

# Kunst als taal

om innovatie-initiatieven  
verder te brengen








Reader bij het  
4e FCE-festival  
november 2024

# Inhoud

<b>De belofte van Loet</b> VOORWOORD	<b>4</b>
Suzanne Verdonschot	
<b>Kunst als taal om innovatie-initiatieven verder te brengen</b>  ARTIKEL	<b>6</b>
Annebel Hofhuis en Suzanne Verdonschot	
<b>Iets boven woorden brengen met kunst</b>  INTERVIEW	<b>16</b>
Interview met Eric Koenen	
Annebel Hofhuis en Suzanne Verdonschot	
<b>Kunst verbreedt de blik</b>  ARTIKEL	<b>22</b>
Onderzoek naar de werking van drie interventies met kunst om werkvraagstukken een stap verder te brengen	
Annemeijne Burggraaf, Jolien Meijer en Suzanne Verdonschot	
<b>Puzzelend reflecteren</b>  TOOL	<b>32</b>
Vragenkaartjes om een leerervaring compleet te maken	
Annemeijne Burggraaf en Suzanne Verdonschot	
<b>Leren doe je met heel je lijf</b>  ARTIKEL	<b>36</b>
Onderzoek naar de rol van kunst bij het leren van geneeskundestudenten	
Tamara van Woezik	
<b>Kijkje in de praktijk van...</b>  INTERVIEW	<b>40</b>
Sarai van de Boel, Jetske Freeve, Sandra Boer en Jeroen Lutters	
Jolien Meijer en Annebel Hofhuis	
<b>Moulin Rouge</b>  COLUMN	<b>44</b>
Theo Visser	



<b>Bouw je eigen leerzone</b>  TOOL	<b>46</b>
En word beter in wat je doet Theo Visser	
<b>Opschudden van organisaties en conventies...</b>  INTERVIEW	<b>50</b>
Interview met Bas van der Kruk Annemeijne Burggraaf en Jolien Meijer	
<b>Channel je inner-Ai Weiwei</b>  ARTIKEL	<b>54</b>
Drie collega's met een gedeelde liefde Litty van der Wal, Willemijn de Jong en Bas van der Kruk	
<b>Creative werkvormen in loopbaanbegeleiding</b>  ARTIKEL	<b>62</b>
Het Career Story Interview gecombineerd met Art Based Learning Anna van der Horst en Annebel Hofhuis	
<b>Muzisch werken om samen, ieder vanuit het eigene, 'meer' te zijn</b>  INTERVIEW	<b>68</b>
Interview met Bart van Rosmalen Annebel Hofhuis	

#### Colofon

De artikelen zijn gemaakt voor het FCE-festival 'Kunst als taal om innovatie-initiatieven verder te brengen' op 8 november 2024.

Samenstelling en eindredactie: Suzanne Verdonshot en Annebel Hofhuis

Vormgeving: Hanneke Queens

## Voorwoord

# De belofte van Loet

“En, wat heeft de schrijver hiermee bedoeld?” Mijn leraar Nederlands kijkt me aan en zegt dat hij deze vraag nooit zal stellen. Het is 1995, ik zit in VWO4 en ik vind gedichten spannend en leuk maar al lezend word ik gestoord door een stemmetje in mijn hoofd dat vragen op me af blijft vuren. Of ik het wel begrijp. Of ik er wel uithaal wat er in zit. Of het wel de bedoeling is dat ik ervan houd. Van mijn docent leer ik dat je literatuur kunt lezen vanuit verschillende invalshoeken: Wat valt je op als je het werk probeert te plaatsen in de tijd waarin het geschreven is? Hoe is het werk te zien in het licht van de persoonlijke geschiedenis van de auteur? Los van dit alles, wat doet het werk hier en nu met jou? Dit kader geeft me houvast. De hulpvragen maken de afstand tussen de literatuur en mij wat kleiner. Door de belofte van Loet, mijn leraar, lukt het me dit lesuur ontspannen te lezen.

Jaren later, in dezelfde stad als waar ik naar school ging, leer ik Annebel Hofhuis kennen. Ook zij is docent in het voortgezet onderwijs, maar dan in de kunstvakken. Zij laat me het kader zien dat ze heeft gemaakt, een kartonnetje met een vierkant kijkgat en vier vragen eromheen. Ze is bezig met een onderzoek. Ze wil weten of dit kader haar collega-docenten kan helpen om naar kunstwerken te kijken en te praten over zichzelf en hun perspectief op de wereld. Ze hoopt dat ze daardoor meer van elkaar snappen en beter kunnen samenwerken. Het kader is een hulpje, net zoals de vragen van mijn leraar Nederlands. Een hulpje dat bedoeld is als brug tussen de wereld van de kunst en de dagelijkse werkwereld. Ik mag het ook proberen en ben verrast over de werking. Samen met een vakgenoot sta ik minutenlang stil bij een kunstwerk. We zien ieder wat anders en aan de hand van de vragen ontstaat een gesprek. Door het kadertje durven we.

Het heeft me te pakken. Ik nodig Annebel uit om een jaar lang te gaan experimenteren en verder onderzoek te doen. Tientallen mensen doen met ons mee. Ze hebben heel verschillende beroepen, maar delen onze nieuwsgierigheid. Onze ontdekkingen zijn te lezen in deze kleurrijke reader. De onderzoeksartikelen gaan in op hoe kunst kan helpen om verder te komen met weerbarstige werk-vragen. In de interviews zijn professionals aan het woord die kunst gebruiken om los te schudden, zijweggetjes te bewandelen of om angst, verlangen en andere onderstroomse krachten boven te brengen. Ook kun je aan de slag met praktische tools. Hopelijk werken die een beetje als de belofte van Loet. Dat de onrustige stemmen in je hoofd verstommen en je gaat experimenteren met iets dat je aandacht trekt en spannend vindt. Al is het maar voor 50 minuten.

*Susanne*







# Kunst als Taal om innovatie-initiatieven verder te brengen





In een klein groepje staan we bij een kunstwerk dat speciaal voor deze bijeenkomst is opgehangen. Wij drieën hebben dit werk uitgekozen om bij stil te staan. We kijken door het kijkraampje dat we gekregen hebben en bespreken wat we zien. “Bloemen”, merkt iemand op. “Bloesem, mooi roze” zegt een ander. “En dat gat daar in het midden dan?” vraagt de derde. We kijken samen naar het zwarte rondje op het kunstwerk en bespreken wat dat met ons doet. De één wordt er somber van, een ander juist nieuwsgierig. We bespreken de gedachtes die ieder van ons heeft en proberen dat even later te vertalen naar het vraagstuk uit ons werk dat we meegenomen hebben naar deze bijeenkomst.

Door: Annebel Hofhuis en Suzanne Verdonschot

Dit is één van de momenten tijdens de proloogbijeenkomst die we organiseren als voorproefje van het vierde FCE-festival. We experimenteren tijdens deze ontmoeting met een groep studenten en vakgenoten – werkzaam bij onder andere scholen, een supermarktorganisatie en een adviesbureau – met het inzetten van kunst als manier om op andere gedachtes te komen en innovatie-initiatieven te versterken. De bijeenkomst pakt positief uit, alle aanwezigen zijn enthousiast en raken nieuwsgierig naar de manier waarop kunst kan bijdragen aan het leren in organisaties. Er spelen op het moment veel vraagstukken die niet met de vertrouwde aanpakken van logisch rationeel denken op te lossen zijn. We merken dat de kunstwerken uitnodigen om te vertragen, dat ze ons denken op een andere manier aanzetten en helpen om iets ‘boven woorden te brengen’ (Koenen, 2012). Het thema van het komende FCE-festival is “Kunst als taal om innovatie-initiatieven verder te brengen”. Hiermee borduren we voort op het onderzoek van Annebel die kunst inzette als onderdeel van een leerinterventie voor een docententeam. Ook sluit het aan bij het onderzoek van Suzanne waarin zij op zoek is naar

manieren om innovatie in de dagelijkse praktijk op een praktische manier te stimuleren en hiermee impact te realiseren.

In dit artikel beschrijven Annebel en Suzanne hoe hun samenwerking tot stand gekomen is. Ze doen dat door elk hun persoonlijke verhaal te delen. Daarna komt aan bod hoe het experiment tijdens de proloog werkte en wat het in beweging zette. We sluiten af met een inblikje in de experimenten die we de komende tijd, in aanloop naar het FCE-festival op 8 november 2024, ondernemen om meer te leren over de werking van kunst als taal.

### **Nieuwsgierig naar welke rol kunst kan spelen bij het verder brengen van leren in organisaties**

Voor het vierde FCE-festival hebben Annebel Hofhuis en Suzanne Verdonschot hun interesse gecombineerd. In de kaders die volgen, vertellen ze elk hun verhaal.

## Annebel



### Kunst inzetten als taal

Op jonge leeftijd leerde ik dat kunst ook een taal is om te leren begrijpen, lezen en spreken. Mijn vader pakte mij op zijn arm en sprak tegen me via de kunstwerken aan de muur. En naarmate ik ouder werd, snapte ik steeds beter dat hij wel iets begreep van de kunstwerken, maar niet van mij. Dus hoe werkt dat dan? Hoe werkt de taal van de kunst? Mijn leraar tekenen op het voortgezet onderwijs liet mij echt goed kijken; hij scheurde uit een A5-papiertje een kader en zei er goed door te kijken, met de oogharen bijna dicht. Van hem leerde ik te analyseren hoe manier *licht, compositie, ruimte, vorm en kleur* kan werken. Daarna door naar de kunstacademie in Arnhem, waar ik leerde naast de vormgeving ook de voorstelling grondig te onderzoeken. Met als kroon de eindexamenexpositie, waar ik door schilderijen, een installatie, fotografie met tekst *betekenis* wist te geven. Ik had geleerd KUNST als taal in te zetten, en ... ik werd begrepen.

### Op school neem ik leerlingen en collega's hierin mee

Deze persoonlijke leergang is van belang geweest om daarna als kunstvakdocent leerlingen in het VO Kunst als taal te leren gebruiken. Super trots ben ik wanneer het hen lukt om zichzelf te laten zien, identificeren en 'echt' naar elkaar te luisteren, voor elkaar openstaan en reflecteren wanneer ze over hun creatieve proces en eindwerk praten. Ook heb ik gemerkt hoe sterk een community-kunstproject kan werken om een groep te verbinden. Deze kennis en vaardigheden zet ik op mijn school ook in als onderwijs-innovator, waar ik met eenzelfde drive vanuit verbinding en openheid collega's wil laten samenwerken aan onderwijsinnovaties. Zo bedacht ik samen met fotografe Mieke het fotoproject *Wiezijnwij*, waarin collega's elkaar portretteerden en foto's instuurden van henzelf.

### Doorgronden van de werkzame bestanddelen

Ik merkte dat ik iets te pakken had. Ik wilde kunst niet alleen *inzetten* als 'blik-opener', maar ook meer *begrijpen* over die werking. Deze wens stond daarom centraal tijdens het tweejarige traject van de Master Leren en Innoveren dat ik doorliep in Wageningen. Ik sloot deze opleiding in 2023 af met een thesis met de titel: 'Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem'. In het instrument dat ik voor het onderzoek ontwikkelde – een kijkraam met vragen erop – is het A5-papiertje dat mijn tekenleraar mij ooit aanbood duidelijk te herkennen. Je kijkt samen door het kijkraam naar kunstwerken en de vragen zorgen ervoor dat je bespreekt wat ertoe doet. Tijdens dit onderzoek heb ik Suzanne leren kennen en heeft ze mij bevestigd op mijn onderzoeksmethode, de interventies en de instrumenten. Zo leerde ik onderzoekstaal te verbinden aan de werking van Kunst. Onderzoek doen betekent voor mij begrijpelijke taal geven aan wat er 'in de echte praktijk' speelt. Het kunstwerk blijkt uit te nodigen om tot nieuwe perspectieven te komen. Kunst heeft het vermogen je hart en je hoofd te openen. Over deze werking wil ik nog meer leren de komende periode in de aanloop naar het volgende FCE-festival.





## Suzanne

### Onderzoeken van iets dat ongrijpbaar lijkt

Ik zit aan tafel in Wageningen als wetenschappelijk lid van de groep die door Annebel uitgenodigd is om haar onderzoeksvoorstel te beoordelen. Naast Annebel is hierbij ook haar opdrachtgever vanuit het Montessori College aanwezig, en de leercoach vanuit de master Leren en Innoveren. Annebel wil graag gericht gebruikmaken van kunst als manier om de samenwerking in haar team een stap verder te brengen. In haar onderzoeksplan doet ze uit de doeken hoe dat eruit kan zien en hoe ze de werking ervan wil gaan onderzoeken. En hoewel het een bespreking is met een officieel karakter bedoeld ter beoordeling van het plan, is het enthousiasme over dit onderwerp bij ons alle vier merkbaar. We zoeken samen naar de goede woorden voor hetgeen Annebel wil gaan onderzoeken en naar de methode die kan helpen hier grip op te krijgen zonder dat je de essentie verliest. Het onderzoek zou inzichtelijk moeten maken hoe het inzetten van speciaal ontwikkelde 'kijkkadertjes' in het museum het team van docenten verder kan helpen bij hun opdracht. En tegelijkertijd zou het onderzoek het ongrijpbare van kunst op een bepaalde manier recht moeten doen. Daarop zaten we samen te puzzelen. Dit is mijn eerste kennismaking met Annebel.

### De kijkkadertjes leiden tot een open blik

Wat mij fascineert zijn de kijkkadertjes die Annebel heeft ontwikkeld en die tijdens het gesprek op tafel liggen. Ze zien er mooi uit en nodigen uit om op te pakken. Zodra je het raampje beethoudt, ga je erdoorheen kijken. En dan zie je de wereld anders. Fascinerend. Dit is de praktische tool die zij gemaakt heeft op basis van theorie en praktijkervaring. Ze gaat ermee werken in haar eigen team; in het museum tegenover hun school. In het onderzoeksvoorstel staan de methodes beschreven die ze gaat toepassen om deze ervaringen systematisch vast te leggen. In haar thesis enkele maanden later doet ze uit de doeken hoe ze dat aanpakte en hoe het werkte. Het maakt mij nieuwsgierig. Annebel ontdekte tijdens het onderzoek (Hofhuis, 2023) dat kunstwerken kunnen bijdragen aan de nieuwsgierigheid die collega's naar elkaar ervaren. En dat er vanuit een 'open blik' verbintenis tussen mensen kan ontstaan.

### Verder brengen van innovatie-initiatieven

En die open blik triggert mij. Ik doe al zo'n twintig jaar onderzoek naar hoe vernieuwing in de dagelijkse praktijk tot stand komt. Ik kijk bij zorgorganisaties, gemeentes, in fabrieken en supermarkten hoe mensen samen innovatie tot stand brengen. We zien dat op de plekken waar het lukt om tot doorbraken te komen, mensen *anders zijn gaan kijken* naar de dagelijkse werkelijkheid. Het lukt ze bijvoorbeeld om een vraagstuk om te keren: van 'weg met de werkeloosheid' naar 'iedereen aan het werk!'. Of om nieuwe verbindingen te leggen: een groenteboer in de supermarkt gaat samenwerken met de dame van het brood omdat die juist *minder* betrokken is bij de groentes dan hij. Op die manier weten ze samen het dervingsprobleem aan te pakken. Ik vraag mij af of de open blik die dankzij de kijkkadertjes en de kunstwerken ontstaat, dit 'anders kijken' gericht zou kunnen ondersteunen. Ik houd erg van kijken naar kunst en heb altijd het gevoel dat het iets bij mij losmaakt. Maar de werking hiervan heb ik tot nu toe altijd beschouwd als een persoonlijke zaak. Laat staan dat ik beelden had bij hoe je dat zou kunnen instrumenteren en actief een plek zou kunnen geven in een organisatie. Door de kijkkadertjes, en het systematische onderzoek dat er nu ligt, kreeg ik daar ineens beelden bij. Ik kreeg zin om het zelf ook eens te proberen en er meer over te leren.

## De werking van kunst bij het verder brengen van je vernieuwingsinitiatief

In de praktijk hebben we beiden de ervaring dat kunst 'iets' teweeg kan brengen. We merkten het ook bij de proloogbijeenkomst waarin we experimenteerden met kunstwerken om onze blik te openen. Aan de hand van onze ervaringen tijdens deze workshop beschrijven we de werking die kunst kan hebben bij het werken aan vernieuwing in organisaties. We doen dit door telkens een situatie te beschrijven die zich voordeed tijdens de proloogbijeenkomst en die daarna betekenis te geven met behulp van literatuur. Op deze manier komen drie werkzame elementen aan bod. Een uitvoerige beschrijving van de opbouw van de proloogbijeenkomst is te vinden in het kader op bladzijde 7 en 8.

### Kunst helpt werelden verbinden

Aan het eind van de proloogbijeenkomst reflecteert één van de aanwezigen op zijn ervaring: "Als kunstenaar kijk ik normaal heel technisch naar een werk. Ik zag dat jullie dat allemaal heel anders deden. Dat vond ik leerzaam."

Op de proloogbijeenkomst waren kunstenaars en organisatieadviseurs aanwezig, studenten en mensen werkzaam in een corporate organisatie. Kortom, mensen met heel uiteenlopende achtergronden, leefwerelden en expertise. De kunstwerken vervulden een rol in het verbinden van de verschillende werelden. Ze vervulden de rol van *boundary object* die de verschillende aanwezigen samen in één gesprek bracht. Normaal gesproken zitten er onzichtbare en zichtbare grenzen tussen de verschillende werelden; deze mensen zouden elkaar niet zo snel tegenkomen, ieder werkt in de eigen context. Terwijl ze misschien wel iets van elkaar te leren hebben. Want er zit veel leerpotentieel op deze grenzen tussen mensen. Anders gezegd, als het lukt om deze grenzen te overbruggen wordt leren mogelijk (Bakker & Akkerman, 2016). Voorbeelden

*Annebel: Kunst heeft het vermogen je hart en je hoofd te openen. Over deze werking wil ik nog meer leren de komende periode in de aanloop naar het volgende FCE-festival.*

van leermechanismen die kunnen ontstaan als het lukt grenzen te overbruggen zijn reflectie en transformatie. Juist mensen die werkzaam zijn op andere terreinen, vanuit ander vakmanschap en samen met andere collega's, in andere *praktijken*, kunnen elkaar verrijken (Wenger, 2000). Voor het oplossen van weerbarstige vraagstukken is dit type leren noodzakelijk.

