik op een eerder moment had bedacht. In een TGI-cursusweek is er een ruime middagpauze. Die geeft mij tijd om de rest van de dag te overzien en langer te puzzelen op de juiste formuleringen of mooiere werkvormen. En soms blijkt dat juist onder meer tijdsdruk, bijvoorbeeld in een kwartier koffiepauze tussen twee sessies in, ook prachtige thema's worden geboren die ten nauwste aansluiten op wat voor de deelnemers nodig is om een stap verder te zetten in hun ontwikkeling.

2.3.1 Het thema bevordert rechtstreeks creativiteit en leiderschap

Het TGI-thema kan zo geformuleerd zijn dat het uitdaagt en bemoedigt. Gecombineerd met de gekozen structuur waarmee we aan het thema werken, kan dit verrassend zijn en zonder veel omhaal van woorden mensen op een ander been zetten en buiten de getreden paden laten gaan. Hierin uit zich het vakmanschap en de creativiteit van de TGI-begeleider.

Een TGI-geformuleerd thema is in zichzelf structurerend, het geeft richting en tegelijkertijd ruimte om zelf te kunnen bepalen. De dynamiek van een tegenstelling in de formulering prikkelt de deelnemers om de complexiteit van het aangekaarte thema te onderzoeken en niet op een enkelvoudig niveau te blijven steken. Het gaat erom respect te hebben voor de complexiteit waarmee je

te maken hebt en om de complexiteit niet door oversimplificatie te ontkennen (zie ook Robertson, 2003).

Met TGI beogen wij bij de deelnemer een drieslagleren te bewerkstelligen waardoor zijn leiderschap kan toenemen. Drieslagleren (Swieringa en Wierdsma, 1990) doet een appèl op willen, durven en zijn en leidt tot ontwikkeling. Een goed gekozen en geformuleerd thema stimuleert deelnemers om uit te spreken wat zij willen en wat zij nodig hebben. De structuur van werken die wij erbij kiezen, is in die zin ook ondersteunend. Zo kent bijvoorbeeld een spannend thema een veilige structuur van werken in kleine subgroepjes. Of bij een wat abstract thema kan de structuur zijn: kies iemand uit de groep van wie je vermoedt dat hij heel anders tegen deze zaak aankijkt dan jij. Het is de kunst om zorgvuldig na te denken over structuren: niet te veel structureren en evenmin te weinig, volgens Cohn zijn beide even destructief (Cohn, 1997).

In de cursus luidt een van de eerste thema's, na een welkomstwoord en bekendmaking van de structuur van de week en van de dag: 'Ik presenteer me aan jullie op creatieve wijze en jullie geven mij je associaties daarbij.'

In de werkruimte ligt een keur aan voorwerpen, boeken, dichtbundels, kunstboeken, verkleedkleden, verf, krijtjes, klei en snuisterijen. Er staat een uitbundige bos zonnebloemen in het midden, kortom, de concrete context ligt vol creatieve middelen en ziet er uitnodigend uit. Misschien belooft dit alles veel en komt het daarmee aan gespannen verwachtingen tegemoet.

Dit thema lijkt mij passend voor deze ervaren mensen uit de praktijk, die zichzelf heel vaak moeten voorstellen in de groepen waarmee zij werken. Zo gaan we direct met het weekthema aan de slag: meteen risico nemen zonder enige vertrouwdheid met de groep en de omgeving en laten zien wat je onder creativiteit verstaat en hoe creatief je jezelf vindt. Daar bovenop geven we elkaar ook nog feedback, dus meteen lik op stuk!