### Kunst maakt het mogelijk verschillen tussen jou en de ander te ontdekken en tot nieuwe perspectieven te komen

Staan bij het schilderij met de groep mensen, vertellen we aan elkaar wat we zien. De één vertelt dat zij een van de afgebeelde figuren sterk en aansprekend vindt. Een ander is daar verrast over, want juist die ene figuur vond zij bozig overkomen en zou ze liever niet bij in de buurt zijn. We wisselen hierover uit en verkennen elkaars beeld. Het kunstwerk is een stille aanwezige in het gesprek. We hoéven niets te vinden over de afgebeelde figuren, er hangt ook niets van af. We hebben het in alle vrijheid over de gedachten die het kunstwerk bij ieder oproept en hoe interessant het is dat die zo verschillen van elkaar.



Pas als je kunt zien hoe je van elkaar verschilt, en die verschillen op een bepaalde manier weet te waar-  
deren, kun je beter gebruik maken van wat ieder te  
bieden heeft. Die verschillen kun je ontdekken door  
te luisteren naar elkaar. Door een dialoog te hebben  
en oprecht belangstellend te zijn naar de opvattingen  
van de ander. Juist door verschillende perspectieven  
te onderzoeken, ontstaan er nieuwe inzichten en  
kennis binnen het team (Derksen, 2021). Kunst  
lijkt het vermogen te hebben om een dergelijke  
ontmoeting, waarin mensen vanuit nieuwsgierigheid  
met elkaar in gesprek komen en iets nieuws van  
de ander ontdekken, mogelijk te maken. Scharmer  
(2009) noemt ontmoeting waarin dat lukt, genera-  
tief. Generatief duidt erop dat er iets nieuws kan  
ontstaan. Je bent niet enkel bezig met luisteren  
naar wat je al wist en al kende, maar je luistert naar  
elkaar op een open manier zodat er nieuwe beteke-  
nis kan ontstaan. Het opnieuw betekenis geven aan  
een vraagstuk waar je mee te maken hebt, het op  
een andere manier hiernaar kunnen kijken, is een  
belangrijk pincipe voor kennisontwikkeling bij  
innovatie (Verdonschot, 2009).

### **De verbinding met anderen en de nieuwe perspectieven dragen bij aan vernieuwende oplossingen**

We staan met ons vieren te kijken naar een  
kunstwerk. We beschrijven wat we zien:  
“Een groep mensen. De achtergrond is rood.  
De omtrek van de figuren bestaat uit zwarte  
lijnen.” En delen onze gedachtes erbij: -  
“Het lijkt of ze vertrekken.” - “Net of ze iets  
achterlaten en op weg zijn naar een volgend  
hoofdstuk.” Iemand noemt het woord ‘tussen-  
ruimte’. Het lijkt alsof deze mensen bijeen zijn

in een bepaalde tussenruimte. Vertrekkend  
van het één en toe gaand naar het volgende. Ze  
zijn vastgelegd en wij kijken nu naar hen. Waar  
zouden ze naartoe gaan? Wat laten ze achter?  
Het prikkelt onze nieuwsgierigheid. En later bij  
het uitwerken van de plannen komt het woord  
tussenruimte ook bij iemand terug. Een ander  
is geraakt door de hoeveelheid verhalen die  
schuilgaan achter mensen. Zij besluit om in  
haar komende project meer ruimte te maken  
voor het opsporen van deze verhalen, en voor  
het nieuwsgierig maken van anderen naar  
deze verhalen.

Alle aanwezigen op de proloogbijeenkomst hebben  
een eigen praktijkvraagstuk meegebracht. De één  
is bezig met een vernieuwing in het ziekenhuis op  
het vlak van interprofessioneel samenwerken. Een  
ander is als student betrokken bij een project om  
afvalstromen op de universiteit duurzamer te ver-  
werken. We zijn benieuwd of het kijken naar kunst  
kan bijdragen aan het vinden van nieuwe oplossen-  
gen bij het werken aan deze initiatieven. Wat we  
op onze bijeenkomst al kunnen merken is dat de  
kunstwerken bij diverse mensen leiden tot nieuwe  
ideeën in relatie met hun vraagstuk. Dit sluit aan bij  
de gedachtegang van Eric Koenen. Koenen legt in  
zijn werk (2007) expliciet de link tussen kijken naar  
kunst en het vinden van nieuwe oplossingen. Hij stelt  
dat kijken naar kunst beelden oproept en associaties  
teweegbrengt. Anders gezegd, kunst is niet alleen  
een *uiting* van creativiteit, maar ook een bron van  
creativiteit. Koenen noemt het een middel om nieuwe  
gedachten op te roepen, verbindingen te leggen die  
er niet waren en dat kijken naar kunst oplossingen  
kan aandragen voor lastige problemen of dilemma's.

*Zodra je het raampje beethoudt,  
ga je erdoorheen kijken.*

## Een proloogbijeenkomst om 'Kunst als taal' te verkennen

De proloogbijeenkomst vond plaats op 1 december 2023. We noemden het 'proloog' omdat het een ontmoeting was die we een jaar vóór het 4e FCE-festival organiseerden. Met de bedoeling om het onderwerp 'kunst als taal om innovatie-initiatieven verder te brengen' te verkennen. En om erachter te komen of er belangstelling voor dit onderwerp is bij onze vakgenoten. We gaan met een vorm van art-based learning experimenteren om te kijken of het lukt om met behulp van kunstwerken nieuwe perspectieven te ontwikkelen op onze innovatievraagstukken.

### Wie zijn er bij?

We nodigden mensen uit die werken aan een eigen innovatie-initiatief in hun organisatie. In totaal zijn 13 mensen aanwezig: twee kunstenaars, drie studenten (psychologie, onderwijskunde en nieuwe media) en acht mensen werkzaam in verschillende organisaties (zorg, detailhandel, consultancy, onderwijs). Vragen die leven bij hen zijn bijvoorbeeld:

- Hoe kunnen we kennis behouden in onze organisatie terwijl het verloop groot is?
- In ons ziekenhuis doen we veel om interprofessioneel samen te werken. Hoe bouwen we dit uit zonder de sprankeling kwijt te raken?
- Hoe kan ik een nieuwe leergang opzetten voor mensen die willen leren meer strategisch HRD te doen in hun organisatie?

### Hoe gingen we te werk?

In de ruimte hangen verschillende geselecteerde kunstwerken. Na een korte kennismaking en introductie kozen alle aanwezigen een kunstwerk uit. Er ontstonden groepjes van 3 of 4 mensen bij de kunstwerken en die groepjes gingen in gesprek. Dat gesprek vond plaats met behulp van het kijkkader dat door Annebel in haar eerdere onderzoek (Hofhuis, 2023) ontwikkeld is. De kijkkadertjes zijn gebaseerd op principes vanuit visueel denken (Yenawine, 2013) en art-based learning (Lutters, 2020).



Het gebruikte kijkkader



Elk kadertje heeft vier kanten:

1. Kijk; 2. Denk; 3. Ik; 4. Wij.

Bij elke kant van het kadertje staat een vraag. Elk groepje beantwoordde die vier vragen al kijkend naar het kunstwerk. Daarna koos ieder een nieuw kunstwerk uit en ontstond een nieuw groepje. Deze gesprekken vormden het startpunt om aan een eigen plan te werken om verder te komen met het vraagstuk.

In gesprek over de eigen vraag aan de hand van de kunstwerken

### Hoe pakte het uit?

Het was erg leuk om te doen: iedereen was geconcentreerd en actief in gesprek. Je hoorde mensen praten en ook soms lachen. Reacties die we terughoorde waren bijvoorbeeld:

- “Wat leuk om langer naar een kunstwerk te kijken. Normaal kijk je maar kort. Nu kreeg ik echt een relatie met het kunstwerk. En ik kwam op nieuwe gedachten over mijn vraag.”
- “Ik houd normaal vooral van woorden. Geen dure woorden maar goedgekozen woorden. Vandaag heb ik ervaren dat je met beelden een shortcut kunt nemen naar de goede taal; taal die de vraag verder brengt.”
- “Interessant hoe kunst een nieuw perspectief kan bieden.”

In de plannen die na de kunstwerkgesprekken gepresenteerd werden, zagen we heel veel plaatjes terug van de kunstwerken. En hoorden we woorden terug die in het kijken naar de werken ontstaan waren.



Bespreken van de plannen die ieder maakte

Beschrijving van de aanpak van de proloogbijeenkomst

*Suzanne: Ik doe onderzoek naar hoe vernieuwing in de dagelijkse praktijk tot stand komt. We zien dat op de plekken waar het lukt om tot doorbraken te komen, mensen anders zijn gaan kijken naar de dagelijkse werkelijkheid. Ik ben benieuwd of kunst dat 'anders kijken' gericht zou kunnen stimuleren.*



## Verder experimenteren met methodes om gestuurd naar kunst te kijken

De aanpak waarmee we hebben gewerkt tijdens de proloogbijeenkomst is gebaseerd op enkele eerder ontwikkelde methodes die gemaakt zijn om gestuurd naar kunst te kijken; Visual Thinking, Art Based Learning en Art Based Research. Hieronder komen ze aan bod. Deze methodes vormen ook de basis voor enkele experimenten die we de komende periode gaan doen, om meer te leren over de mogelijkheden van het werken met kunst om lastige vraagstukken in organisaties een stap verder te brengen.

### Visual Thinking als basis voor de kijkkaders

De kijkkadertjes die we hebben gebruikt om naar de kunstwerken te kijken hebben vier kanten. Aan elke kant staat een vraag. Dit is geïnspireerd op de Visual Thinking-methode, die in het MOMA in New York door Yenawine (2013) is ontwikkeld. Eén van de terugkerende elementen van deze methode is "SEE-THINK-ME-WE" (in ons kijkkader Kijk, Denk, Ik en Wij, zie afbeelding blz 7). De vier vragen op het kijkkader zijn hier aan gekoppeld. Deze vragen kunnen het delen van eigen gedachten bij een kunstwerk stimuleren, net als het delen van opvattingen over de wereld die een kunstwerk oproept. Als groep geef je betekenis met elkaar aan een beeld, je luistert naar elkaar en bouwt op elkaar voort. Dat maakt het kijken volgens Hogenbosch (2022) spannend, telkens ontdek je met elkaar nieuwe aspecten en ontstaan er andere interpretaties. Zo leer je van elkaars standpunten en onthoud je goed wat je hebt gezien. Ook kan het vervolgens de nieuwsgierigheid aanwakkeren en mensen motiveren om samen verder te kijken, je verbeelding te laten spreken en je eigen verhaal te vormen (Hogenbosch, 2022). De komende periode gaan we verder experimenteren met de werking van deze kijkkaders tijdens een bijeenkomst in een zorginstelling. Zij hebben te maken met grote vraagstukken waarvoor een oplossing niet eenduidig is en niet voor de hand ligt. Denk aan de personeelstekorten en een toenemende zorgvraag. We gaan uitproberen of we door te werken met kunst tot nieuwe perspectieven kunnen komen.

### Art Based Learning als manier om een ander soort gesprek uit te nodigen

Met elkaar in gesprek gaan over kunst kan ertoe leiden dat nieuwe onderwerpen naar voren komen. Onderwerpen waarvan men zich eerder niet van het belang bewust was (Lutters, 2020). Het kan zelfs antwoorden geven op existentiële vragen volgens Lutters (2020). Lutters heeft de methode Art Based Learning ontwikkeld, een manier om het creatieve denken te stimuleren door 'in dialoog te gaan met kunstwerken'. Eén van de onderdelen van deze methode is het vertellen van je eigen verhaal. De gedachte is dat het hier niet gaat om een objectief waar verhaal, of om het navertellen van feiten, maar dat op basis van de beleving van het kunstwerk nieuwe gedachten en woorden ontstaan. Juist deze authentieke en eigen beleving zou kunnen leiden tot een nieuw soort gesprek, een generatief gesprek. We zijn benieuwd naar de werking hiervan en gaan hier mee experimenteren tijdens een bijeenkomst met collega's die werken bij een zorginstelling.

### Art Based Research om de impact van deze workshops te onderzoeken

Volgens Leavy (2009) kunnen de *kunsten* worden ingezet in elke fase van het praktijkonderzoeksproces; hij noemt dit Art Based Research. Per onderzoek verschilt het volgens hem welke kunstzinnige elementen wanneer worden ingezet. De komende tijd experimenteren we naast de bijeenkomst in de zorginstelling ook met een tekenworkshop. Tijdens de tekenworkshop gaat een groep deelnemers uit verschillende organisaties onder begeleiding van een kunstenaar aan de slag. We zijn benieuwd of dit eraan kan bijdragen dat de deelnemers anders gaan waarnemen en op nieuwe gedachten komen. Beide bijeenkomsten zijn onderdeel van een praktijkonderzoek waarbij we nog meer te weten willen komen over de werking van kunst als taal. De bevindingen hiervan kun je horen tijdens het FCE-festival.

## Literatuurverwijzingen

- Bakker, A., & Akkerman, S. (2016). Het leerpotentieel van grenzen: een theoretische basis. In A. Bakker, I. Zitter, S. Beusaert, & E. De Bruijn (Reds.), *Tussen opleiding en beroepspraktijk: het potentieel van boundary crossing* (pp. 9–26). Koninklijke van Gorcum.
- Derksen, K. (2021). *Goed team werk: hoe teams beter kunnen presteren en floreren*. Boom.
- Hofhuis, A. (2023). *Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem* [Publicatienr VBS:2:151582] [Masterthesis Aeres Hogeschool], HBO kennisbank.
- Hogenbosch, F. (2021). *Basisplan Publieksbegeleiding, Welkom in Museum Arnhem*, Museum Arnhem.
- Koenen, E. (2012). Iets boven woorden brengen: in gesprek met Bart van Rosmalen. *Tvoo (Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties)*, 2012 (03).
- Koenen, E. (2007). *De Kunst van leiderschap in tijden van verandering, een managementprentenboek*. Boom.
- Lutters, J. (2020). *Art Based learning. Handboek creatief opleiden*. Coutinho.
- Leavy, P. (2009). *Method meets art: Arts-based research practice*. New York: The Guilford Press.
- Scharmer, O.C. (2009). *Theory U: Learning From the Future as It Emerges*. Boffett-Koehler.
- Verdonschot, S. G. M. (2009). *Learning to innovate: A series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Doctoral dissertation, University of Twente: Enschede.
- Wenger, E. (2000). *Communities of practice and social learning systems*. *Organization*, 7(2), 225–246.
- Yenawine, P. (2013). *Visual Thinking Strategies: Using Art to Deepen Learning Across School Disciplines*. Harvard Educational Press.



**Annebel Hofhuis** is docent kunstvakken en onderwijsinnovator op het Montessori College Arnhem. In 2023 studeerde zij af met haar thesis; ‘Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem’ aan de MLI Aeres Wageningen. In 2024 is ze, in navolging op de thesis en lineair aan het opzetten van de onderzoeksactiviteiten voor het FCE-festival, haar eigen bedrijf kunstalskader gestart.



**Suzanne Verdonschot** is directeur onderzoek van de FCE en doet open-keukenonderzoek naar leren en innoveren in de werkpraktijk. Zij onderzoekt hoe kleinschalige vernieuwingen na verloop van tijd samengaan met de staande organisatie en welke mogelijkheden er zijn om dit proces van ‘mengen’ gunstig te beïnvloeden. Haar advieswerk doet zij vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company*.

**lets boven  
woorden  
brengen  
met kunst**





Kunst is niet alleen een vorm van expressie en creativiteit, maar ook een bron. Kunst kan helpen om tot nieuwe gedachten te komen en een andere aanvliegroute te vinden voor een vraagstuk of dilemma. Dat is de ervaring van Eric Koenen, die zelf veel werkt met kunst in organisaties en hier ook over publiceert. Op een zonnige ochtend zijn we bij hem te gast. De vogels fluiten en zelfs in de schaduw is het warm. We zitten om de tuintafel en er ligt een pakje kunstkaarten op tafel. We willen graag leren van zijn ervaring met het inzetten van kunst bij complexe organisatievraagstukken. We hebben onze eigen vragen meegenomen en zijn benieuwd naar zijn kijk hierop.

## Interview met Eric Koenen door Annebel Hofhuis en Suzanne Verdonschot



### Over Eric Koenen

Na een jarenlange eindverantwoordelijke bestuurlijke ervaring als RvB-lid kiest Koenen er in 2007 voor zich te richten op het doorbreken van belemmerende patronen in topteams en organisaties. Hij schreef hier vele artikelen en boeken over. In het boek 'De kunst van leiderschap in tijden van verandering' spelen kunstwerken een hoofdrol. Zijn meest recente boek heet 'Samen slim: hoe collectieve intelligentie ons gaat redden'. Koenen begeleidt onder andere directieteam, werkt als gast-docent aan diverse universiteiten en vervult meerdere commissariaten.

*Impact begint vaak met geraaktheid*

Terwijl we onze koffie drinken spreidt Annebel de kunstkaarten die ze maakte uit op tafel. Op elke kaart staat een afbeelding van een kunstwerk. Om beurten kiezen we een kaart uit. De vraag die achterop staat is een verrassing. Ieder beantwoordt de vraag op de zelfgekozen kaart. Eric begint en krijgt de vraag: wanneer ben je voor het laatst door een kunstwerk geraakt? Hij vertelt ons over het kunstwerk dat hij onlangs tegenkwam en hem meteen deed denken aan een verdrietige gebeurtenis uit zijn leven. Het werk toont een ingebakerde baby en het kijken ernaar bracht Eric terug bij het verlies van zijn zontje die toen nog geen jaar oud was: "Ik zag dit werk en het raakte me. Ik realiseerde me dat ik mijn hele leven een baby houd, ook nu ik 66 ben."



**S: Wat bijzonder dat je dat verhaal met ons wilt delen. Vind je het niet te privé om over te praten?**

“Ik denk dat je mij niet ziet als je thema’s die voor mij van wezenlijk belang zijn, onbesproken laat. Kunst kan raken aan iets dat je voelt, maar waar je nog geen taal voor hebt. Door taal te geven aan de gevoelens die het kunstwerk oproept, lukt het om betekenis te geven aan gevoelens die in de onderstroom leven. Taal geven maakt het mogelijk er iets mee te doen. Ik zie het niet als kwetsbaar of te privé om over te praten, maar voor mij is het je raakbaar opstellen. Kunst kan helpen om iets boven woorden te brengen.”

Annebel werkt zelf veel met kunstwerken en merkt dat zij soms kunstwerken niet gebruikt, omdat ze bang is dat er een bepaalde werking van uitgaat. Zoals het werk van Pat Andrea, dat er bijna letterlijk om schreeuwt gezien te worden. Zij heeft het werk meegebracht en Eric bestudeert het.







**A: Het werk van Andrea neem ik nooit mee naar bijeenkomsten omdat ik het te negatief vind. Zie jij verschil tussen kunstwerken die 'werken' en 'niet werken'?**

"Ik vind het werk hoopgevend. Ik zie er iets in van 'laat me je dragen'. Het laat mij afstand en nabijheid zien, tegelijkertijd. Mijn advies is: laat zijn wat er is. Primitieve emoties als angst, woede, verdriet en schaamte zijn er niet voor niets. Boosheid ontstaat als iets in je gezien wil worden. De vraag of een werk te negatief kan zijn, roept bij mij een wedervraag op: welke aannames over de ander heb je? Je hoeft niet voor de ander te zorgen. Kunst mag raken, dus neem alles mee."