2.3.2 Het effect

Het thema van deze vijfdaagse cursus doet vermoeden dat we veel zullen leren over creatieve werkvormen. Hier speel ik direct op in door een thema te kiezen dat een appèl doet op de eigen creativiteit van de deelnemers. Hoe sterk en waarmee durft iemand in een relatief vreemde groep tevoorschijn te komen met wie hij is en wat hij kan? Zonder te weten wat hier de norm is? Risicovol en

spannend, de deelnemer plaatst zichzelf in een conflictueuze situatie. Zijn innerlijke dialoog zou als volgt kunnen klinken: 'Hoe leid ik mezelf in deze situatie? Kom ik niet te blasé, te arrogant over als ik doe waartoe ik me intuïtief voel aangetrokken? Is het niet te oppervlakkig, te onnozel of te kinderachtig? Zegt het mogelijk meer over mijzelf dan ik eigenlijk nu al kwijt wil? Op creatieve wijze, beeldend met woord of verf of dramatisch vormgegeven, luidt de opdracht. Ik kan dus tekst noch uitleg geven bij wat ik ga presenteren. Hoe valt die creatieve wijze eigenlijk te begrijpen? Zullen ze mij creatief genoeg vinden? Ben ik wel creatief?'

De deelnemers maken keuzes, ze verzamelen moed en ze riskeren zichzelf voor de eerste keer en wagen het erop, waarmee hun profileren vorm aanneemt.

De rol van de begeleider is die van het participierend leiderschap. Als begeleider neem ik zelf deel aan het proces, ik breng mijzelf met mijn eigen ervaringen in en sta daarmee soms model voor de groep. Tegelijkertijd blijf ik de leider van de groep met alle verantwoordelijkheid die daarbij hoort. Dit betekent dat ik voortdurend selecteer: dat wat goed en bevorderlijk is voor de groep, dat wat dienstbaar is aan de groep breng ik in en het andere niet. Dat dient wel echt en authentiek te zijn en niet verzonnen om wat voor begrijpelijke reden dan ook. Selectieve authenticiteit noemt Ruth Cohn dit; wat je zegt dient echt te zijn, maar niet alles wat echt is, hoeft gezegd te worden. In het proces van deze groep neem ik als begeleider het voortouw. Ik presenteer mezelf in de vorm van een vertelling over het leven en recente sterven van een man over wie ik op het einde van mijn verhaal onthul dat hij mijn vader is. Dat zet zeker de toon en later blijkt dat het sommige deelnemers over de brug haalt en aanmoedigt om zelf meer persoonlijk tevoorschijn te komen.

2.3.3 Creativiteit en leiderschap

Als we worden uitgedaagd om zelf tevoorschijn te komen en mogen uitdrukken wat we het liefst willen, treden blijkbaar allerlei (onbewuste) mechanismen tegelijk in werking. Dikwijls zijn dat beveiligingsmechanismen, bijvoorbeeld omdat we in het verleden vaak zijn teruggedfloten als we uitkwamen voor wat we graag wilden. Dat vonden anderen dan niet gepast of egoïstisch of wat dan ook en afkeuring viel ons ten deel. Zo hebben we onszelf afge-

leerd te vertrouwen in wat wij verlangen. Angst en onzekerheid willen ons behoeden en tegenhouden, opdat we ons geen builen meer vallen. Je kunt jezelf echter niet *niet* sturen! Je komt tot een besluit en naarmate je meer waagt te doen wat je eigenlijk wilt doen, druk je jezelf authentieker uit. Waag je het je toe te vertrouwen aan je eigen stroom van verlangens en ideeën en daarmee jezelf ook in alle kwetsbaarheid te laten zien aan deze vreemde mensen? Zo laat je jezelf immers kennen en je laat iets van je ziel zien. Zo komt je bezieling naar buiten. Dat inspireert de anderen meestal om dat ook te doen en op die manier komt er een dynamiek op gang tussen de deelnemers. Dan geraken we samen in de flow.

In deze concrete situatie maken we tijdens de presentaties een eerste keer wezenlijk contact met elkaar. Bemoedigd door onszelf en door elkaar riskeren we het de volgende keer weer en we durven steeds meer te vertrouwen op creatieve invallen. We worden ook creatiever. Dit proces van durven en stoutmoedig zijn kan echter alleen plaatsvinden als het thema genoeg ruimte biedt om te kiezen en niet letterlijk voorschrijft wat te doen.