**Als jij werkt met een groep, ben je dan nooit bang voor wat er gebeurt als door kunst iets geraakt wordt?**

"Nee. Groepen kunnen onderwerpen vermijden of laten belangrijke dingen onuitgesproken. Dit komt door een mechanisme wat Bion (zie kader) de 'basic assumption mentality' noemt. Wat het meest in de weg zit bij groepen die samenwerken, is dat het leuk en gezellig moet zijn. Men houdt elkaar er onuitgesproken aan dat 'het echte' niet op tafel mag. En met kunstwerken kun je juist goede gesprekken op gang brengen, over wezenlijke dingen. De complexe manier waarop organisaties georganiseerd zijn heeft ervoor gezorgd dat we zijn weggeraakt van het goede gesprek. In een tijd van polarisatie echt contact tweebrengen, dat zie ik als een uitdaging. Dat is belangrijk, want de gedeelde basis, die bestaat uit de gemeenschappelijke verlangens en angsten, is groot."

Eric vertelt dat hij werkt met kunstwerken die angst en verlangen kunnen oproepen. Hij heeft een set kaarten met kunstwerken erop die beide polen kunnen raken. Hij werkt bewust met deze beelden omdat angst en verlangen oerkrachten zijn.

**Belangrijke dingen blijven in teams soms onbesproken**

Bion (1961) onderscheidt twee neigingen in groepen: de tendens tot werken aan de primaire taak ('workgroup mentality') en de onbewuste tendens om het werk aan de taak te vermijden ('basic assumption mentality'). Deze tegengestelde tendenzen kun je zien als de wens om het werk met realiteitszin tegemoet te treden én de wens om het werk te ontlopen wanneer het pijnlijk is of tot psychologische conflicten leidt binnen of tussen groepsleden.

**Hoe pas je dat toe?**

"Als de angst groter is dan het verlangen, kom je niet verder met je organisatievraagstuk. En als het verlangen van de één raakt aan de angst van de ander wordt het ingewikkeld. De kunstkaarten gebruik ik zodat mensen in beeld krijgen waar zij naar verlangen en wat hun angst is. Ik nodig hen uit een kaart te kiezen met het beeld dat hun verlangen verbeeldt, en eentje die past bij de angst die ze ervaren. Samen onderzoeken we dan wat zij willen behouden of behoeden en waar zij naar streven. Wat is de waarde die misschien bedreigd wordt binnen een organisatie? Wat zou je tot stand willen brengen?"

**De kunstkaarten waar jij mee werkt zijn afbeeldingen van kunst afgedrukt in kleur op A5-formaat. Maakt het volgens jou uit of je werkt met plaatjes of met de echte werken?**

"Ik weet het niet. En wat betekent 'echt' eigenlijk? In mijn huis heb ik een geschilderde replica van de gewonde engel van Hugo Somberg (1903). Het is een kopie van het origineel. Tegelijkertijd is het echt, je ziet de textuur en verfstreken op het doek. En je kunt je

*Kunst is geen scheidende taal maar een universele taal*

afvragen of het kunstwerk beperkt blijft tot dat wat aan de muur hangt. Iemand die voor het schilderij staat en er in opgaat, hoort die op dat moment bij het werk? Soms is het ook niet het werk zelf maar wat ermee gebeurt wat het echt maakt. Zo werkte ik eens samen met een kunstenaar die voor een organisatie twaalf mensen had geïnterviewd en daarna een tekening voor hen maakte met daarop prachtige in detail uitgewerkte bloemen. Hij vroeg de mensen de tekening zorgvuldig te bekijken. Plotseling scheurde hij de mooie tekening totaal onverwacht in twaalf stukken, gaf ieder van hen een deel en zei: alsjeblieft. Deze handeling zorgde voor een schok bij elk van de twaalf mensen. De stukken worden nu zorgvuldig bewaard. Het scheuren zorgde voor een beleving die in zijn ogen 'het echte kunstwerk' was. Deze groep was voor altijd verbonden door een deel van het 'creatief vernietigde kunstwerk'."

Inmiddels staan we in de huiskamer en bekijken met ons drieën de gevallen engel. Het raakt ons, de engel die niet vliegt maar gedragen wordt door twee kleine jongens. We ervaren direct: replica of origineel, het doet er niet toe. Onze ervaring is echt.

**Bij impactonderzoek zijn opdrachtgevers vaak benieuwd naar de impact van een leiderschapstraject of andere interventie. Met impact wordt dan bedoeld de manier waarop een interventie doorwerkt in de dagelijkse werkwijze. Wanneer heeft het werken met kunst impact in jouw ogen?**

"De impact die je kunt zien hangt af van het tijdsframe dat je kiest. Impact begint vaak met geraaktheid. Veel inzichten die mensen opdoen zijn al langer sluimerend in je brein aanwezig. Als je hierop bevroegd wordt, of je geraakt voelt, kan zo'n onbewust inzicht zich verder ontwikkelen. Vervolgens kun je je afvragen hoe zo'n inzicht doorwerkt in het handelen. Maar het begint bij het openen van de deur."

*Kunst kan raken aan iets dat je voelt, maar waar je nog geen taal voor hebt. Kunst helpt het boven woorden te brengen.*

#### **Hoe open jij die deur bij mensen?**

"In het werken met kunst kom ik soms een sceptische houding tegen. Iemand zegt: ik heb niet zoveel met kunst. Ik ga me dan niet verdedigen, maar probeer aan te sluiten door te snappen hoe dat voor hem is. Ik probeer ertegenaan te kruipen. Want debat is strijd, dat gaat over verdedigen en je afsluiten en dialoog betekent dat je erdóórheen gaat. En: het erkennen van grenzen is het voorkomen van muren, leerde ik. Wanneer we eenmaal aan de slag gaan met kunst en het iets raakt, begint de dialoog. Want kunst is geen scheidende taal (niet: ik weet iets en jij niet). Kunst is een universele taal, iedereen kan iets mooi vinden of niet. Ook iemand die nooit kunst zal kopen, weet wat hij of zij mooi vindt."

**We hebben jou veel vragen gesteld. Heb jij ook vragen voor ons?**

Eric denkt kort na en stelt ons vier verdragende vragen: "Denk je eens in Suzanne en Annebel, we zijn straks een jaar verder, jullie gedachtes hebben zich verder ontwikkeld, het onderzoek naar kunst als taal is een stap verder. Heb je een beeld over waar je dan staat? Heb je iets moeten overwinnen waar moed voor nodig was? Heb je iets moeten loslaten waar je tot nu toe aan vasthield? En heb je iets onder ogen moeten zien wat je nog niet wist?"

Met deze vragen in gedachten kijken we naar het door Annebel meegebracht werk van Pat Andrea, de schreeuwende engel. Hierbij gebruiken we het kijkkader dat Annebel ontwikkelde. De gevoelens en gedachtes die oppoppen en de stilte die ontstaat vormen een waardevolle afronding van ons gesprek.



**Annebel Hofhuis** is docent kunstvakken en onderwijsinnovator op het Montessori College Arnhem. In 2023 studeerde zij af met haar thesis; 'Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem' aan de MLI Aeres Wageningen. In 2024 is ze, in navolging op de thesis en lineair aan het opzetten van de onderzoeksactiviteiten voor het FCE-festival, haar eigen bedrijf kunstalskader gestart.



**Suzanne Verdonschot** is directeur onderzoek van de FCE en doet open-keukenonderzoek naar leren en innoveren in de werkpraktijk. Zij onderzoekt hoe kleinschalige vernieuwingen na verloop van tijd samengaan met de staande organisatie en welke mogelijkheden er zijn om dit proces van 'mengen' gunstig te beïnvloeden. Haar advieswerk doet zij vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company*.

# Kunst verbreedt de blik

onderzoek naar de  
werking van drie  
interventies met kunst  
om werkvraagstukken  
een stap verder te  
brengen





Als je samen naar hetzelfde kunstwerk kijkt, valt iedereen iets anders op. Die verschillende blikken kun je gebruiken om op nieuwe ideeën te komen. Dit ontdekken we tijdens een bijeenkomst waarbij we in kleine groepjes door een kartonnen kijkkadertje naar kunstwerken kijken en hierover met elkaar in gesprek gaan. Alle aanwezigen hebben een vraag uit hun werk bij zich die hen bezighoudt en de bedoeling is om daar een stap verder mee te komen. De bijeenkomst legt het eerste zaadje voor verder onderzoek naar kunst als taal. We willen meer leren over de manier waarop werken met verschillende vormen van kunst, zoals kijken naar schilderijen, bijdraagt aan het verbreden van mensen hun perspectief. We willen niet alleen weten óf een dergelijke kunst-interventie zou kunnen werken, maar we zijn vooral nieuwsgierig naar hoe het werkt, onder welke omstandigheden en voor wie. We zijn betrokken geweest bij drie kunst-interventies, eentje waarin kunstwerken centraal staan, een met muziekinstrumenten in de hoofdrol en een derde waar tekenpotloden belangrijke tools waren. We evalueerden de werking van elk van deze drie interventies en in dit artikel komen de belangrijkste resultaten aan bod.

Door: Annemeijne Burggraaf, Jolien Meijer en Suzanne Verdonschot

### **Drie interventies waarin kunst een belangrijke rol speelt**

Tijdens drie verschillende bijeenkomsten experimenteerden ongeveer zeventig deelnemers met kunst. Ze bekeken en bespraken schilderijen, bespeelden muziekinstrumenten in een orkest of leerden waarnemen en tekenen van een kunstenaar. In de drie kaders op de volgende pagina staat voor elke bijeenkomst een korte uitleg.

### **Een realistische evaluatie als basis van het onderzoek**

Bij het onderzoeken van een interventie ligt de focus vaak op 'werkt het of werkt het niet', terwijl de werkelijkheid zoveel meer nuance bevat. Een interventie vindt plaats in een bepaalde context, en de mensen die meedoen hebben elk een ander karakter en brengen eigen kennis mee. Of de interventie een bepaalde werking heeft, hangt sterk samen met deze verschillen. Iemand die nieuwsgierig binnenkomt zal een andere ervaring hebben dan iemand die

verplicht 'op cursus moest' en er geen zin in heeft. De specifieke omstandigheden en de deelnemers zelf zijn van invloed op de werking van de interventie. Dat betekent ook dat een interventie vaak niet één op één kan worden overgenomen voor een andere context. Met een realistische evaluatie (Pawson & Tilley, 1997) probeer je beter te begrijpen *hoe* een interventie werkt, *waarom* dat zo is, voor *wie* en in welke *context*. In dit type onderzoek staan enkele vooraf opgestelde hypothesen centraal. Zo'n hypothese bestaat uit een verwachting over de context waarin de interventie plaatsvindt, de mechanismen die getriggerd worden bij de mensen die deelnemen en de uitkomsten die ontstaan. De hypothesen worden CMO's genoemd (Context, Mechanism en Outcome). In ons onderzoek willen we meer weten over de werking van de drie kunstinterventies aan de hand van enkele vooraf opgestelde CMO's. De CMO's komen voort uit literatuur en gesprekken met de ontwerpers van de bijeenkomsten.



## Dialogo door kijkkaders



In een ziekenhuis zijn verschillende mensen bezig met verbeter-initiatieven. Denk aan iemand die zich inzet voor het bevorderen van mensgerichte zorg of iemand verbonden aan een initiatief om interprofessioneel samenwerken en leren in het ziekenhuis te versterken. Vanuit enkele initiatiefnemers met verschillende functies binnen het ziekenhuis is de behoefte ontstaan om met andere ogen naar dit soort vraagstukken te kijken, om zo tot nieuwe stappen te komen. Acht kunstwerken vormen het startpunt voor een dialoog over deze vragen. Acht deelnemers, die elk een vraagstuk uit hun eigen werk meebrengen, gaan aan de slag met speciaal ontwikkelde kijkkaders om naar de werken te kijken en erover in gesprek te gaan. Aan het eind van de bijeenkomst presenteert elke aanwezige een poster met de plannen en gedachten die ze meenemen. *Begeleiding gebeurt door kunstdocent Annebel Hofhuis.*

## Ontwikkeling door muziek



Het Studie-werksucces met leerorkest (SWLO) wordt bezocht door studenten, werkende en muzikleraren. Deelnemers hebben elk een actuele vraag over hun eigen ontwikkeling. Iemand is bijvoorbeeld vastgelopen in de studie en op zoek naar inspiratie. In het leerorkest bespeelt iedereen een voor hen nieuw instrument. Ze leren dit instrument bespelen en tegelijkertijd leren ze spelen in een orkest. Tijdens dit proces reflecteren ze op vier thema's: self-efficacy, doorzettingsvermogen, wendbaarheid en interprofessioneel werken. Ze komen tweewekelijks bij elkaar om muziek te maken. Aan één van de bijeenkomsten nemen wij deel in het kader van dit onderzoek. In totaal maken er 40 mensen deel uit van het leerorkest. Initiatiefnemer van het SWLO is *Nono Poels, onderzoeker, docent en uitvalbegeleider.*

## Waarnemen door tekenen



Tijdens een bijeenkomst in Utrecht neemt een beeldend kunstenaar de aanwezigen mee in zijn zoektocht naar de werking van het kunstenaarsbrein. Aan deze workshop nemen 15 mensen deel met uiteenlopende achtergronden. Zo zijn er enkele adviseurs, een verantwoordelijke voor leren en ontwikkelen in een supermarktketen en een zelfstandig fotograaf. Allen zijn benieuwd naar manieren waarop kunst hun dagelijkse werkpraktijk kan verrijken. De kunstenaar neemt in een korte presentatie de aanwezigen mee in de werking van het kunstenaarsbrein en deelt zijn eigen fascinatie (Is het mogelijk om niet-kunstenaars anders te leren kijken draagt dit dan ook bij aan anders denken?). Daarna gaan ze aan de slag met het tekenen van een bekend object; hun eigen hand. Aan het eind van de bijeenkomst is er ruimte om te reflecteren op de ervaringen van de deelnemers. *Kunstenaar Barthel Brussee is initiatiefnemer en begeleider van deze bijeenkomst.*



## We vermoeden dat interventies met kunst kunnen helpen bij losheid in denken

Om lastige vraagstukken op een slimme manier aan te pakken is een bepaalde vorm van creativiteit nodig waardoor je bestaande elementen op een nieuwe manier kunt combineren. Dit wordt ook wel cognitieve flexibiliteit genoemd. Voorbeelden hiervan zijn dat je door contexten of taken te wisselen nieuwe oplossingen voor hetzelfde probleem vindt, je makkelijk je gedrag kunt aanpassen als er een nieuwe regel is of dat je nieuwe kennis kan creëren (Ionescu, 2012). We zijn benieuwd in hoeverre de interventies met kunst deze flexibiliteit aanwakkeren. Daarnaast willen we te weten komen welke interne processen bij onze deelnemers ervoor zorgen dat er wel of geen cognitieve flexibiliteit voorkomt, en welke factoren in de context hieraan bijdragen. De drie onderzoeksvragen zijn:

1. Vergroot een interventie met kunst de cognitieve flexibiliteit van de deelnemers?
2. Wat voor interne processen vinden plaats bij deelnemers van de kunstbijeenkomst en hoe dragen die bij aan de werking van de interventie?
3. In welke context leidt de interventie met kunst door de interne mechanismen tot meer cognitieve flexibiliteit?

Op basis van de onderzoeksvragen hebben we drie hypothesen opgesteld die een inzicht bieden in het achterliggende proces dat deelnemers zouden kunnen doormaken door het deelnemen aan de kijkkadersessie, het leerorkest en de tekensessie.

*Tijdens drie bijeenkomsten experimenteren zo'n 70 mensen met kunst. Ze bekijken en bespreken schilderijen, bespelen muziekinstrumenten in een orkest of leren waarnemen en tekenen van een kunstenaar.*

## Positieve emoties zorgen voor verbreding

We verwachten dat bij het kijken naar kunst, maken van muziek en het leren tekenen, positieve emoties ontstaan die de blik van de deelnemers verbreden zodat er nieuwe perspectieven ontstaan. Deze veronderstelling is gebaseerd op de broaden-and-build theorie (Frederickson, 2005). Denk aan het moment dat je met een vriend in een museum bent, en je samen in een prettige sfeer een kunstwerk bekijkt. Het zou kunnen dat je ineens iets nieuws opvalt aan het schilderij, of een nieuwe gedachte hebt. De gedachte van de broaden-and-build-theorie is dat het ervaren van positieve emoties resulteert in het verbreden van het denken (broaden). Deze verbreding kan ervoor zorgen dat mensen hun ideeën verder uitbouwen (build) en er nieuwe perspectieven ontstaan.

## Kunstinterventies triggeren associaties, vervreemding, identificatie en reflectie

Het deelnemen aan een interventie met kunst kan ook andere interne processen aanwakkeren die bijdragen aan de cognitieve flexibiliteit van de aanwezigen. Ten eerste, het bezig zijn met kunst kan beelden en associaties oproepen. Die associaties kunnen helpen bij het verbreden van het denken (Koenen, 2007); iets dat je hoort in een muziekstuk kan je doen denken aan een heel andere belevenis. Die verbreding kan helpen bij het vinden van nieuwe ingangen voor de vraagstukken waar iemand mee worstelt. Ten tweede zou vervreemding kunnen ontstaan. Dit verwijst naar het fenomeen dat optreedt wanneer je iets bekends op een andere manier gepresenteerd krijgt en het daardoor ook anders gaat bekijken. Deze andere kijkwijze kan leiden tot nieuwe ideeën (Gunn, 1984). Denk aan een tafel die door de ogen van een kind ineens een huisje blijkt te zijn. Ten derde verwachten we dat de leermechanismen identificatie en reflectie plaatsvinden tijdens de bijeenkomsten, wat mensen hun denken kan verbreden. Bij identificatie ontstaat door de uitwisseling met anderen hernieuwd inzicht in de eigen praktijk. Bij reflectie leer je door het perspectief van een andere betrokken groep naar je eigen praktijk te kijken en zul je daardoor nieuwe dingen waarnemen (Akkerman & Bakker, 2011; Hofhuis, 2023).

## Opzet van het onderzoek naar de werking van kunstinterventies

We hebben in het onderzoek gezocht naar vormen van dataverzameling die passen bij de werkvormen in de bijeenkomsten - zodat het onderzoeksproces het leerproces van de deelnemers versterkt. Tabel 1 geeft een overzicht van de dataverzameling per interventie. Een beknopte uitleg per methode:

- **Telefonische interviews:** Deze interviews met deelnemers vonden plaats voorafgaand aan de bijeenkomsten. Vragen in deze gesprekken zijn bijvoorbeeld: 'Wat verwacht je van de bijeenkomst?' en 'Hoe kunstzinnig of creatief vind je jezelf?'. Voor de deelnemers vullden de gesprekken de rol van een intakegesprek waarmee ze zich voorbereiden op de bijeenkomst.
- **Observaties:** Een scoringsschema gebaseerd op de hypothesen vormt het startpunt voor het noteren van observaties tijdens de bijeenkomst.
- **Posterpresentatie:** Een reflectieopdracht voor de deelnemers waarbij ze aan de hand van enkele vragen hun ideeën, plannen en gedachten zichtbaar maken op een poster die ze erna presenteren aan de groep.
- **Focusgroep:** Elke deelnemer kiest twee vragen uit de reflectiepuzzelstukjes (zie bladzijde 32 van deze reader voor uitleg). De antwoorden delen ze in de groep. Het groepsinterview vindt plaats onder begeleiding van een onderzoeker.
- **Post-it-vragenlijst:** Aan het eind van de bijeenkomst hangen zes grote posters aan de muur. Op elke poster staat een vraag, afgeleid van de hypothesen in het onderzoek. De deelnemers beantwoorden de vragen op geeltjes en plakken die op.

Interventie met kunst	Dataverzameling				
	Telefonische interviews	Observaties	Posterpresentatie	Focus groep	Post-it-vragenlijst
1. Dialoog door kijkkaders	✓	✓	✓		
2. Ontwikkeling door muziek		✓			✓
3. Waarnemen door tekenen	✓	✓		✓	

We verzamelden alle genoteerde uitspraken, observaties, gespreksverslagen en post-its. Deze data hebben we geordend door ze te koppelen aan het onderdeel van de hypothese waar ze het meest over leken te gaan. Ook scanden we de data op zoek naar nieuwe inzichten en mogelijke onverwachte CMOs.



## De omstandigheden doen ertoe

We denken dat deelnemers die open staan voor een ervaring en nieuwsgierig zijn gemakkelijker in staat zijn met een frisse blik te kijken (Dlouhy & Mitchell, 2009). Daardoor zal er meer ruimte zijn voor cognitieve flexibiliteit. Daarnaast verwachten we dat de mate waarin mensen zichzelf zien als creatief of kunstzinnig ook invloed heeft op hun ervaring van de kunstinterventie, omdat creativiteit en openheid samengaan (Swaab, 2016).

## Bevindingen uit het onderzoek

### Cognitieve flexibiliteit ziet er telkens anders uit

Het werken met kunst blijkt niet te leiden tot kant-en-klare oplossingen voor de vraagstukken die deelnemers van de kijkkaderbijeenkomst meebrachten. Het samen kijken naar kunst met de kijkkaders stelt deelnemers wel in staat om hun eigen vraagstuk vanuit meerdere en ook nieuwe perspectieven te bekijken. Bijvoorbeeld:

Een deelnemer komt met de vraag: Hoe kan ik de verpleegkundigen betrekken bij interprofessioneel samenwerken? Aangezet door een schilderij vraagt ze zich hardop af: 'moet je er persé in om mee te doen?'. Eerst zag ze scherpe randlijnen van wie wel en niet betrokken was bij het interprofessioneel samenwerken, maar nu realiseert ze zich dat deze lijnen misschien anders lopen en dat ieder mee kan doen vanuit zijn of haar eigen ritme. Misschien ziet dit er bij verpleegkundigen anders uit dan bij bijvoorbeeld specialisten.

Door de muziekbijeenkomst lijken deelnemers minder bezig te zijn in hun hoofd. Zij genieten van het samenzijn en de groei die ze doormaken bij het samen muziek maken. Ook ontstaat inspiratie, krijgen ze ideeën, en ontwikkelen ze vaardigheden die ze kunnen meenemen naar andere gebieden van

## *Kunst kan bijdragen aan de 'mentale lenigheid' van mensen.*

hun leven. We horen bijvoorbeeld het verhaal van een deelnemer die het moeilijk vindt contact met anderen te leggen. Een muziekinstrument leren spelen in het orkest hielp haar dit te oefenen. Vooral doordat de muziek iets is dat ze met anderen uit het orkest deelt. Dit geeft haar een onderwerp om over te praten. De kunst lijkt hier een rol van grensobject te vervullen (Walker & Nocon, 2007). Dit zien we ook bij de kijkkaderbijeenkomst terug. De kunstwerken vormen een prettig startpunt voor een dialoog. Deelnemers verhouden zich ertoe en de verschillen in achtergrond of functies werkt hierbij niet belemmerend maar eerder bevorderend.

De tekenbijeenkomst stimuleert deelnemers om anders te denken en te kijken. Ze merken nieuwe details op, zoals de vormen en schaduwen van hun hand (een deelnemer die de eigen hand bestudeert merkt verschrikt op: "Er staan allemaal platte kruisjes op mijn hand!"). Sommige deelnemers vergelijken het tekenen met hun werk, en merken op dat ook daar "meer mogelijkheden liggen" dan ze denken, of dat er vaak "veel meer te zien" is. Daarnaast worden deelnemers, net als bij de muziekbijeenkomst, acceptierend en waardierend over hun eigen kunnen.

In de bijeenkomsten doen deelnemers eerstehands kennis op (Kessels, 2005). Over een persoonlijk nieuw inzicht constateert een deelnemer lachend: "dit had ik ook uit een boekje kunnen halen". En tegelijkertijd is te merken dat het juist waarde heeft om zelf op een bepaalde gedachtegang te komen. Je kunt bijvoorbeeld nog zo vaak horen dat fouten maken niet erg is, maar als je dit zelf ervaart, bijvoorbeeld in het orkest, ontstaat een dieper begrip. Dit wijst op een autonome manier van leren, waarbij deelnemers

proactief hun eigen leerervaring vormgeven. De reflectie-opdrachten lijken hierbij een belangrijke rol te spelen. Van Woezik et al. (2023) bevestigen het idee dat op kunst gebaseerde interventies zelfgestuurd leren stimuleren en hiermee positieve uitkomsten als eigenaarschap en authenticiteit teweeg kunnen brengen.

### **Deelnemers ervaren positieve én negatieve emoties**

Een opmerkelijke ontdekking is de rol van negatieve emoties als intern proces dat bijdraagt aan cognitieve flexibiliteit. In alle bijeenkomsten zijn er deelnemers die negatieve emoties ervaren. Zie bijvoorbeeld het citaat hier volgend. Tijdens de kijkkaderbijeenkomst worden deelnemers zich bewust van hun eigen tekorten en blinde vlekken (een deelnemer verzucht: “blijkbaar heb ik stereotype ideeën”). Bij de muziekbijeenkomst zijn deelnemers aanvankelijk nerveus en angstig om fouten te maken. Iemand geeft aan tijdens de bijeenkomst een ontwikkeling “van angst naar durf” te hebben doorgemaakt. Voorafgaand aan de tekenbijeenkomst zijn sommige deelnemers gespannen over wat ze zouden moeten doen en tijdens de bijeenkomst ervaren ze frustratie bij het op papier brengen van wat ze in hun hoofd hebben. Negatieve zelfoordelen zijn regelmatig aanwezig tijdens de bijeenkomsten, maar veel deelnemers laten deze na verloop van tijd los en gaan het “gewoon proberen”. De negatieve gedachten lijken deelnemers bewust te maken van de punten waar ze vastlopen en kunnen groeien. Het zou kunnen dat dit de weg opent voor positieve emoties.

*“Vooraf wist ik niet wat ik kon verwachten, zou deze setting echt wat met me doen? We begonnen met een sessie waarbij we met ons instrument wat stukken doorliepen. Dit was even wennen en aftasten (...). Toen kwamen we (...) in de orkest-setting, daar gingen we verschillende muziekstukken spelen. Ik probeerde een beetje mee te spelen, maar voelde me toch een beetje bezwaard als het niet klonk, ik achterliep of de tel kwijt was. Maar des te langer we bezig*

*waren, des te meer merkte ik dat niemand keek als ik iets fout deed. Dat als ik even stopte en daarna de draad weer oppakte het helemaal prima was. Dat het ondanks mijn geklungel best wel goed klonk. Er was in de grote groep ruimte om te leren en te proberen. Dit was fantastisch, gaf me ademruimte en ik ben gewoon mee gaan spelen. En er was een stuk waar dat aardig lukte, wat echt supergoed voelde. Doordat ik ruimte voelde om te leren en te proberen, merkte ik dat ik leerde en groeide en zelf-verzekerder werd.”*

### **Anderen zijn anders, kijken anders en klinken anders**

Tijdens de kijkkaderbijeenkomst vindt identificatie plaats doordat deelnemers overeenkomsten of verschillen in de manier van kijken onderzoekend benaderen (“jij zegt hokjes, maar ik zie juist gelaagdheid”). Reflectie vindt bij de kijkkaderbijeenkomst en bij de muziekbijeenkomst plaats op het moment dat deelnemers elkaar beter proberen te begrijpen door naar elkaar te luisteren en vanuit het perspectief van de ander te kijken (“Oh, ja! Wat grappig, dat had ik nog niet gezien”). Bij de tekenbijeenkomst was er vooral sprake van reflectie en identificatie tijdens de focusgroep-gesprekken na afloop van de bijeenkomst.

### **Associaties en beelden verbinden werelden**

Het werken met kunst leidt tot associaties bij de deelnemers. Tijdens de muziekbijeenkomst ervaart een deelnemer heimwee. Tijdens de tekenbijeenkomst raakt een deelnemer geïnspireerd door associaties te maken met haar werkpraktijk (zie het verhaal hier volgend). Tijdens de kijkkaderbijeenkomst doet een kunstwerk van een boom een deelnemer aan haar hardloopprondje denken, ziet een andere deelnemer rode schoenen die zij associeert met “lef hebben” en associeert weer een andere deelnemer een zwart vlak met de eigen blinde vlekken.





## *Tijdens de bijeenkomsten ervaren deelnemers positieve én negatieve emoties*

Een deelnemer die werkt als L&D-adviseur komt door de workshop op ideeën voor haar werkpraktijk. Ze ervaart tijdens de workshop dat de aanwezigen verleid worden om iets te doen waarvan ze zelf aanvankelijk denken dit niet te kunnen, namelijk tekenen. Zij komt in haar werk ook vaak mensen tegen die ze wil verleiden om iets te doen wat ze denken niet te kunnen. Dit zet haar aan het denken.

### **Vervreemding draagt bij aan nieuwe ontdekkingen**

De ervaringen van de deelnemers laten zien dat kunst kan helpen om zaken op een nieuwe en verrassende manier te zien. Door met kunst bezig te zijn leren deelnemers hun aannames en gewoontes los te laten. Zo bekijken ze bijvoorbeeld een kunstwerk ondersteboven (tijdens de kijkkadersessie) en nemen sommigen (tijdens de tekenworkshop) hun hand waar door die te voelen in plaats van ernaar te kijken. Deze ongewone perspectieven verbreden mogelijk niet alleen de fysieke waarneming, maar brengen ook nieuwe ideeën en mogelijkheden in beeld (Gunn, 1984). Bij de presentatie van de posters (kijkkaderbijeenkomst) zegt een deelnemer dat de kunst heeft gezorgd voor afstand tot de gebruikelijke woorden die zij benut om het vraagstuk te beschrijven. Het vraagstuk zelf wordt als het ware 'vervreemd' waardoor er iets nieuws in te ontdekken valt.

### **Creatief of niet creatief, deelnemers gaan op in de activiteit**

Tijdens de telefonische gesprekken voorafgaand aan de bijeenkomsten geven deelnemers verschillende antwoorden op de vraag of ze zichzelf creatief vinden. Zo vindt een deelnemer zichzelf vooral creatief in het bedenken van ideeën maar niet in het maken van kunstwerken. Een ander vindt zichzelf helemaal niet creatief. Anders dan verwacht, lijken deelnemers die zichzelf creatief vinden een vergelijkbare ontwikkeling door te maken als deelnemers die zichzelf niet creatief vinden.

Veel mensen komen met openheid en nieuwsgierigheid binnen (iemand is benieuwd "of we iets kunnen ontdekken", en een ander is nieuwsgierig naar "hoe onze vraagstukken gaan transformeren gedurende de sessie"). Bij de muziekbijeenkomst komen sommige deelnemers weliswaar gehaast of met een vol hoofd binnen, maar ook zij lijken na verloop van tijd op te gaan in de ervaring. Aanvankelijke haast of de drukte van de werkdag, lijken niet al te veel invloed te hebben. Deelnemers in alle bijeenkomsten lijken een focus te ervaren die maakt dat ze hun omgeving en andere plannen vergeten, en die op een toestand van *flow* lijkt (Csikszentmihalyi, 1990). Ze gaan volledig op in de activiteit waar ze mee bezig zijn. Dit is duidelijk te zien als enkele deelnemers na afloop van de kijkkaderbijeenkomst pas weer op de klok kijken en zich plotseling herinneren dat ze nog andere plannen hebben voor die dag. Tijdens de tekenbijeenkomst gebeurt iets soortgelijks. Zo is het doodstil op het moment dat deelnemers bezig zijn hun hand te tekenen. Zodra de kunstenaar een vraag stelt aan één van de aanwezigen, komt er geen reactie. De deelnemer gaat zo op in het tekenen dat hij de vraag niet hoort.

## *Het bespelen van een nieuw muziekinstrument brengt mensen in een staat van diepe focus en betrokkenheid*

### **Tot slot**

We zijn nieuwsgierig of het bekijken en bespreken van schilderijen, het bespelen van een nieuw muziekinstrument en het oefenen van waarnemen door te tekenen, kan bijdragen aan het vinden van nieuwe oplossingsrichtingen voor weerbarstige vragen uit de werkpraktijk. Om hier meer over te weten te komen zijn we op onderzoek uitgegaan. Enkele ontdekkingen gekoppeld aan de onderzoeksvragen:

#### *Vergroot een interventie met kunst de cognitieve flexibiliteit van de deelnemers?*

- Kunst kan bijdragen aan de 'mentale lenigheid' van mensen. Zij ontwikkelen nieuwe ideeën over een vooraf meegebracht vraagstuk of vertalen een ervaring die zij opdoen tijdens de bijeenkomst naar hun werkcontext.

#### *Wat voor interne processen vinden plaats bij deelnemers van de kunstbijeenkomst en hoe dragen die bij aan de werking van de interventie?*

- Tijdens de bijeenkomsten ervaren deelnemers zowel positieve emoties (zoals vrolijkheid) als negatieve (bang om fouten te maken). Beide lijken relevant te zijn en bij te dragen aan waardevolle uitkomsten.
- De kunstvormen (kunstwerken, muziek en tekeningen) vervullen regelmatig de rol van grensobject. Zo'n grensobject maakt het mogelijk voor de aanwezigen om hun eigen wereld (zienswijze, opvatting, ...) en die van anderen (die heel anders zijn dan jijzelf) met elkaar te verbinden.

- De kunstvormen roepen associaties (met zaken uit het persoonlijke leven en uit werk) op en ook vervreemding en dit kan bijdragen aan een verbreding van de blik.

#### *In welke context leidt de interventie met kunst door de interne mechanismen tot meer cognitieve flexibiliteit?*

- Mensen die deelnemen zijn allen open en nieuwsgierig naar wat kunst hen brengen kan. Maar of mensen zichzelf als creatief beschouwen of niet, dat lijkt niet uit te maken voor de opbrengsten uit de kunst-bijeenkomsten.
- En ook mensen die gehaast binnenkomen bij de bijeenkomst, ondervinden hier geen hinder van. Werken met kunst, zoals het bekijken en bespreken van schilderijen, het bespelen van een nieuw muziekinstrument en het oefenen van waarnemen door te tekenen, weet mensen in een staat van diepe focus en betrokkenheid te brengen die leidt tot een gevoel van voldoening.

### **Literatuurverwijzingen**

- Akkerman, S.F., & Bakker, A. (2011). Boundary crossing and boundary objects. *Review of educational research*, 81, 132-169.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Dlouhy, S., & Mitchell, P. (2015). *Upcycling sheltered workshops: A revolutionary approach to transforming workshops into creative spaces*. Ohio University Press. <https://doi.org/10.1080/13601440802659452>
- Fredrickson, B.L. (2005). Positive emotions. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 120-134). New York: Oxford University Press.
- Gunn, D. P. (1984). Making Art Strange: A Commentary on Defamiliarization. *The Georgia Review*, 38(1), 25-33.
- Hofhuis, A. (2023). *Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem* [Publicatienr VBS:2:151582] [Masterthesis Aeres Hogeschool], HBO kennisbank.

- Ionescu, T. (2012). Exploring the nature of cognitive flexibility. *New ideas in psychology*, 30(2), 190-200.
- Koenen, E. (2007). *De Kunst van leiderschap in tijden van verandering, een managementprentenboek*. Boom.
- Pawson, R., & Tilley, N. (1997). *Realistic evaluation*. Sage Publications.
- Swaab, D. (2016). *Ons creatieve brein: hoe mens en wereld elkaar maken*. Atlas Contact.
- Van Woezik, T. E., Stap, T. B., van der Wilt, G. J., Reuzel, R. P., & Koksmas, J. J. (2023). Seeing the other: how residents expand their perspective by learning with the arts. *Journal of Graduate Medical Education*, 15(1), 50-58.
- Walker, D., & Nocon, H. (2007). Boundary-crossing competence: Theoretical considerations and educational design. *Mind, Culture, and Activity*, 14(3), 178-195.



**Suzanne Verdonschot** is directeur onderzoek van de FCE en doet open-keukenonderzoek naar leren en innoveren in de werkpraktijk. Zij onderzoekt hoe kleinschalige vernieuwingen na verloop van tijd samengaan met de staande organisatie en welke mogelijkheden er zijn om dit proces van 'mengen' gunstig te beïnvloeden. Haar advieswerk doet zij vanuit Kessels & Smit, *The Learning Company*.



**Annemeijne De Groot-Burggraaf** is als onderwijswetenschapper enthousiast, verbindend en onderzoekend bezig met projecten in het onderwijsveld. Zij probeert met een vleugje creativiteit het onderwijs te vernieuwen en te versterken.



**Jolien Meijer** studeerde Arbeids- en Organisationspsychologie en deed haar stage bij Kessels & Smit, The Learning Company. Als junior onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam verdiept ze zich nu in kansengelijkheid op de werkvloer.

# Puzzelend reflecteren

## Vragenkaartjes om een leerervaring compleet te maken

Aan het eind van een workshop, intervisiesessie of trainingsdag zit je vaak vol ervaringen. Misschien bruis je van de ideeën, voel je juist ergernis over iets dat voorgevallen is of heb je een nieuw inzicht opgedaan dat je eerdere aannames helemaal opschudt. Een kort reflectiemoment kan helpen om deze ervaringen te laten landen en meer zicht te krijgen op 'het nieuwe'. Deze tool bestaat uit puzzelstukjes met vragen erop die je kunt gebruiken met een groep aan het eind van een leerbijeenkomst. De vragen helpen de aanwezigen om hun leercirkel rond te maken en de begeleider kan tegelijkertijd waardevolle informatie verzamelen over de impact van de bijeenkomst.