Hoeveel onveiligheid kan een groep aangeboden krijgen zodat de deelnemers nog genoeg moed en uitdaging kunnen vinden om de opgave aan te gaan? En dan bedoel ik onveiligheid in de zin van open oningevulde ruimte die ik aanbied. Te veel zorgt ervoor dat angst en paniekgevoelens ontstaan. Het gaat dus om de goede maat! Hoe goed weet je dit als begeleider in te schatten en hoe wordt het thema spannend genoeg?

De grondhouding van de begeleider speelt hierin zeker een rol: authentiek en transparant zijn in wat jou beweegt en wat je bedoelingen en afwegingen zijn. Directief zijn en besluiten nemen en ook empathisch zijn en vertrouwen hebben in de groeiomgankelijkheden van de deelnemers. De begeleider prikkelt en moedigt aan en spreekt vertrouwen uit in de deelnemers, de begeleider gelooft stellig dat de deelnemers de gestelde opdracht prima aan kunnen.

De aanwezige materialen (lappen, verf, maskers), kunst- en sprookjesboeken en dichtbundels werken zeker inspirerend maar het opvallendste is dat ieder op geheel eigen wijze van de materialen gebruikmaakt om zichzelf kenbaar te maken. De spanning die dat meebrengt, is voelbaar, opwindend en aanstekelijk.

En dan krijgt ieder ook nog feedback als de presentatie klaar is. De associaties van de anderen zijn vaak treffend. Een deelnemer gaf

mij terug dat hij mijn verhaal ontroerend vond en dacht dat ik een levensthema presenteerde. Dat was ook zo. Anderen benoemden duidelijk wat ze tijdens de presentaties non-verbaal konden waarnemen. Zo zagen ze de kwetsbaarheid van een dans of de verbazing en toenemend enthousiasme van iemand die een gedicht voorleest, of diens enorme gedrevenheid en angst dat deze presentatie moet slagen. Het brengt helder onder de aandacht dat anderen altijd meer aan je zien dan je zelf bewust bent. Waar de associaties niet herkenbaar waren voor diegene die zich presenteerde, werd erover gesproken. Zorgvuldig omgaan met feedback is een belangrijke voorwaarde om te bouwen aan een veilig klimaat.

2.4 De theorie als input

Op de tweede dag leg ik de theoretische basis van TGI uit. De opgave waarvoor ik sta, is: hoe kunnen alle deelnemers ondanks of zelfs liever dankzij hun diverse achtergrond en kennis van de TGI verder leren? Sommigen zijn in opleiding, anderen hebben al een aantal TGI-cursussen gevolgd en voor enkelen is dit de eerste kennismaking met TGI.

2.4.1 Thema en structuur

Ik formuleer het thema zo: 'TGI, een visie en een methode, hoe zit het systeem in elkaar?'

De bedoeling is om kennisgericht te leren over het TGI-systeem. Hoe kunnen alle deelnemers, zij die al zeer TGI-ervaren zijn en zij die voor het eerst met TGI kennismaken, zich zo gestimuleerd en aangesproken voelen dat zij verder kunnen leren over TGI? Ik laat drie subgroepen vormen met in elk groepje een deelnemer die TGI nog nooit heeft meegemaakt. Ik nodig deze deelnemers nadrukkelijk uit al hun vragen te stellen en die de leidraad van de bespreking in de subgroep te laten zijn. De overige deelnemers kunnen al hun kennis en ervaring inzetten om antwoorden te formuleren op de gestelde vragen en deze aan elkaar toetsen. We noteren vondsten, twijfels of nieuwe onbeantwoorde vragen en bespreken die later plenair.