Annemeijne Burggraaf en Suzanne Verdonschot



### Wat is het?

De tool bestaat uit 14 kaartjes. Op elk kaartje staat één vraag. De helft van de kaartjes heeft de vorm van blauwe puzzelstukjes en deze vragen gaan in op de *opbrengsten* van de bijeenkomst. De andere helft van de kaartjes heeft de vorm van groene puzzelstukjes. De vragen op de groene puzzelstukjes gaan in op hoe deze opbrengst kon *ontstaan*, hoe het past bij eigen *eerdere ervaringen* en hoe het nuttig kan zijn voor het *werk*. Elk blauw puzzelstuk vormt samen met elk groen puzzelstuk een unieke combinatie van reflectievragen.

### Wanneer gebruik je het?

Je kunt de vragenkaartjes gebruiken aan het eind van een trainingsdag, workshop, vergadering, inspiratiebijeenkomst, intervisie, rondetafelgesprek of andere leerbijeenkomst.

### Wat levert het op?

- De tool helpt om een reflectief gesprek te voeren;
- zicht te krijgen op leerervaringen van de aanwezigen;
- meer te begrijpen over de werking van een bijeenkomst en
- ideeën op te doen voor mogelijke vervolgstappen om de impact te versterken.

### Hoe lang duurt het?

Ongeveer 20 tot 30 minuten, afhankelijk van de groepsgrootte en manier van werken.

## Hoe werkt het?

### ***Optie 1. Zonder voorbereiding – als checkout aan het einde van een bijeenkomst:***

#### **STAP 1**

Elke aanwezige pakt een geel en een groen puzzelstukje – willekeurig of op basis van wat aanspreekt. Ieder beantwoordt voor zichzelf de vragen die erop staan en maakt notities. (+/- 5 minuten)

#### **STAP 2**

Om beurten vertellen de aanwezigen de eigen antwoorden aan de groep. (10-15 minuten)

#### **STAP 3**

Als iedereen aan bod is gekomen kun je nog wat tijd nemen om gezamenlijk in te gaan op de antwoorden. Bijvoorbeeld door te vragen: wat valt jullie op in wat je net hoorde? Is er een rode draad te ontdekken? Welke verschillen zijn er? (5-10 minuten)  
N.B. Als de groep groter is dan zes personen dan gebeurt stap 1 en stap 2 in duo's of drietallen van mensen die samen een geel en groen puzzelstukje hebben genomen.

### ***Optie 2. Met voorbereiding door de begeleider of ontwerper – als checkout aan het einde van een bijeenkomst:***

#### **STAP 1**

De begeleider of ontwerper van de ontmoeting staat vooraf stil bij de eigen verwachtingen van de interventie. De volgende vragen kunnen hierbij helpen:

- Wat hoop ik dat deze bijeenkomst teweegbrengt?
- Hoe zouden de deelnemers binnenkomen, wat brengen zij mee (aan kennis, vraagstukken, verwachtingen, ...)?
- Wat verwacht ik dat de deelnemers zullen ervaren?
- Hoe hoop ik dat zij deze ervaring meenemen naar en gebruiken in hun werk?

#### **STAP 2**

Elke aanwezige pakt een geel en een groen puzzelstukje – willekeurig of op basis van wat aanspreekt. Ieder beantwoordt voor zichzelf de vragen die erop staan en maakt notities. (+/- 5 minuten)

#### **STAP 3**

Om beurten vertellen de aanwezigen de eigen antwoorden aan de groep. (10-15 minuten)



#### STAP 4

Als iedereen aan bod is gekomen, heeft de begeleider als het goed is een eerste beeld van de manier waarop de ervaringen van deelnemers aansluiten bij de verwachtingen vooraf. De begeleider vraagt hierop door vanuit de eigen nieuwsgierigheid en nodigt de groep uit om hetzelfde te doen. Voorbeeldvragen om dieper in te gaan op de ervaringen kunnen op een slide of flipovervel staan. Bijvoorbeeld:

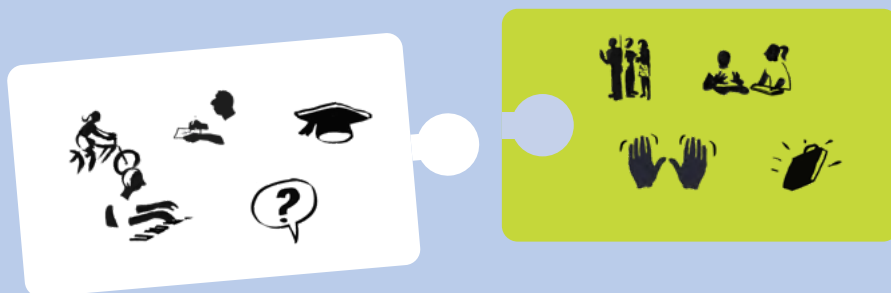
- Wanneer tijdens de bijeenkomst heb je dat voor het eerst ervaren?
- Op welk moment ervaarde je dat het sterkst?
- Wie zou niet verbaasd zijn dat dit een betekenisvol moment was voor jou?
- Wat heeft geholpen om die waardevolle momenten tot stand te brengen?
- Wat heb je als een belemmering ervaren?
- Hoe zou je met datgene wat je vandaag mee naar huis neemt verder willen?
- Wie of wat zou je kunnen helpen om hier straks nog meer mee te doen?

#### STAP 5

De begeleider neemt na afloop, of de volgende dag, een moment om stil te staan bij de uitwisseling van stap 4. Vergelijk de inhoud van dat gesprek met de verwachtingen vooraf (stap 1). Schrijf enkele kernreflecties en enkele adviezen aan jezelf op.

#### Wat is de achtergrond van deze tool?

De vragen op de kaartjes zijn gebaseerd op de aanpak van realistisch evalueren (Pawson & Tilley, 1997). Dit is een evaluatiemethode die zich niet alleen richt op in kaart brengen van *resultaten* van een bepaalde interventie, maar ook inzoomt op *waarom*, voor *wie* en onder welke *omstandigheden* een interventie werkt. We hebben met de puzzelstukjes gewerkt in enkele bijeenkomsten en we ontdekten dat het gesprek over de vragen niet alleen zinvol is voor de onderzoekers en begeleiders, maar dat ook de aanwezigen op de bijeenkomst het plezierig en leerzaam vinden om op deze manier terug te kijken op hun eigen ervaringen.



# Leren doe je met heel je lijf

Onderzoek naar de rol van kunst bij het leren van geneeskundestudenten



Een grote hoorcollegezaal met een docent voorin de zaal die slides laat zien en studenten die in rijen zitten te luisteren. Zij maken aantekeningen, dommelen misschien even weg en proberen op het tentamen de opgedane inzichten te reproduceren. In deze setting lijkt het leren een activiteit die vooral draait om het hoofd. Met name op universiteiten is deze opvatting over leren vaak bepalend in het vormgeven van onderwijs. Maar elke student is anders en iedereen ervaart zo'n grote zaal op diens eigen manier. De één voelt zich onprettig in de grote groep en is afgeleid door elk geluid, terwijl de ander geniet van de anonimiteit en zich met gemak op de inhoud concentreert. Deze verschillen doen ertoe. Als mens leer je met je hele lijf. Dit inzicht werd mij duidelijk door het onderzoek dat ik uitvoer. Ik breng studenten in aanraking met kunst en doe onderzoek naar hoe dit hun leerproces kan ondersteunen. Dit artikel geeft inzicht in de onderliggende uitgangspunten, de aanpak en de resultaten uit het onderzoek.

Tamara van Woezik

### **Emoties en leren gaan samen**

Bij leren is je hele lijf betrokken. Ga maar na: als je frustraties of angst ervaart, is het lastig om te leren. Je hersenen zijn dan in een overlevingsstand die geen ruimte laat voor het opdoen van nieuwe ervaringen. Bij leren is het van belang om nieuwe dingen uit te proberen en te zien of dat wel of niet werkt. Het openstellen voor nieuwe mogelijkheden is bevorderlijk voor het leerproces (Picard, et al., 2004). Creatieve vakken lenen zich hier bij uitstek voor. De creatieve manier van denken en werken kan daarom een belangrijke rol hebben in het leerproces. In het creatieve zit namelijk dat je iets mag uitproberen en niet gebonden bent aan een specifiek eindresultaat (Orr & Shreeve, 2018). Ook zit in de creatieve ervaring dat je emoties zult beleven zoals frustratie of ontroering. Een 'verkeerde lijn tekenen' is een heel directe manier om een fout te zien, en daarmee zorgt het voor directe emotie. Door deze emoties meer bewust te ervaren kan je ze ook in andere contexten herkennen. Dat is de eerste stap in het verbinden van emoties en leren.

### **Geneeskundestudenten werken samen met kunstenaars**

Wanneer je op zoek bent naar het verbinden van emoties met leren, is kunst een manier om dat te bewerkstelligen. Met dit idee zijn collega's van het Radboudumc in Nijmegen gaan experimenteren in het programma Ogen Wijd Open. In dit programma werkten 30 geneeskundestudenten samen met kunstenaars. De geneeskundestudenten waren in de laatste fase van hun studie. Dit betekent dat elk van hen ook werkzaam was in de praktijk, bijvoorbeeld via een coschap. In een workshopreeks, die plaatsvond op zaterdagen, werkten de studenten met kunstenaars die hen onderdorpelden in hun manier van werken. Als onderzoeker volgde ik drie edities van de workshopreeks in drie opeenvolgende jaren. Ik bezocht de bijeenkomsten, deed zelf aan enkele activiteiten mee en bevroeg tussentijds de deelnemers over hun ervaringen. Dat gebeurde in korte gesprekjes tijdens de activiteit of na afloop bij de koffie of lunch. Voor meer informatie over de opzet en het onderzoek, zie van Woezik et al. (2023).

## Resultaten uit het onderzoek naar kunst en emoties bij leren

In de volgende paragrafen komen enkele kerninzichten uit het onderzoek aan bod. De resultaten geven ook een impressie van de manier waarop de studenten samen met de kunstenaars hebben gewerkt.

### Werken zonder oordeel

Het is de eerste dag en de deelnemers zijn in het atelier van een kunstenaar die werkt met schilden van stammen uit Papoea Nieuw Guinea. Er zijn vier stammen met elk hun eigen patronen en de studenten moeten een aantal schilden indelen. Op het einde van de opdracht vragen de studenten of ze het juiste antwoord hebben. De kunstenaar zegt dat hij dat niet weet. En dat de stammen dat zelf ook niet zouden weten, want zij kennen alleen hun eigen stam en 'de ander'. Dit was voor de deelnemers nieuw: er was werkelijk geen goed of fout. Studenten vertellen dat hier in de medische opleiding weinig plek voor is. Een antwoord op een tentamen is goed of fout, een diagnose is goed of fout, een operatie gaat goed of fout. Maar eigenlijk strookt dat niet met de werkelijkheid die veel diffuser is.

### Tien minuten is plots lang

Veel van de opdrachten bij Ogen Wijd Open hebben een tijdslimiet van tien minuten; dit is de tijd die een arts met een patiënt zou hebben. Waar tien minuten in de medische praktijk kort lijkt, is het bij het observeren van kunst juist lang. Studenten ervaren wat er mogelijk is als je tien minuten aandachtig de tijd neemt. Ze kunnen bijvoorbeeld een schilderij eerst als geheel in zich opnemen, dan inzoomen op aansprekende details en dan nog eens kijken naar de lijst van het schilderij. Enkele studenten geven aan dit mee te nemen naar hun praktijk. Een student zag in een huisartsenpraktijk een patiënt met hoestklachten. Naast de gebruikelijke diagnostische vragen ruimde de student aandacht in voor de persoon. Er ontstond een gesprek. De patiënt verliet na minder dan tien minuten de ruimte, voelde zich niet afgewimpeld en was ontzettend blij met de hulp van de arts – die niets meer had gedaan dan vragen stellen en luisteren.

*Het onderzoek laat zien welke leerprocessen op gang komen als je je onderdompelt in de werkwijze van een kunstenaar*

### Focus op proces

De manier van werken en redeneren van kunstenaars is heel anders dan wat de deelnemers gewend zijn. Normaal wordt van ze verwacht dat ze goed luisteren of lezen en onthouden wat juist is. Ze krijgen feedback op het antwoord dat ze geven of het resultaat dat ze laten zien. Nu staat opeens het proces centraal. Ze krijgen vragen over keuzes die ze maken en hun gevoel daarbij. Het gaat helemaal niet om het resultaat. Waar studenten normaal gebrand zijn op het vinden van de juiste diagnose of behandeling, komt er meer ruimte om na te denken over hun visie op de arts die ze willen zijn voor de patiënt. Het zorgt bij veel studenten voor nieuwe waardering van hun werk en zorgt er ook voor dat ze kritisch kijken naar de impact van protocollen die de menselijke kant van zorg soms in de weg staan.

### Kijken naar wie de ander is

De deelnemers werken in de opdrachten veel met 'in- en uitzoomen', waarbij ze leren om afwisselend te kijken naar details van een kunstwerk of juist naar het grotere geheel. In de reflectiemomenten die op het einde van elke workshop plaatsvinden, benoemen studenten vaak de waarde hiervan. Een student vertelt dat hij een patiënt die kwam met een botbreuk wist door te verwijzen voor bloedonderzoek. In plaats van zich alleen te richten op de klacht (inzoomen), had hij een moment genomen om na te gaan hoe de patiënt op hem overkwam (uitzoomen). Zodoende had hij waargenomen dat de patiënt er slecht uit zag. Daarop had hij doorgevraagd over andere klachten en zo bleek dat er mogelijk meer aan de hand was.



## Bewustzijn van emoties

Tijdens de workshop van een tekenaar was de opdracht om een tekening te maken van de eigen slaapkamer uit de kindertijd. De studenten kregen een vel papier en een potlood, zonder gum. Eén van de studenten had na enkele minuten nog geen streep gezet. Ze vertelde dat het heel beangstigend was voor haar dat ze mogelijk een verkeerde lijn zou zetten en dan niet meer terug kon. Dit bewustzijn van emoties leidde ertoe dat ze bij zichzelf naging of die drang naar meteen het juiste te doen wel wenselijk was. In de tekenopdracht lukte het haar om toch de lijnen te gaan zetten, en te blijven proberen. Ze was blij met haar resultaat, maar nog meer met het proces. Ze ontdekte dat deze vaardigheid ook belangrijk kan zijn in haar rol als arts.

## Tot slot

De opbrengsten van het onderzoek laten zien welke leerprocessen in gang gezet kunnen worden als je je onderdompelt in de werkwijze van een kunstenaar. De studenten die deelnamen aan het programma Ogen Wijd Open hebben een kanteling in hun perspectief ervaren (Maiese, 2017). Een belangrijke succesfactor bestaat uit de tijd. De studenten hebben gedurende drie maanden kunnen proeven van en deelnemen aan de praktijk van de kunstenaars. Deze opbrengsten nodigen uit om de rol van kunst in het onderwijs kritisch tegen het licht te houden (Hall & Thomson, 2017).

In de praktijk is er al beweging op dit vlak gaande. De interesse in het inzetten van kunst ten behoeve van leren groeit. De opbrengsten van andere experimenten op dit vlak zijn vergelijkbaar met de inzichten uit het onderzoek dat in dit artikel aan bod komt (Harz et al., 2023; Hua & Fuchs, 2021). Zelf wil ik nog meer te weten komen over de manier waarop emoties studenten kunnen helpen in hun professionele ontwikkeling.

## Literatuurverwijzingen

- Hall, C., & Thomson, P. (2016). Creativity in teaching: what can teachers learn from artists? *Research Papers in Education*, 32(1), 106–120.
- Harz, D., Schwartz, A. W., Lee, T., Jones, D. S., Hundert, E. M., Wong, L. M., & Pories, S. E. (2023). Learning Harmony: Medical Student Reflections on the Intersection of the Arts & Humanities and Medicine, A Mixed Methods Study. *Health professions education*, 9(2), 72–81.
- Hua, T., & Fuchs, J. W. (2021). Art, Empathy, and Reducing Burnout. *Journal of graduate medical education*, 13(3), 444.
- Maiese, M. (2015). Transformative Learning, Enactivism, and Affectivity. *Studies in Philosophy and Education*, 36(2), 197–216.
- Orr S, Shreeve A. (2018). *Art and design pedagogy in higher education: Knowledge, values and ambiguity in the creative curriculum*. London: Routledge.
- Picard, R. W., Papert, S., Bender, W., Blumberg, B., Breazeal, C., Cavallo, D., ... & Strohecker, C. (2004). Affective learning—a manifesto. *BT technology journal*, 22(4), 253–269.
- Van Woezik, T. E. T., Stap, T. B., van der Wilt, G. J., Reuzel, R. P. B., & Koksma, J. J. (2023). Seeing the Other: How Residents Expand Their Perspective by Learning With the Arts. *Journal of graduate medical education*, 15(1), 50–58.



**Tamara van Woezik** heeft een achtergrond in orthopedagogiek en filosofie. Ze promoveerde in 2020 op zelfgestuurd leren in het medisch onderwijs. Op het moment is ze werkzaam als universitair docent bij de Radboud Docenten Academie.



# Kijkje in de praktijk van...





Een mooi woord, een nieuw concept of een praktisch boek... Tijdens ons onderzoek naar kunst als taal kregen we voeding vanuit allerlei hoeken. Enkele mensen zochten we persoonlijk op. In deze bijdrage staan korte interviews met Sarai van de Boel, Jetske Freeve, Sandra Boer en Jeroen Lutters. Zij vertellen over de betekenis van kunst in hun werkpraktijk.

Jolien Meijer en Annebel Hofhuis

## Ontsporen met kunst en filosofie

### Hoe kwam je bij de combinatie van kunst en filosofie?

“Kunst roept vragen op. In combinatie met filosofie leidt dit tot een diepere laag die je in een gesprek vaak niet bereikt. Kunst biedt een metaforische taal die helpt om complexe issues te verkennen en persoonlijke reflecties te stimuleren. Kunst nodigt uit om stil te staan, na te denken en woorden te vinden voor wat je bezighoudt.”

### Hoe gebruik je dit inzicht in je werk?

“In teamsessies, lezingen, trainingen en workshops nodig ik deelnemers uit om naar kunst te kijken. Ik kan het proces van associëren en het formuleren van vragen ondersteunen op zo’n manier dat mensen dieper begrip ontwikkelen van zichzelf en de wereld. Vooral in teamverband heb ik ervaren dat het samen verkennen van vraagstukken aan de hand van kunst verrassend en waardevol is. Door vanuit filosofische vragen samen naar kunst te kijken ontstaan er gesprekken over de essentie van een vraagstuk.”