De structuur blijkt verrassend te werken. Zij met de minste kennis van zaken krijgen een centrale rol en ze nemen de leiding via de

vragen die ze stellen. De anderen, met veronderstelde kennis van zaken, komen af en toe in conflict met elkaar over hun kennis. Ze blijken niet alles zo goed te weten als ze misschien van tevoren hadden gedacht. Ze schrijven de nieuwe vragen die hierdoor ontstaan zorgvuldig op voor de plenaire bijeenkomst.

We werken een uur in subgroepen en daarna een uur in plenum. Vervolgens bied ik een nieuw thema aan, dat inzoomt op het beter begrijpen van de werking van structuren en werkvormen in TGI. Het heeft rechtstreeks verbinding met het cursusthema ('Flow, schepping en ontdekking... creatieve werkvormen in TGI') en luidt: 'Flow, schepping en ontdekking; in mijn werk als begeleider en in deze cursus als deelnemer... hoe werken structuren?' We werken in drie niveaugroepen met een indeling op basis van TGI-ervaring: beginnend, gevorderd tot zeer ervaren TGI-beoefenaar. Door de manier waarop ik het thema en de werkvorm presenteer, spreek ik op speelse wijze de concurrentiegevoelens aan. Ik mag graag prikkelen en uitdagen, deelnemers in een concurrentiepositie plaatsen kan daarvoor een goede structuur zijn. In de tweede fase van groepsontwikkeling waarin we ons als groep voorzichtig begeven, de fight- en flightfase, is dit zeer gepast. Eike Rubner, een Duitse TGI-opleider en psychoanalyticus bekend om zijn cursussen in het leren omgaan met crises, vindt dat echte samenwerking pas tot stand kan komen via concurreren en rivaliseren.

Het thema vraagt om reflectie op de ervaringen die de deelnemers hebben met werkvormen en structuren. Ze ontwikkelen ter plekke een praktijktheorie. Later onderzoeken wij plenair hoe die praktijktheorie zich verhoudt tot de theorie van de TGI.

De thema's doen achtereenvolgens een appèl op vertellen over de eigen ervaringen, daarop reflecteren, een eigen praktijktheorie formuleren en horen en begrijpen hoe de theorie van TGI is.

2.4.2 Dynamisch balanceren

Dynamisch balanceren tussen alle mogelijke tegenstellingen, zowel inhoudelijk als qua werkvorm, maakt dat zo veel mogelijk deelnemers zich aangesproken voelen, zowel in hun leerstijl als in hun capaciteiten. Dit betekent geenszins dat we voortdurend moeten afwisselen in kort tijdsbestek. Meestal verdiept het leren zich zelfs door langdurig door te gaan op een pool van de tegenstelling. Als ik een groep bijvoorbeeld een dag lang verstandelijk,

cognitief laat begrijpen wat TGI is en hoe het werkt, verdiept het leren een volgende dag wanneer ik de groep het laat ervaren en uitproberen - ondernemingen verzinnen en workshops ontwerpen en uitvoeren.

De deelnemers aan de cursus balanceren dynamisch tussen een reeks van tegenstellingen: vragen stellen en antwoorden formuleren, persoonlijke ervaringen en gezamenlijke praktijktheorie daaruit destilleren, praktijktheorie en TGI-theorie, actie en reflectie, individuele ervaringen en collectieve ervaringen, heterogene subgroepen qua TGI-ervaring en homogene subgroepen qua TGI-ervaring, werken in kleine groepjes en werken in een grote groep. Dynamisch balanceren bevordert levend leren. En we leren levendig. Overkoepelend zou je kunnen zeggen dat we twee dagdelen lang bezig zijn met begrijpen van het TGI-systeem om daarna erg toe te zijn aan het balanceren naar een andere pool. Van reflectie, nadenken en mentaal begrijpen naar actie, emotie en ervaren.

Het is bevorderlijk voor het leren en om in de flow te raken om een hele tijd vol te houden op één aspect. Doorzetten en volharden komen dan als persoonlijke kwaliteiten aan de orde. Het gaat hier over de maximale inspanning verrichten, zoals Csikszentmihalyi schrijft. Het is een misvatting te denken dat levend leren alleen maar plezierig is. Uiteindelijk is het dat wel, maar noeste arbeid verrichten is zeker een onderdeel van het hele proces.

Dan is het zover dat we de theorie even laten voor wat zij is. Het laatste half uur van de middagssessie gaan we aan de slag met creatieve middelen: schilderen en poëzie schrijven zijn de werkvormen om ons te helpen in contact te komen met de meer emotionele laag, de gevoelsmatige inhoud die ieder van ons bezighouden. De werkwijze is: ieder mag zijn voorkeur voor schrijven of schilderen volgen. Het thema is voor iedereen: 'Een stapje verder dan ik denk dat ik kan!' Schrijver en schilder werken in tweetal, eerst maken ze iets, dan leggen ze dat voor elkaar neer en via een nieuwe creatie reageren zij op elkaar. Bij elk schilderij maakt de schrijver een verhaal en bij elk verhaal maakt de schilder weer een schilderij. De reacties op elkaars werk gaan een hele tijd door tot elke schilder en elke schrijver een tiental expressieve werken heeft gecreëerd.

Wat houdt mij op een diepere laag in mijzelf bezig? Durf ik dat aan mezelf te bekennen en daar dan expressie aan te geven? Het thema luidt 'Een stap verder dan ik denk dat ik kan!' De groep

werkt in stilte waardoor het onbewuste meer kansen krijgt om een vorm aan te nemen in tekst of schildering. Later, na het avondeten, tijdens de laatste sessie van die dag presenteren de deelnemers hun creaties, ook dan interpreteren we het materiaal niet. Het hardop voor de groep presenteren laat de ervaringen van de middag echter weer dieper werken en het maakt zichtbaarder wat ieder nu eigenlijk bezighoudt. Dat is niet altijd even aangenaam, soms komen daar tranen van ontroering of ontgoocheling bij. Het is als werken met dromen: intensieve arbeid om onbewust materiaal bewust te krijgen. En het is meestal niet voor niets onbewust, dus er gebeurt wat met je, als voor jezelf én voor de hele groep helder wordt wat jou nu echt bezighoudt. Iedereen krijgt weer meer kleur en wordt vollediger aanwezig in de groep.

2.5 Een stap verder: de deelnemers doen het werk

Het laatste thema van die dag heb ik in functie van de volgende cursusdag geformuleerd. Ik wil nog meer naar de actie en de ervaringen toe balanceren en tegelijkertijd het eigen leiderschap exploreren en mogelijkheden voor nieuwe ervaringen creëren. Mijn ervaring is dat wat je zelf het liefste doet, wat je inhoudelijk het meest bezighoudt, de meeste potentie heeft. Als je daar je beroep van hebt gemaakt, zit je meestal wel goed in je vak, maar het gebeurt nogal eens dat je gaandeweg, in de waan van de dag, afdrijft van je oorspronkelijke passie. En je hebt meestal meer passies, dat is ook interessant om te onderzoeken. Vanuit deze gedachten kom ik op het volgende thema: 'Eigen leiderschap in contact met eigen wensen: netwerken en ondernemingen opzetten!'

Ik herinner mij uit een samenwerking met Marinus Knoope, performer, auteur en trainer (M. Knoope, 1998) een structuur die nu van pas komt.

Ik geef de deelnemers de tijd om breeduit te exploreren en uit te proberen waar nog meer verlangens, wensen en ideeën aanwezig zijn. Op die manier kunnen ze mogelijk sleetse paden verlaten en nieuw zicht krijgen op vragen en kwesties die hen bezighouden. De bedoeling van dit thema is dat de groep zich organiseert rond drie ondernemingen, eenmanszaken waarvoor de deelnemers kiezen. Die drie ondernemingen geven de volgende dag een workshop om hun product te promoten.