### Heb je hier een voorbeeld van?

“Neem Noor Nuyten’s werk ‘Future is Behind’ (2016). Hierbij kun je de filosofische vraag stellen: Kun je vooruit gaan door achteruit te kijken?”



**Sarai van de Boel** werkt vanuit Studio Sarai als docent, trainer, spreker, performer en beeldend kunstenaar. In 2023 schreef zij het boek *Ontsporen: kunst en filosofie als trigger voor systeemverandering*. Het boek staat vol praktische handvatten om in je eigen organisatie met kunst aan de slag te gaan.



Future is Behind door Noor Nuyten (2016)

## Met kunstenaars in de bestuurskamer

### Hoe kom je erop om kunstenaars en organisaties te verbinden?

Sandra: "Ik raakte tijdens mijn studie bevriend met Machteld Aardse, zij heeft de kunstacademie gedaan en daarna haar Master behaald. Daarna zag ik haar worstelen met het opbouwen van een bestaan. Dat hield me bezig. Ik vind het zonde als al creatief talent niet gezien en benut wordt. We gingen samen aan het werk. Onze eerste opdracht was bij een advocatenkantoor waar zij als intern kunstenaar een werk mocht maken. Na een tijdje zei ze dat een kunstwerk op zich niet zo interessant was. Het kantoor had net een fusie achter de rug en het leek haar interessanter om een project te ontwikkelen waarin de mensen zouden voelen hoe ze zich tot elkaar verhouden. Het kantoor vond dit een goed idee, en daar ontstond het eerste project. De kunstenaar Mahteld Aardse is de inspiratiebron, de muze, voor het ontstaan van Art Partner."

### Wat is het eerste moment waarop je wist dat creatieve denkers iets kunnen toevoegen aan het bedrijfsleven?

Jetske: "Als marketingmanager was ik gewend om met creatieven te werken, maar wij betrokken die pas na het analytische en strategische werk. Zo was ik het gewend. Totdat ik Sandra en een theatermaakster ontmoette. Voor de opdracht dacht ik eerst zelf naar het bedrijf toe te gaan en daarna met de theatermaakster te bespreken wat zij daarmee zou kunnen. Maar dit was niet Sandra haar opvatting. De theatermaakster ging meteen met de eerste kennismaking mee. Ik merkte dat zij met een heel andere blik keek en andere vragen stelde dan ik zou doen. Van de inzichten die we in de onderzoeksfase hadden opgedaan maakten we geen presentatie of rapport, maar we ontwikkelden wel een systemisch spel. Hierdoor werden de verschillende perspectieven en behoeften van alle stakeholders invoelbaar. Dit werkte!"



**Jetske Freeve en Sandra Boer** zijn eigenaar van Art Partner. Organisaties die worstelen met lastige veranderingen huren hen in. Vaak gaat het om maatschappelijke vraagstukken (bijvoorbeeld op het vlak van sociale veiligheid, polarisatie of inclusie) waarbij vragen leven over het eigen kompas, de ethische opvattingen of hun wereldbeeld. Freeve en Boer werken samen met ruim 40 creatieve denkers zoals theatermakers, beeldend kunstenaars, dansers, filmers, muzikanten, filosofen en antropologen.

### Hoe gaan opdrachtgevers om met een proces waar het 'niet-weten' een belangrijk onderdeel is?

Jetske: "Opdrachtgevers willen vaak graag weten wat ze krijgen als ze Art Partner inhuren. Maar wij werken vanuit het artistieke proces van de kunstenaar en kunnen niet van tevoren zeggen wat de uitkomst is. Kunstenaars verduren het ongemak van het niet weten, en dit vragen we ook van de opdrachtgevers. Dat vergt vertrouwen van hen. Wij weten dat er altijd iets waardevols uitkomt. We werken nu bijvoorbeeld met een hogeschool waar ze het thema sociale veiligheid willen onderzoeken. Samen met kunstenaar Maze de Boer, ontwikkelden we de (s)TATTOO studio, waar studenten en docenten worden geïnterviewd door kunstenaars zittend in een tattoo-stoel. Daarna krijgt elke deelnemer een tekening van het persoonlijke verhaal. Deze kunnen ze daarna als tattoo laten graveren op hun telefoon, bidon of laptop."

### **Wat is jullie grootste wens?**

Sandra: "Dat er in elke bestuurskamer waar moeilijke vraagstukken op tafel liggen, niet alleen een consultant of coach ingehuurd wordt, maar ook een kunstenaar."

*Kunstenaars verduren het  
ongemak van het niet weten,  
en dit vragen we ook van de  
opdrachtgevers*

## **Van de snelweg af**

### **Hoe ontdekte je de ABL-methode?**

"Ik was bezig met mijn proefschrift over de levensfase van de adolescentie en merkte dat kwantitatief onderzoek mij niet de antwoorden gaf waar ik naar verlangde. Het voelde als rijden op een snelweg zonder afslag om te ontdekken wat zich daarbuiten bevindt. Kunst biedt mij een alternatieve route, een landweggetje dat me meeneemt naar onverwachte plekken vol waardevolle inzichten. Het raakt mij op een andere, voor mij meer waardevolle manier. Dit bracht me ertoe om te onderzoeken hoe we kunnen leren van en met kunstwerken."

### **Hoe werkt dat leren van en met kunst?**

"Een kunstwerk is voor mij een portaal naar mogelijke werelden. Net als bij een boek kan je door kunst te ervaren opgaan in een andere realiteit. Eentje waar verbeeldingskracht de ruimte krijgt. Als ik terugkeer bij mijn vraagstuk in de echte wereld, neem ik die ervaringen mee, ik reflecteer erop en leer ervan. Dit is in de kern ABL."

### **Welk advies wil je ons meegeven?**

"Als je rondloopt met een vraag, luister dan eens naar wat een kunstwerk je vertelt."



**Jeroen Lutters** werkt als lector bij ArtEZ University of the Arts en ontwikkelde de Art-Based Learning-methode (ABL), waarbij kunst wordt gebruikt om op een creatieve en onderzoekende manier naar vraagstukken te kijken. Deze methode staat centraal in zijn boek.

# Moulin Rouge

Van de zomer liep ik langs het Beatrixtheater. Grote posters trokken mijn aandacht. Komt dat zien, Moulin Rouge: een unieke mash-up musical met meer dan 70 bekende nummers! Dat leek mij wel wat. Er blijken nog kaarten beschikbaar voor de try-outs in september. Een try-out is een proefvoorstelling waarmee wordt gepeild hoe het publiek reageert op de voorstelling. De focus is het verbeteren van de voorstelling. De tickets zijn vaak net wat goedkoper, want het is nog geen 'perfecte' voorstelling.

Eigenlijk doen wij in ons werk vrij weinig aan try-outs. Meestal adviseren, vergaderen en onderhandelen wij gelijk 'voor het eggie'. Soms met succes, maar vaak ook niet. Eduardo Briceño noemt dit de performance paradox. Door ons alleen te richten op de prestatie, leiden onze prestaties er juist onder. Presteren heeft namelijk een andere intentie dan leren (zie figuur). Daarom is Briceño voorstander van het inrichten van leerzones. Dit zijn momenten in ons werk waarin we dingen uitproberen met als doel ervan te leren. Met een leerzone geven we onszelf dus ruimte om te experimenteren en te groeien in ons vak. Door het bewust afwisselen van momenten van leren en momenten van presteren komen we uiteindelijk tot prestaties van hoog niveau.

Ik vind dat we kunnen leren van de kunsten in de zorgvuldigheid waarmee ze prestaties neerzetten. Allereerst casten van de juiste mensen, daarna veel oefenen en experimenteren, gevolgd door try-outs specifiek gericht op verbetering, de generale (waarin ook nog wat mis mag gaan) en daarna de première met rode loper om te schitteren. Ook al heeft het soms een andere naam, ze maken binnen de kunsten bewust gebruik van leerzones. Momenten voor ontwikkeling en verbetering waarbij fouten welkom zijn om van te leren. Die ruimte gun ik onszelf ook in het werk.

	Leerzone	Prestatiezone
<b>doel is</b>	verbeteren	het allerbeste laten zien
<b>activiteiten zijn bedoeld om</b>	te verbeteren	een prestatie neer te zetten
<b>zijn gericht op</b>	achterhalen wat je nog niet beheerst	achterhalen wat je al wel beheerst
<b>fouten zijn</b>	welkom, nodig en te verwachten	geminimaliseerd

Figuur: Leerzone versus prestatiezone uit: How to get better at the things you care about (TED-talk Eduardo Briceño)

Uiteindelijk ben ik, vanwege allerlei redenen, niet naar de try-outs geweest. Maar het kriebelt nog wel. Ik ga toch maar het volle pond betalen om de 'allerbeste prestatie' te zien.

#### Literatuurverwijzing:

- Briceño, E. (2023). *The Performance Paradox: turning the power of mindset into action*. Ballantine books: New York.

*Theo Visser werkt als adviseur bij Kessels & Smit, The Learning Company*





# Bouw je eigen leerzone

En word beter in  
wat je doet

Een leerzone is een bewust gecreëerde situatie waarin je jezelf uitdaagt. Denk aan het gericht oefenen van een lastige passage uit een muziekstuk, het eindeloos herhalen van de eerste drie passen van de Engelse wals totdat je deze perfect kunt uitvoeren of het uitproberen van een nieuwe schildertechniek. Of, in de werkcontext: de dag vóór een lastige bijeenkomst dit gesprek oefenen met een trainingsacteur of het houden van een proefpresentatie voor een collega. In een leerzone neem je bewust ruimte om te experimenteren. Je oefent, zoals Lev Vygotsky dat noemt, in jouw zone van naaste ontwikkeling. Een kenmerk van zo'n leerzone is dat je feedback organiseert, want je oefent iets wat je eigenlijk nog net niet beheerst. De feedback, bijvoorbeeld van een ervaren collega of coach, kan je helpen verder te komen.

Theo Visser

Bron: Briceño, E. (2023). *The Performance Paradox: turning the power of mindset into action*. Ballantine books: New York.



### Wat is het?

Een leerzone is een situatie die je creëert om bewust datgene te oefenen wat je nu (nog net) niet beheerst. Je oefent in kleine stappen. Pas als je de eerste stap onder de knie hebt ga je verder met de volgende stap. Daarnaast is het organiseren van feedback cruciaal, om het oefenen gericht bij te sturen.

### Wanneer gebruik je de tool?

Je kunt deze tool gebruiken als je de ambitie hebt ergens beter in te worden. Het is uitermate geschikt als je een bekwaamheid wilt verbeteren. Het is de kunst je dan alleen te richten op daar waar het moeilijk voor je wordt. Dus niet al je gedrag als leidinggevende, maar bijvoorbeeld het voeren van een slecht-nieuwsgesprek. Of nog specifiek: het opvangen van de reactie na het uitdelen van slecht nieuws. Dat geeft focus voor de leerzone.

### Hoe lang duurt het?

Het oefenen zelf hoeft niet lang te duren, soms zijn een paar minuten genoeg. Het vraagt wel een sterke focus. Je kunt beter 3 x tien minuten oefenen dan 1 x een half uur. Als je merkt dat je concentratie of motivatie daalt, is de kans groot dat je fouten gaat maken. Dan is het raadzaam om te stoppen (beter nog: iets eerder).

### Hoe werkt het?

De kunst is leeractiviteiten te ontwerpen die precies dat doen wat nodig is voor een volgende stap in iemands ontwikkeling. Niet te moeilijk en niet te gemakkelijk.

- **STAP 1**

- Bepaal waar de leerzone over gaat. Welke vaardigheid zou je willen verbeteren?

- **STAP 2**

- Analyseer wat je wilt oefenen. Wat gaat je al goed af? Waar wordt het moeilijker? Kijk of het mogelijk is datgene wat je wilt oefenen op te delen in kleine stukjes of deelvaardigheden.

- **STAP 3**

- Lees of luister naar experts om erachter te komen hoe die vinden dat je de vaardigheid moet ontwikkelen. Probeer dit uit.



#### **STAP 4**

Oefen met focus net buiten je comfortzone. Stop als je concentratie daalt.

#### **STAP 5**

Gebruik frequente feedback met herhaling en aanpassingen totdat je het beheerst. Schakel idealiter de begeleiding in van een bekwame coach. Activiteiten die voor verbetering zijn ontworpen, zijn vaak domeinspecifiek. Goede leermeesters en coaches weten wat die activiteiten zijn en kunnen je deskundige feedback geven.

Als je merkt dat je de vaardigheid beheerst of je bereikt een 'plafond' dan wordt het tijd voor een nieuwe oefening, experiment of strategie. Ga terug naar stap 1, maar dan op een hoger niveau.

Stel, je bent uitgenodigd om een presentatie te geven op een congres. Je vindt het tof, maar ook wel spannend. Je hebt een goed verhaal voorbereid met leuke voorbeelden en slides, maar je twijfelt nog over je opkomst en de start. Dat zou je wel eens onder de loep willen nemen (stap 1). Hoe kun je zorgen dat je direct stevig staat en de aandacht krijgt? (stap 2). Experts zeggen hierover dat je het beste kunt starten met een persoonlijk verhaal. Dat trekt de aandacht en houdt deze ook vast (stap 3). Na een paar keer droog oefenen heb je vijf collega's gevraagd om je te helpen als publiek en feedback te geven (stap 4). Met hen erbij oefen je alleen de eerste twee minuten. Je krijgt tips over de manier waarop je opkomt, het publiek aankijkt en je verhaal begint. Na vier keer te zijn opgekomen merk je dat je je comfortabeler begint te voelen (stap 5). Je loopt zelfverzekerd het geïmproviseerde podium op, kijkt je collega's rustig aan en begin met duidelijke stem je verhaal. Je voelt, ik ben er klaar voor, laat dat congres maar komen!



# Opschudden van organisaties en conventies

Foto: Brandon Gravenberch



In een knalroze pak een congres openen en samen met de aanwezigen een muziek-track samenstellen... Een dans maken op basis van zinnen die een team aanlevert... In zijn werk vervult Bas van der Kruk de rol van opschudder. Als danser, choreograaf en organisatieadviseur laat hij mensen op een unieke manier nieuwe perspectieven ontdekken. We zijn benieuwd hoe hij deze vakgebieden combineert en kunst inzet als taal in zijn werk met organisaties.

Interview met Bas van der Kruk door Annemeijne Burggraaf en Jolien Meijer

**Kunst is belangrijk voor jou. Het speelt een rol in je werk als adviseur en daarnaast werk je als danser en choreograaf. Is er een kunstwerk dat in jouw leven een blijvende indruk op je heeft gemaakt?**

Ik heb het balletstuk Le Sacre du Printemps eens gedanst. Het is prachtig, apart en meeslepend. Toen het voor het eerst werd uitgevoerd in 1913 leidde het stuk tot veel ophef. In die tijd was ballet licht en moest het eruitzien alsof het geen moeite kostte, maar in dit stuk waren de bewegingen bijna agressief, wat voor veel mensen gewoon te heftig bleek. Ik vind het zo indrukwekkend dat je met een dansstuk zoiets teweeg kan brengen. Ik zou niet weten wat je vandaag de dag op het podium moet doen om zo'n reactie te veroorzaken. Niet dat kunst altijd een hele grote reactie moet veroorzaken, maar ik vind het belangrijk dat het iets met je doet. Ik heb liever dat iemand boos wegloopt dan dat ik enkel de reactie 'leuk' krijg.



**Bas van der Kruk** is een opschudder die organisaties helpt nieuwe mogelijkheden te ontdekken met behulp van speelse, ervaringsgerichte activiteiten. Hij combineert kunst en leiderschap vanuit zijn achtergrond in choreografie, kunsteducatie, en management development. Met activiteiten die uitnodigen om uit de comfortzone te gaan, creëert Bas ruimte voor verbinding, nieuwe perspectieven, en verrassende oplossingen.

*Vooraf nam ik een muziektrack op waar we ter plekke tekst aan toe zouden voegen*

## *Je kunt ook poëzie inzetten bij het geven van feedback*

### **Kunst heeft dus de kracht om conventies te doorbreken. Hoe maak jij gebruik van die kracht?**

Kunst kan je inzetten als metafoor. Kunst kan je ook inzetten door het zelf te maken en daarbij je eigen creativiteit aan te wakkeren en oordelen los te laten omdat er geen goed of fout in zit. En taal is zelf ook kunst. Zo kan je poëzie inzetten bij het geven van feedback. In plaats van directe, technische opmerkingen, schrijf je een vrij, poëtisch stuk tekst over wat iemands' werk met je doet. Dit geeft medewerkers de ruimte om hun persoonlijke interpretatie en gevoelens te ontdekken en te uiten. Zo'n schrijfsel spreekt niet zozeer de ratio aan maar juist de intuïtie. Dit kan leiden tot een nieuw soort gesprek.

### **Kunst en organisatieontwikkeling worden vaak als twee verschillende werelden gezien. Hoe zie jij dat?**

Ik ben Bas, of ik nou thuis ben of op het werk. In verschillende omgevingen komen sommige kanten van mij meer naar voren dan andere, maar in principe ben ik altijd wie ik ben. Deze scheidslijn tussen je privé-ik en je professionele-ik is volgens mij dunner dan we denken. Waarom zou je de dingen waar je blij van wordt buiten je werk bij de deur achterlaten om vervolgens op een totaal andere manier te werk te gaan in je baan? Ik denk dat er op de werkvloer meer ruimte moet komen voor onze privé-ik. Zeker bij vraagstukken die gaan over hoe we organisaties kunnen innoveren, waarbij er een enorme behoefte is aan nieuwe ideeën en

oplossingen. Je kan hiervoor inspiratie halen uit nieuwe plekken, ook in jezelf. Ik ben benieuwd naar wat er gebeurt als je een omgeving creëert waarin mensen zich uitgenodigd voelen dit te verkennen. Ik geloof dat vernieuwing ontstaat als mensen met elkaar juist die onverwachte dingen delen zoals kunst en creativiteit.

### **Hoe gebruik jij kunst bij je werk in organisaties?**

Voor een grote organisatie werd ik gevraagd een openingsact te doen voor een congresdag. Het thema was 'Circus', omdat hun werknemers veel ballen tegelijk hoog moesten houden. Ze wilden graag een interactieve start. Ik kreeg het idee om een themalied te maken. Vooraf nam ik een muziektrack op waar we ter plekke tekst aan toe zouden voegen. Op de dag zelf kwam ik op in een knalroze pak met circusmuziek op de achtergrond. Hiermee had ik gelijk alle aandacht en hebben we in rap tempo de tekst bedacht. Dit deden de 120 aanwezigen in twaalf rijen met telkens tien personen, net zoveel rijen als er afdelingen waren in deze organisatie. Met elkaar bedachten ze woorden die pasten bij de afdeling die ze kregen toegewezen. Daarnaast moesten ze een geluid bedenken en een zin. Deze heb ik allemaal opgenomen, sommige gedeelten door één persoon en sommige gedeeltes met heel de zaal. Deze zinnen en geluiden werden op de muziektrack gezet en zo ontstond het themalied. Het tempo lag hoog en dat zorgde voor energie. De deelnemers kwamen los en iedereen deed mee. De congresdag begon energiek, saamenhorig en met een eigen themalied.