Ik stel twee vragen om de ondernemingen te initiëren:

- Welke activiteit doe je het liefst?
- Wat is het thema waar jij dikwijls en graag over praat met anderen?

Het antwoord op de tweede vraag wordt het product van de onderneming, het antwoord op de eerste is de vorm waarin de deelnemers dat product gaan verkopen.

Eerst maakt ieder individueel kenbaar welke onderneming hij gaat beginnen, daarna netwerken en kijken de deelnemers met wie ze aansluiting vinden om gezamenlijk een onderneming op touw te zetten waarin ieder tot zijn recht komt met zijn favoriete activiteit en thema.

Er ontstaat dolle pret en plezier! Dit kom ik telkens weer tegen als we mogen doen wat we graag willen doen en daarvoor uitkomen! En de opmaat hadden we al gekregen door het vorige thema: 'Een stap verder dan ik denk dat ik kan!' Schroom en verlegenheid krijgen weinig kans meer en ieder gaat voluit voor dat wat hij eigenlijk altijd al eens wilde doen. In dit grote 'alsof-spel' kunnen deelnemers vrij experimenteren met weinig risico wat betreft geld, macht, posities of belangen!

De balans tussen uitdaging om het nieuwe te doen en de vaardigheden die de deelnemers in huis hebben, moet aanwezig zijn. Dit noemen we in deze cursus steeds werken op het scherp van de snede, of zoals we het meermaals thematiseerden 'Een stap verder dan ik denk dat ik kan!' Voor sommige deelnemers betekent dat overigens een stap terugzetten in plaats van vooruit, omdat zij zich altijd te veel haasten om een oplossing te vinden. Zij leren nu om langer tijd te besteden aan de analyse van een probleem en minder snel tot actie over te gaan. Robertson beschrijft hoe de menselijke processen bij veranderingen plaatsvinden, hoe wij de behoefte hebben ons te hechten aan het oude en, als we ons veilig genoeg voelen, het nieuwe willen exploreren (P. Robertson, 2003).

Een vaardigheid van de begeleider is de deelnemers goed in te schatten en ze niet te overvragen of te risicoloos aan het werk te zetten.

Drie subgroepen, drie 'ondernemingen', zitten te popelen om voor elkaar een workshop voor te bereiden om de eigen onderneming te promoten. Vandaag maken wij drie workshops van elkaar mee, als leider en als deelnemer. En natuurlijk geven we feedback, zodat iedereen iets terughooft over zijn optreden.

Het voorbereidingsthema is 'Een stap verder dan wij denken dat we kunnen met onze onderneming...'

In mijn inleiding op dit thema verwijs ik naar de schrijver-schilderoefening van gisteren. Om samen in de flow te komen is het belangrijk dat ieder echt opneemt wat de ander zegt en daar als het ware een eigen kleur aan toevoegt, zodat er een nieuwe kleur ontstaat. Maak een goed begin met een fysieke warming-up of iets dergelijks. Heb zorg voor jezelf en elkaar, zodat ieder zich comfortabel genoeg voelt om aan het werk te gaan. Houd de TGI voorbereidingsstappen aan zoals we die hebben geleerd. En wellicht de lastigste opgave: wees alert en laat los!

De subgroepen gaan elk huns weegs en ik blijf alleen achter en gebruik die tijd om de feedback voor te bereiden. Ik stel me voor dat er na elke workshop van anderhalf uur een half uur overblijft om te reflecteren op het voorbije proces. De subgroep die heeft geleid, krijgt dan de volgende vragen mee:

- Teken gezamenlijk de energiecurve vanaf het moment van voorbereiding tot en met de uitvoering van de workshop.
- Welke patronen komen mij bekend voor en wat heb ik jou zien doen?
- Waar ben ik als het ware ondergedoken, heb ik niet uitgedrukt wat ik eigenlijk wilde of heb ik onnodig reserve gehouden?
- Waar ben ik jou te veel tegemoet gekomen en welk plezier deed ik mezelf daarmee?

Deze vragen onderzoeken welke psychologische (overdrachts)-mechanismen ons gevangen kunnen houden om te doen wat ik wil doen. Ze doen wederom een appèl op inzicht en bewustwording en daarmee op het opheffen van onnodige belemmeringen zodat vrijer en autonomer gedrag ruim baan krijgt. Alle overige deelnemers kunnen reflecteren op de workshop die ze net mee maakten met behulp van de volgende richtvragen:

- Het resultaat: hoe en waardoor heeft de workshop op mij gewerkt, bepaalde effecten gehad?
- Wat vermoed ik, hoe denk ik dat hun proces gelopen is, hun voorbereiding?
- De verschillende personen met ieder hun eigen interesse en patronen en dilemma's... wat kreeg ik daarvan mee?

Iedereen maakt aantekeningen die behulpzaam kunnen zijn in de avondsessie, wanneer we de hele dag plenair nabespreken. Daarvoor formuleer ik een nieuw thema, waardoor iedereen op andere wijze zijn aantekeningen ordent en wellicht nog tot andere conclusies komt.

Maar nu terug naar de groep. De subgroepen zijn terug en maken de naam van hun onderneming bekend en hun voorkeur voor tijdstip van werken. De onderneming Snoeipoezen wil eerst aan de slag met veel non-verbaal lijfelijk werk. In de middagsessie wil de groep Ba(b)beltafel werken, zij willen een excursie naar buiten maken. Daarna komt de laatste groep met Voice @ flow, zij willen met stem en geluid de toon zetten.

Het wordt een dynamische dag met veel niet voor de hand liggende werkvormen, zoals fysieke en dramatische werkvormen, fantasieoefeningen, een tocht met opdrachten en ervaringsoefeningen buiten, werken met geluiden. Tegelijkertijd kaarten de deelnemers inhoudelijk stevige thema's aan zoals 'de kwaliteit van contact maken met elkaar' en 'een lastige samenwerking analyseren en alternatieven van handelen uitproberen'.

Er zijn veel actieve ervaringsoefeningen en de pittige reflectievragen na elke workshop bieden een mooi tegenwicht. De reflecties richten de energie weer terug op het individuele leerproces en sporen het denken over methodieken en werkvormen aan. Dat vind ik belangrijk gezien de doelstelling van deze cursusweek. Mijn ervaring is dat er makkelijk een zogenaamde gestapelde energie kan ontstaan door van de ene workshop in de andere te duikelen. Daarmee zouden we onrecht doen aan de groep die het laatste aan de beurt is.

Uiteindelijk hebben we een geanimeerde nabespreking met het thema 'Verrassingen en kritische kanttekeningen, wie en wat daagde mij uit op eigen leiderschap?!'

De deelnemers genieten van de feedback die ze krijgen, in het geven van feedback is iedereen uiterst secuur en constructief kritisch in de formulering.

2.6 Transfer naar de werksituatie

Na de positieve ervaringen van met elkaar in flow komen door middel van de geanimeerde workshops van de diverse ondernemingen, zijn we toegekomen aan de realiteit van ieders werksitu-

atie in het dagelijkse bestaan. Hoe kunnen we daar meer creativiteit in brengen? De laatste sessies in de cursus werken we hieraan. We gaan in kleine groepen uit elkaar met het thema: 'Balanceren en jongleren met structuren en werkvormen, ideeën krijgen, concrete plannen maken en hier uitproberen!'

De deelnemers leggen elkaar hun praktijksituatie voor, zij kiezen er een uit en brainstormen over andere mogelijkheden die ze ook concreet uitproberen. Uiteindelijk bepaalt de inbrenger van de situatie wat hem het meest aanspreekt.

Nadat iedereen voldoende nieuwe perspectieven voor het werk heeft meegekregen, balanceren we met de groep naar het theoretiseren en het meer abstracte denken. We komen tot een aantal veronderstellingen die het in de flow komen bevorderen en gebruiken daarbij een schrijfoefening en het thema 'Wie en wat bevordert mijn in de flow komen en wie en wat werkt dat tegen?'