**De groep heeft dus eigenlijk met jouw hulp een eigen kunstwerk gemaakt. Werk je vaker op die manier?**

Zeker! Ik heb ook eens een voorstelling gemaakt waarin ik samen met het publiek een soort 'spoken word'-video maak. Dit houdt in dat met de input van het publiek tekst ontstaat. Bij deze tekst dans ik. De dans en tekst voeg ik samen in één video. Deze voorstelling heb ik eerst in een museum gedaan, en daarna ook in een bedrijfscontext. Dan maken we samen de video, met een tekst die betekenisvol is voor hen. De tekst kan gaan over thema's waar ze zich mee bezighouden. Het samen creëren van iets werkt verbindend, levert een fysiek product en herinneringen op. Het bevordert ook het eigenaarschap van de deelnemers, ze kunnen zien en zeggen dat ze ergens aan hebben bijgedragen en dat iets van hen is. Ook de interactie met collega's levert veel op. Zo hebben ze plezier, zien ze andere kanten van hun collega's of kunnen ze zichzelf op een andere manier laten zien.

*Waarom zou je de dingen waar je blij van wordt buiten je werk bij de deur achterlaten?*



**Annemeijne De Groot-Burggraaf** is als onderwijswetenschapper enthousiast, verbindend en onderzoekend bezig met projecten in het onderwijsveld. Zij probeert met een vleugje creativiteit het onderwijs te vernieuwen en te versterken.



**Jolien Meijer** studeerde Arbeids- en Organisationspsychologie en deed haar stage bij Kessels & Smit, The Learning Company. Als junior onderzoeker aan de Erasmus Universiteit Rotterdam verdiept ze zich nu in kansengelijkheid op de werkvloer.

# Channel je inner-Ai Weiwei: drie collega's met een gedeelde liefde





Bas, Willemijn en Litty ontdekken min of meer bij toeval dat zij veel liefde voor de kunst delen. Zij zien dit als voedingsbron voor henzelf en voor hun werk als adviseurs. Het brengt zoveel energie en ideeën dat ze besluiten onder de noemer 'kunstboom' hun gedeelde liefde verder te brengen en te onderzoeken hoe ze hun vondsten kunnen delen met hun collega's. Eens in de maand bezoeken ze samen een expositie of optreden. Je leest hier hoe een bezoek aan de expositie van Ai Wei Wei tot een nieuwe gespreksingang leidde.

Door: Litty van der Wal, Willemijn de Jong en Bas van der Kruk

### **KANTOOR – VRIJDAGMIDDAG**

Drie collega's, Litty, Willemijn en Bas, zitten samen aan een tuintafel. Het is herfst. Ze hebben hun jassen aan.

LITTY

(Zwijmelend)

Ik wil zo graag meer met kunst doen in mijn werk, dan zou echt alles waar ik me zo gepassioneerd over voel samenkomen.

BAS

(Gepassioneerd)

Ik wil het ervaren van creativiteit toepassen bij het begeleiden van teamsessies. Laatst heb ik een groep meegenomen naar het fotomuseum om te observeren en zelf foto's te maken.

WILLEMIJN

(Uitgelaten)

Dat wil ik ook! Ik werk veel met mensen die doorgaans al veel hebben nagedacht over waarom ze de dingen doen die ze doen. Daardoor ontstaan soms lange praat- en reflectiesessies, waarvan ik het idee heb dat het sneller of directer kan. Is kunst niet een ingang om dat anders te doen?

LITTY

Laten we gewoon naar een expositie gaan! Maar dan echt met een open blik, zonder vooraf bepaald doel, zodat we ons kunnen laten verrassen door wat we tegenkomen en ervaren.



## HAL 2 IN DE KUNSTHAL ROTTERDAM - MIDDAG

Links op de muur hangt een grote tijdlijn met korte omschrijving van de gebeurtenissen in het leven van de Chinese kunstenaar Ai Weiwei en rechts een aantal zwart-wit foto's van de kunstenaar in New York. Ook is er een doorkijkje naar de rest van de tentoonstelling: Ai Weiwei - in search of humanity.

Litty, Willemijn en Bas staan stil bij de tijdlijn. Ai Weiwei bracht zijn jeugd door in ballingschap, studeerde in New York, droeg bij aan het ontwerp van het Olympisch stadion in Beijing en werd in 2011 81 dagen gevangengenomen vanwege kritiek op de Chinese overheid. Als kunstenaar zet hij zich in voor mensenrechten.

De drie zijn onder de indruk. Lopen verder de tentoonstelling in. Willemijns aandacht wordt getrokken door een serie foto's. Ze loopt er recht op af. Litty en Bas volgen haar. Ze staan voor Study of Perspective (1995-2003).

BAS

Ik herken een groot deel van de plekken die zijn afgebeeld.

LITTY

De Eiffeltoren, het Witte Huis... En dan met zijn middelvinger ervoor.

WILLEMIJN

(houdt haar hand omhoog)  
Het is zo te zien zijn linkerhand.

LITTY

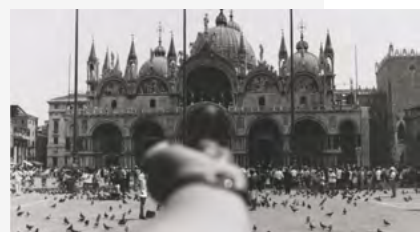
(geïnspireerd)  
Een duidelijk statement tegen macht. Nooit naar mensen, alleen naar gebouwen of plekken.

BAS

Fijn als je het lef hebt om duidelijk een statement te maken.

LITTY

Het is beeldend, heeft humor. Schilders gebruiken toch ook een vinger om perspectief te bepalen? Het zet aan tot nadenken.



De drie vervolgen hun weg door de tentoonstelling. Blikken van verwondering, ongeloof en inspiratie op hun gezicht gaan gepaard met gedachten over onrecht, onmacht, activisme, lego, keramiek, vluchten, oorlog, rugtassen, aardbeving, zwemvesten, de dierenriem, Julian Assange, geheimen en opstand...



## NAAST DE KUNSTHAL BIJ DE FIETSNIETJES – EINDE MIDDAG

LITTY

(Enthousiast)

Hoe kunnen we onze eigen inner-Ai Weiwei aanspreken? Wanneer laat die zich zien? Wanneer kruipt die juist weg? Die vragen komen gelijk in me op!

(Zonder adem te nemen)

Ai Wei Wei 's kunstwerken zijn geworteld in oude tradities en tegelijkertijd vernieuwend in hoe hij actuele thema's vormgeeft. Bijvoorbeeld in zijn werk met porseleinen vazen waarop vluchtelingen zijn afgebeeld. Welke contrasten ziet onze inner Ai Weiwei in het dagelijks werk?

(Na een korte peinzende blik)

En dan natuurlijk nog de vraag: Hoe kan kunst ons voeden in onze zoektocht voor humanity in allerlei ingewikkelde organisaties? Hoe houd je oog voor de individuele mens?

WILLEMIJN

Het raakt me dat hij in schijnbaar eenvoudige en lichte vorm grote thema's kan aansnijden. Die combinatie en dat contrast maakt zijn boodschap zo sterk. Hoe kunnen wij (of deelnemers van onze projecten) ook vaker kunstvormen gebruiken om prangende kwesties aan te kaarten?

BAS

Ai Weiwei durft op te staan tegen een totalitair regime...  
Waar durf ik voor op te staan?

WILLEMIJN

Hij kijkt en denkt zo rijk. Hoe kan ik mijn waarneming blijven ontwikkelen?

LITTY

Van oude tradities naar moderne uitingen: zijn werk is geworteld en innovatief...

Waar in ben ik geworteld en waartoe innoveer ik?

Ik voel verwondering over waartoe we in staat zijn: vanuit onderdrukking wordt bezieling aangeboord.

Nog in gedachten verzonken stapt Bas op zijn fiets. Willemijn en Litty lopen naar de tram.

## APPGROEP KUNSTBOOM BAS, LITTY & WILLEMIJN



**Willemijn:**

Dit was geweldig, ik heb er de hele terugweg over nagedacht! Ik zou dit met al onze collega's willen delen, kunnen we hier niet iets mee op een teamdag?

**Bas:**

Goed idee 👍  
Laten we verder brainstormen op kantoor!

## KANTOOR, UTRECHT – MIDDAG

In de ruimte op de eerste etage staat een ronde tafel. De twee ramen kijken uit op de achtertuin van het pand. De muren zijn lichtblauw. De energie hangt in de lucht.

WILLEMIJN

Hoe kunnen we tijdens onze teamdag al onze collega's uitdagen om hun inner-Ai Weiwei te channelen?

LITTY

Iets met de vraag 'Waar zou jij nou eens een bold statement over willen maken?'

BAS

Ik zie al helemaal voor me dat we alle collega's een beeld laten maken met een statement. En dan niet gelijk er ook over praten. Meer van: wat zie je? Wat doet het met je?

Het drietal brainstormt erop los. Ze hebben het over readymades maken, over iets met keramiek, over schrijven, van je af schrijven, over iets in de thee. De ideeën vliegen over tafel.

## TEAMDAG – OCHTEND

Groepjes collega's druppelen binnen. Als een groot deel van de groep er is stapt Litty naar het midden van de ruimte. Ze wenkt Willemijn en Bas om bij haar te komen staan.

LITTY

Welkom! We (ze kijkt naar Willemijn en Bas) zijn erg blij dat we gevraagd zijn om deze dag te starten met een kunstzinnige werkvorm. Willemijn, Bas en ik bezochten samen de Ai Weiwei tentoonstelling - in search for humanity - in de Kunsthal. Het was indrukwekkend. Het inspireerde ons tot de uitnodiging aan jullie: channel je inner-Ai Weiwei!

Een slide verschijnt op het scherm rechts van Litty.

In groepjes van drie gaan collega's aan de slag om een foto te maken. Ze maken grote armgebaren en het volume in de ruimte neemt toe. Flarden van gesprekken vullen de ruimte:

De foto's stromen binnen en vormen worden als slideshow getoond.



Collega 1:  
(vurig)  
Ja weet je waar ik helemaal klaar mee ben?!

Collega 2:  
Ik weet dat wij altijd waarderend onderzoek doen, maar soms zie ik het gewoon even niet!

Er klinken lachsalvo's, iemand slaat een hand voor haar ogen en er worden telefoons gepakt om foto's te maken en bewerken.

Collega 3:  
Ik merk dat ik het best lastig vindt om een bold statement te formuleren... Ik ben zo gewend om te kijken naar 'hoe kan het wel', of wat is al wel aanwezig'...

Collega 4:  
Nou voor mij is dat iets dat me dagelijks bezighoudt. Als je weet hoe ik vaak bejegend word vanwege mijn uiterlijk. En hoe het voelt om te behoren tot 'een minderheid'.

Collega 5:

Ja precies, zo vallen er over de positie van de vrouw nog genoeg bold statements te maken. Denk bijvoorbeeld aan 'een gelijk inkomen bij gelijk werk'.

Litty, Willemijn en Bas raken in gesprek over hoe vaak het rationele denken overheerst. Zij verlangen naar een wereld waarin het hele 'systeem' waarover we beschikken meer wordt benut: zoals zintuigelijk waarnemen, intuïtie en de wijsheid van het lijf.

Ze maken daarom deze foto.



## TEAMDAG – EINDE DAG

Bas, Litty en Willemijn kijken elkaar opgetogen aan.

WILLEMIJN

Wat een energie en wat een ontlading! Alsof iedereen even kon ventileren en delen waar diegene écht mee zit. Er komen ineens hele andere gesprekken op gang.

BAS

Ja, de bold statements nodigen uit om ergens voor (of tegen) te gaan staan. En om al hun creativiteit te gebruiken om dat te verbeelden.

LITTY

Bijzonder hoe de kunst van Ai Weiwei uitnodigt om jezelf te laten zien, en tot gesprekken leidde waarin collega's echt tot de kern komen van wat belangrijk voor hen is. En dat op een gepassioneerde maar ook hele speelse manier! Soms heel kwetsbaar over persoonlijke dilemma's en soms gewoon heel grappig over alledaagse ergernissen.



## ACHTER EEN LAPTOP

Litty is gevraagd om een artikel te schrijven voor de reader “Kunst als taal om innovatie-initiatieven verder te brengen”. De tekst die je nu leest. Het is zoeken naar een juiste vorm. Het zou fijn zijn om de creativiteit en kunst ook in het stuk zelf naar voren te laten komen. Willemijn stelt voor om de eerste opzet van Litty om te zetten naar een script. Waarom niet?

Bas typt.

Willemijn typt.

Litty typt.

Willemijn typt.

Jij leest.



**Bas van der Kruk** houdt zich als freelancer o.a. bezig met hosten, theater maken, performen en totale concepten realiseren. Hij zet creativiteit graag aan bij anderen tijdens zijn interactieve voorstellingen. Momenteel is Bas werkzaam bij het dansgezelschap ‘Conny Janssen Danst’ en bij Hogeschool Rotterdam.



**Willemijn de Jong** is onderwijskundige en procesbegeleider. Ze begeleidt teams vanuit de vraag: Hoe kunnen we hier ruimte maken voor leren, ontwikkelen en experimenteren? Ze gelooft dat leren plaatsvindt zodra mensen zich persoonlijk geraakt en betrokken voelen. Op dat moment kun je samen in beweging komen.



**Litty van der Wal** werkt bij Kessels en Smit als organisatieadviseur, procesbegeleider en coach. Zij heeft onder andere een achtergrond in theater en systemisch werk. Ze werkt graag met het creatief vermogen van mensen en richt zich op het versterken van persoonlijk vakmanschap als motor voor meer impact en werkplezier.

# Creatieve werkvormen in loopbaan- begeleiding:

het Career Story Interview  
gecombineerd met Art  
Based Learning



Loopbaanvragen komen bijna altijd voort uit een behoefte of noodzaak om te veranderen. Om verandering in gang te kunnen zetten, helpt het om een goed beeld te hebben van wie je bent en waar je aan wilt bijdragen. Ook is het belangrijk om een doel te formuleren dat de moeite waard is om je voor in te zetten of om een risico voor te nemen. Maar hoe kom je tot zo'n doel? Loopbaanbegeleiders werken met verschillende technieken om mensen op weg te helpen. In dit artikel verkennen we een nieuwe techniek die het Career Story Interview (CSI) combineert met leren van kunstwerken.

Door: Anna van der Horst en Annebel Hofhuis

### **De mogelijke rol van kunst en creatief denken bij loopbaanbegeleiding**

Het Career Story Interview (CSI) bestaat uit een set van zes vragen die een creatief proces in gang zetten bij de cliënt met een loopbaanvraag. Voorbeeldvragen zijn: Wie waren vroeger jouw jeugdhelden? Wat is jouw favoriete verhaal en wat is voor jou de essentie van dat verhaal? Wat is je vroegste herinnering?

De cliënt is in feite auteur en hoofdpersoon van het eigen verhaal. Samen met een begeleider gaat de cliënt op zoek naar een rode draad in de eigen verhalen. Dit leidt tot een nieuw toekomstgericht verhaal met een aantrekkelijk doel dat aanzet tot actie. Uit onderzoek blijkt dat dit proces helpt om zicht te krijgen op wat van belang is in het werk en in het leven en om gerichtere keuzes te maken (Hartung & Taber, 2013; Savickas et al., 2009; Wang & Li, 2024).

Deze methode is best talig, en niet iedereen is even verbaal ingesteld. Wij zijn daarom gaan experimenteren met creatieve werkvormen en hopen dat dit leidt tot nieuwe ontdekkingen bij de cliënten (zie o.a. Barclay, 2018). We hebben de uitgangspunten van het CSI gecombineerd met die van Art Based Learning (Lutters, 2020), een methode die gebruikmaakt van kunstwerken om reflectie en persoonlijke ontwikkeling te stimuleren.

Op kunst gebaseerde leerprocessen, zoals Art Based Learning (ABL), moedigen individuen aan zich op manieren uit te drukken die traditionele verbale methoden mogelijk niet toelaten. Hierdoor zou ABL een waardevol hulpmiddel kunnen zijn bij loopbaanbegeleiding. Daarnaast zou het activeren van verbeeldingskracht, door middel van het werken met kunst, nieuwe denkrichtingen kunnen opleveren die mensen helpen bij het vormgeven van hun loopbaan.

We experimenteerden tijdens een loopbaanworkshop met deze nieuwe werkwijze. Dit artikel beschrijft de twee werkvormen die we ontwikkelden en de ervaringen van de deelnemers ermee.

### **De ontwikkeling van twee nieuwe werkvormen**

We hebben twee werkvormen ontwikkeld waarbij we de creativiteit van de deelnemers wilden activeren zodat ze op nieuwe inzichten over zichzelf en hun loopbaan konden komen. Een van de vragen uit het CSI gaat over het favoriete verhaal van de cliënt. Deze vraag helpt mensen om een stap dichterbij een antwoord te komen op de loopbaanvraag. Het favoriete verhaal sluit vaak aan bij een thema dat belangrijk voor iemand is. Daarnaast geeft het meestal inzicht in de manier waarop iemand een stap vooruit kan komen met dat thema. Net zoals

het verhaal biedt ook kunst een manier om een boodschap over te brengen. Tegelijkertijd zien mensen allemaal iets anders in een kunstwerk en geven ze er hun eigen interpretatie aan, net zoals bij het favoriete verhaal. Deze gedachte vormde het uitgangspunt van de twee werkvormen. We hebben de twee werkvormen uitgetoetst met een groep van 12 enthousiaste deelnemers die zelf een loopbaanvraag hadden en nieuwsgierig waren naar deze nieuwe aanpak. Na elke oefening vroegen we de deelnemers hun ervaringen op te schrijven.

## Ervaringen van deelnemers met werkvorm 1

### Overeenkomsten tussen het kunstwerk en het antwoord op de loopbaanvraag

Het idee van de oefening is dat de manier waarop iemand een uitgezocht kunstwerk interpreteert iets zegt over wat iemand betekenisvol vindt (centraal thema). Door die betekenis onder woorden te brengen en te linken aan de loopbaanvraag, komt er mogelijk een nieuw inzicht of idee dat iemand verder helpt. In de kaders op blz. 63 staan ervaringen van deelnemers.