Werken met TGI betekent zodanig werken dat de deelnemers in de flow komen. Als begeleider werk je zo dat deelnemers niet afhankelijk van jou worden. Zo nemen de deelnemers met meer autonomie het heft in handen en worden ze initiatiefrijker en creatiever. Dat resultaat zal elke TGI-cursus bereiken. In het bovenstaand voorbeeld gaat het om creatieve werkvormen waarbij creativiteit als begrip en als ervaring heel centraal komt te staan.

Als de deelnemers eenmaal inzien dat ze in wezen zeer creatief zijn, bereiken we een belangrijke doelstelling. De concrete ervaring jezelf weer als een creatief mens mee te maken geeft zichtbaar zelfvertrouwen, voldoening en zelfbewustzijn. Je persoonlijk leiderschap neemt dan zienderogen toe.

2.7 Tot slot

Leiderschap en creativiteit zijn een begrippenpaar. Als begeleider kan ik met mijn interventies veel doen. TGI is een systeem dat daar met zijn waarden, uitgangspunten en didactische principes zeer nauw op aansluit. Ik heb nog een paar aspecten die ik een grote rol vind spelen in de ontwikkeling van creativiteit niet belicht.

De context en sfeer waarin we werken, moet open en veilig zijn. Oordelen zijn uit den boze. Ieder moet zich kunnen uitspreken zonder dwang. We werken met elkaar aan een cultuur van acceptatie en een leerklimaat waarin ieder mag zijn met wat er is. Dat

betekent niet dat we aan alles in de groep kunnen werken. Conflicten horen er gewoon bij. Die bespreken we het liefst openlijk en waar mogelijk werken wij eraan. Zij hoeven niet te worden opgelost of weggepoetst, integendeel. Dat ze er zijn, houdt ons wakker en alert.

Nieuwsgierigheid en belangstelling lijken persoonlijke voorwaarden om tot flow te komen, het betreden van voorspelbare en bekende paden en doelen wijzen wij af. We zijn eropuit verrast te worden en te verrassen en de meest onwaarschijnlijke ideeën de revue durven te laten passeren. Daarmee bouwen we aan een grondhouding die nodig is om leiding te geven aan diversiteit. Dit kan het grotere doel zijn achter persoonlijk creatief worden. Dit grotere maatschappelijke belang ligt in de visie van Cohn zeer zeker besloten.

Literatuur

- Cohn, Ruth, C. *Van psychoanalyse tot themagecentreerde interactie*. Nelissen, Baarn, 1997/4
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Over flow, schepping en ontdekking*. Boom, Amsterdam, 1998.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow, psychologie van de optimale ervaring*. Boom, Amsterdam, 1999.
- Knoope, Marinus. *De creatiespiraal, natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid*. KIC, Nijmegen, 1998.
- Robertson, Peter. *Ontsnapping uit S-catraz, Always Change a Winning Team*. Scriptum Management, Schiedam, 2003.
- Swieringa, J. en A.F.M. Wierdsma. *Op weg naar een lerende organisatie*. Groningen, 1990.

Marleen Vangrinsven (1953), andragoloog, TGI-opleider, psychodrama en voice dialogue opleiding. Als docent agogische vakken (training, supervisie, colleges didactiek) heeft zij vele jaren ervaring in het hbo aan drama-docenten, acteurs, verpleegkundigen en personeelsfunctionarissen. Nu is ze als zelfstandig ondernemer bij organisatieontwikkelingen werkzaam naast het ontwikkelen en uitvoeren van managementleergangen over leiderschap in bedrijven. 'Ik ben gefascineerd door het belang van crises en creativiteit die echt leren bevorderen, die echt leren tot Levend Leren maken!'

e-mail: vervan@wxs.nl

Tel. 0031-30-2732984