#### Werkvorm 1: Favoriet kunstwerk als plot voor de loopbaan

Deelnemers kiezen voorafgaand aan de bijeenkomst een favoriet kunstwerk uit. Tijdens de bijeenkomst bespreken zij in drietallen met behulp van een kijkraam (Hofhuis, 2023) de vragen 1, 2, 3 en 4 (zie de vragen op het afgebeelde kijkraam). We zijn benieuwd of een favoriet kunstwerk, net zoals een favoriet verhaal, inzicht kan geven in een centraal thema en kan leiden tot een mogelijke concrete aanpak voor een loopbaanvraag.

#### Werkvorm 2: Art Based Learning toegepast op loopbaanvragen

Bij de tweede werkvorm gaan de deelnemers aan de slag met voor hen onbekende kunstwerken die in de ruimte aanwezig zijn. Ze kiezen één van de tien kunstwerken uit en doorlopen de vragen op het nieuwe kijkraam. Vraag 5, 6 en 7 beantwoorden ze individueel en vraag 8 in het drietal. We zijn benieuwd of mensen nieuwe antwoorden op hun loopbaanvraag kunnen vinden door zich te laten inspireren door het ter plekke gekozen kunstwerk.



### **Een deelnemer doet al lang hetzelfde werk en wil verkennen of ze toe is aan een nieuwe stap.**

Ze heeft een kunstwerk meegenomen waarop iets dreigends te zien is. Mensen staan nietsvermoedend te zwaaien, maar toch is het duidelijk dat er een omslag zou komen. Ze legt uit dat de schilder de dreiging van de op handen zijnde Tweede Wereldoorlog weergeeft. Ze maakt de link met dat ze zelf verandering als dreigend ervaart. Dit weerhoudt haar ervan om stappen te zetten. Haar antwoord was dat ze wel stappen wil zetten, maar niet te veel in een keer. Door de dreiging minder groot te maken in de vorm van kleine veranderingen, kan er toch beweging ontstaan.

### **Een deelnemer is in een nieuwe fase van haar loopbaan beland. Ze vraagt zich af hoe ze deze fase vorm kan geven.**

Ze heeft een kunstwerk gekozen waarbij iets zichtbaar maar tegelijkertijd niet zichtbaar is. Ze vertelt dat ze het werk magisch vindt. Iets kan er zijn en er tegelijkertijd niet zijn. Er is altijd meer dan je ziet. In de tussenruimte gebeuren fantastische dingen, vertelt ze. Ze is van nature geneigd doelgericht op zaken af te gaan en planmatig te werken. Nu werkt dat voor haar niet goed. Er is nog te veel onduidelijk en ze kan niet gericht plannen. Ze neemt zich voor om het minder doelgericht aan te pakken. Ze gaat kijken wat er gebeurt als ze zich in de tussenruimte begeeft, om zo te ontdekken wat er op haar pad komt.

Uit de reacties van de deelnemers blijkt dat veel van hen een parallel zien tussen de essentie van het kunstwerk en een mogelijk antwoord op de vraag.

“Aan het einde van de oefening was het antwoord op mijn vraag heel duidelijk voor me en het kwam inderdaad heel sterk terug in het schilderij.”

“Ik heb ervaren dat mijn meegebrachte kunstwerk veel symboliek in zich draagt ten opzichte van mijn vraag, terwijl ik het kunstwerk instinctief en zonder nadenken heb gekozen.”

### **Snel tot de kern komen**

Deelnemers geven aan dat de oefening hen in korte tijd meer duidelijkheid geeft. Men kiest een kunstwerk niet rationeel maar op basis van een interesse, overtuiging of gewoon omdat het aantrekkelijk is. De essentie die iemand eruit haalt ligt vaak dicht bij de persoonlijke emotie of passie. Doordat men de essentie van het kunstwerk bespreekt, ontstaat er in korte tijd zicht op wat echt belangrijk is.

“Het heeft in heel korte tijd iets blootgelegd waar ik al lang over nadenk.”

“Het heeft mijn eigen thema voor mij in beeld gebracht. Het gekozen werk bleek representatief voor mijn eigen ontwikkeling en groei.”

### **Het verhaal vertellen aan anderen**

Vanuit de methode van het CSI wisten we al dat een verhaal publiek nodig heeft. Een verhaal krijgt pas echt betekenis wanneer je het aan een ander vertelt. Ook tijdens deze werkvorm blijkt dat het bespreken van de kunstwerken en samen interpreteren meerwaarde biedt.

“Super mooi, het was een moment van diepe reflectie. Het aan anderen uitleggen zorgde ervoor dat ik me nieuwe dingen realiseerde die ik hiervoor niet wist.”

“Het hielp om samen met elkaar naar de betekenis te zoeken en het onder woorden te brengen. Met elkaar vonden we nieuwe woorden.”



## Ervaringen van deelnemers met werkvorm 2

### Een nieuwe manier van denken

De basis van ABL is dat het kijken naar kunst een creatief proces in gang kan zetten dat leidt tot nieuwe ideeën. Bij de tweede oefening hadden deelnemers de tijd om een nieuw werk te bekijken. Daarna vertelden ze hun verhaal aan twee anderen. Ook deze werkvorm leidde tot nieuwe ideeën en antwoorden.

“Het creëerde voor mij een nieuwe manier van denken die ik niet van tevoren had bedacht. Het is fascinerend om te zien dat je via kunst een powerful en energiek verhaal kan ontwikkelen.”

“Ik ontdekte bijvoorbeeld dat het werk dat ik gekozen had niet bleek te zijn wat ik erin zag. Een stukje van het antwoord op mijn vraag ging ook over hoe ik iets anders kon zien in de huidige setting.”

### Het verschil tussen werken met een zelfgekozen of juist onbekend kunstwerk

Bij de eerste werkvorm werkten we met een print van een zelf uitgekozen kunstwerk waar deelnemers al een verhaal bij hadden. Bij de tweede werkvorm werkten we juist met echte maar voor de aanwezigen onbekende werken waar nog een verhaal bij moest ontstaan. We waren benieuwd naar het effect van deze verschillen.

### Rationeel versus intuïtief

Er was een duidelijk verschil in ervaring en opbrengst bij de eerste en tweede werkvorm. De eerste werkvorm was voor velen meer rationeel en gericht op bewuste keuzes. De focus lag meer op het proces waarmee de loopbaanvraag aangepakt kan worden. De tweede werkvorm benaderde de loopbaanvraag meer intuïtief en bracht deelnemers dichterbij hun onderbewuste gedachten en gevoelens. Sommige deelnemers vonden dat de tweede oefening een



verdieping was van de eerste, die nieuwe lagen van inzicht en inspiratie bood. Anderen merkten op dat de oefeningen elkaar aanvulden door verschillende aspecten van hun loopbaanvraagstuk te belichten (“De eerste oefening gaf aan wie ik ben, wat ik in me heb. De tweede oefening gaf richting door te laten zien wat ik nu nodig heb.”).

### Prints versus echte werken

Sommige deelnemers voelden een sterker, intenser gevoel bij het bekijken van echte kunstwerken (“Het echte kunstwerk voelde dichterbij en intenser.”). Er waren echter ook veel deelnemers die aangaven dat de prints net zo goed werkten om het doel van de oefening te bereiken (“Het is een ander medium, maar niet minder krachtig.”).

### Tot slot

Het combineren van het Career Story Interview (CSI) met Art Based Learning (ABL) heeft ons laten zien dat kunstwerken op verrassende wijze kunnen bijdragen aan het vinden van antwoorden op loopbaanvragen. Waar veel deelnemers aanvankelijk twijfelden hoe een kunstwerk hen verder zou kunnen helpen, bleek het interpreteren van kunstwerken een directe en effectieve manier om tot de kern van een vraagstuk te komen, een centraal thema te benoemen of een eerste aanzet tot een oplossing te formuleren. Het delen van verhalen en reflecties met anderen versterkt dit effect. De twee kijkkaders lijken structuur te bieden bij het voeren van een gesprek over de kunstwerken.



De twee werkvormen — werken met een zelfgekozen kunstwerk of met onbekende kunstwerken — laten zien dat zowel een rationele als een intuïtieve benadering waardevolle reflecties kan opleveren. Hoewel de persoonlijke keuze voor een kunstwerk meer gericht lijkt op een bewuste aanpak, geeft het intuïtieve werken met onbekende kunstwerken toegang tot meer onbewuste gedachten en gevoelens. De werkvormen bleken elkaar aan te vullen en kunnen goed samen gebruikt worden.

Onze indruk is dat kunst een nuttig hulpmiddel kan zijn in loopbaanbegeleiding. Het stelt mensen in staat om nieuwe verbindingen te leggen, hun verbeeldingskracht te activeren en tot antwoorden te komen die met traditionele methoden wellicht langer verborgen zouden blijven. Hierdoor kan het CSI in combinatie met ABL een aanvulling zijn op de bestaande technieken in loopbaanbegeleiding. In de toekomst zouden we graag nog verder onderzoeken of de aanpak die we hier hebben besproken naast nieuwe inzichten en plannen ook daadwerkelijk tot acties van deelnemers leidt. Daar hebben we nu nog geen zicht op.

### Literatuurverwijzingen

- Barclay, S. R. (2019). Creative use of the career construction interview. *The Career Development Quarterly*, 67(2), 126-138.
- Hartung, P. J., & Taber, B. J. (2013). Career construction: Heeding the call of the heart. In B.
- Dik, Z. Byrne & M. Steger (Eds.), *Purpose and meaning in the workplace* (pp. 17–36). Washington, DC: APA Books.
- Hofhuis, A. (2023). *Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem* (Publicatienr VBS:2:151582) [Masterthesis Aeres Hogeschool], HBO kennisbank.
- Lutters, J. (2020). *Art-Based Learning, handboek creatief opleiden*. Uitgeverij Coutinho.
- Savickas, M. L. (2011). *Career counseling*. Washington, DC: American Psychological Association Books.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R., & van Vianen, A. E. M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behavior*, 75, 239–250.
- Wang, D., & Li, Y. (2024). Career construction theory: tools, interventions, and future trends. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-9.

**Wil je meer leren over het Career Story Interview?** De FCE organiseert op 27 maart 2025 een masterclass Career Story Interview voor teams en groepen in organisaties. Anna van der Horst is de begeleider. Zie [www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)



**Anna van der Horst** werkt als onderzoeker en docent aan de Justus Liebig Universiteit, Giessen, waar ze onderzoek doet naar het effect van loopbaaninterventies op betekenisvol werk en proactief gedrag. Daarnaast werkt ze als onderzoeker selectie bij de politie en geeft ze de masterclass Career Story Interview voor loopbaancoaches en HR-professionals.



**Annel Hofhuis** is docent kunstvakken en onderwijsinnovator op het Montessori College Arnhem. In 2023 sloot zij de MLI af met haar thesis; 'Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem'. In 2024 startte ze haar bedrijf kunstalskader.nl.



# Muzisch werken om samen, ieder vanuit het eigene, 'meer' te zijn



In 2022 kreeg Bart van Rosmalen de vraag de uitkomsten van acht jaar muzisch werken binnen het lectoraat Kunst en Professionalisering (op de HKU) vast te pakken. Bart geeft dit vorm in twee nieuwe publicaties die samen met zijn eerder verschenen proefschrift een drieluik vormen. Ik dompel mij onder in het praktische boek met de intrigerende titel *Stappen in het onbekende: Handboek muzisch werk*. Het biedt, net als de kijkkaders die ik zelf ontwikkelde, handvatten om met kunst en organisaties te werken. Dit boek maakt me erg nieuwsgierig naar de man erachter, zijn motivatie en zijn manier van werken.

Interview met Bart van Rosmalen door Annebel Hofhuis

### **Wat is muzisch werken?**

In de oud-Griekse samenleving was het voor invloedrijke mensen gewoon om heen en weer te bewegen tussen de politiek (basisvraag: hoe de samenleving te organiseren), de filosofie (basisvraag: wat is waarheid en hoe te leven) en het muzische (basisvraag: wat brengt de verbeelding van de kunsten, van theater, muziek en poëzie). Het woord muzen komt van de mythe van de negen muzen, die geboren worden uit Zeus en de godin van het geheugen Mnemosyne. De taak van de muzen is de werkelijkheid te verbeelden en datgene te bezingen wat ertoe doet. Op een muzische manier werken houdt voor mij in dat je variaties gaat maken op de tot dan toe vanzelfsprekende werkelijkheid. En vanuit eigenheid en samenspel toont wat ertoe doet.



**Bart van Rosmalen** (1957) heeft een achtergrond in de kunsten als cellist en theatermaker bij onder andere Orkater. Na zijn promotie bij de Universiteit voor Humanistiek startte hij in 2014 als lector kunst en Professionalisering bij de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Het lectoraat verbindt onderwijs en onderzoek met organisatie en beleid.

*Als musicus ben ik gewend  
samen te jammen en te  
improviseren*



## *Om verder te komen moet je voorkomen dat je in een groef terechtkomt*

### **Wat drijft jou om kunst in te zetten bij organisatievraagstukken?**

Ik heb een achtergrond in de kunst en als musicus ben ik gewend samen te spelen, te jammen en te improviseren, totdat je het concert geeft. Het mooie vind ik: daar ga je samen helemaal in op. Je kunt jezelf verliezen in iets dat groter is dan jezelf. Via muziek leer je de ander beter kennen. Kunst maken vraagt erom dat je samen in verbinding bent, want je maakt samen iets groots. Ik heb een verlangen daarin om meegevoerd te worden en om samen, ieder vanuit het eigene, 'meer' te zijn. En daarbij heb ik een verlangen om de samenleving verder te helpen. Er is een spanningsveld tussen hoe regels en systemen zijn ingericht en wat goed is voor mensen.

### **Wat was de eerste keer dat je de waarde van muzisch werken opmerkte?**

Dat was tijdens een bijeenkomst met een grote groep mensen werkzaam in wetenschap, kunst en overheid. Zij gingen met elkaar in gesprek en startten met een voorstelronde. Daar ging het mis, het uitwisselen van CV's diende als een vluchtheuvel van veilige betekenis. We besloten te gaan improviseren. We vroegen de aanwezigen vanuit een meegebrachte bron met elkaar in gesprek te gaan. Die bron kon een muziekstuk zijn, een schilderij of zelfs een kinderliedje. Er ontstond een totaal ander gesprek en het werkte verbindend.

### **Breng je altijd een bron mee naar een gesprek?**

In mijn hoofd zitten veel mini-interventies die ik kan inzetten om de gewoonte te doorbreken. Het is een repertoire dat ik in verschillende situaties kan inzetten; bij een kennismaking, voortgangsgesprek of ter afsluiting van een bijeenkomst. Dan hoor je mij zeggen: Zullen we even het lokaal verbouwen? Of: we stoppen niet voordat we de inzichten ieder voor zich hebben opgeschreven. In het handboek staan veel van deze interventies stap voor stap uitgewerkt. Ik ben tijdens bijeenkomsten voortdurend alert en kijk welke interventie ik kan inzetten om verder te komen. Dat is een strategie uit de kunst: om verder te komen moet je voorkomen dat je in een groef terechtkomt en jezelf herhaalt.

### **Wat is jouw volgende stap, wat hoop je nog te gaan ontdekken of te bereiken?**

Ik kom bij veel opdrachtgevers die een vraag hebben over bijvoorbeeld teamontwikkeling of ontwikkeling van leiderschap. In mijn ogen ligt daar vaak een ander probleem of een andere opgave onder waar zij eigenlijk mee aan de slag zouden willen. De eigenlijke opgave gaat vaak over zingeving. Ik heb mijzelf voorgenomen om vaker over de vraag achter de opgave te praten met opdrachtgevers. Zodat ik met hen kan verkennen hoe ze naar de mensen kijken waarmee ze aan de slag willen gaan. Nu ben ik daar soms nog terughoudend in.





### **Welk advies zou je ons willen geven?**

Je kunt nog zulke grote idealen voor de wereld hebben, maar het komt erop aan daar dagelijks in het klein, 'tot in de haarvaten' aan te werken. Daarnaast: muzisch werken begint bij 'wij', bij samenspel. Binnen het samenspel komt het individu tot bloei. Je begint samen iets te doen, en daarbinnen worden alle stemmen steeds luider, ontwikkelen zich en krijgen vanuit het samen individueel kleur.

*Binnen het samenspel  
komt het individu tot bloei*



**Annebel Hofhuis** is docent kunstvakken en onderwijsinnovator op het Montessori College Arnhem. In 2023 sloot zij de MLI af met haar thesis; 'Kunst als boundary object ter bevordering van samenwerking in nieuwe ontwikkelteams op Montessori College Arnhem'. In 2024 startte ze haar bedrijf [kunstalskader.nl](https://kunstalskader.nl).



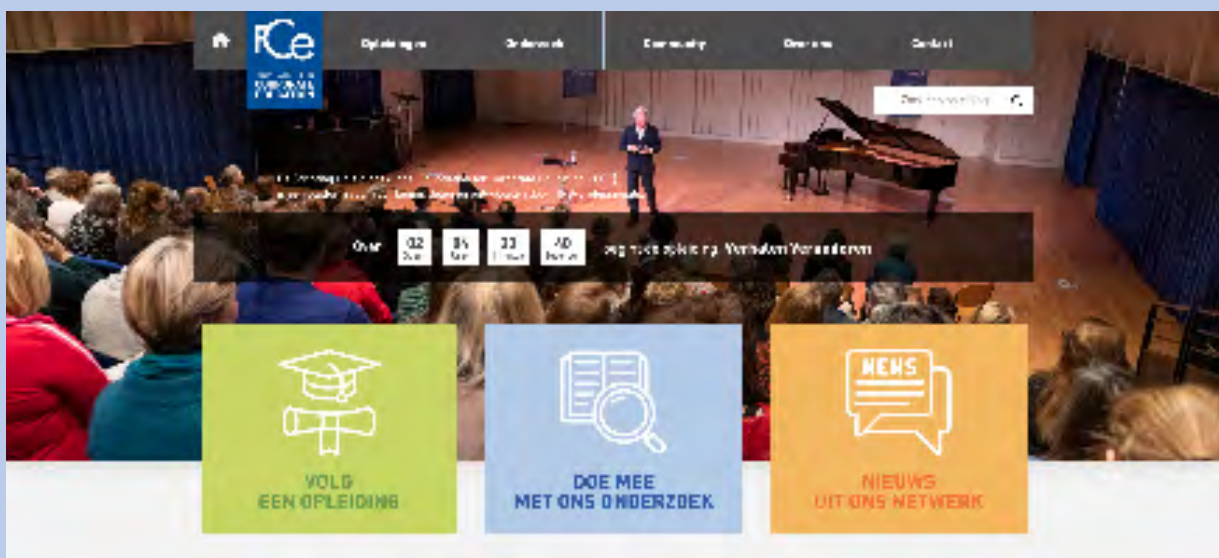
**Deze reader hoort bij het festival 'Kunst als Taal om innovatie-initiatieven verder te brengen'. Dit festival is een initiatief van de FCE.**

De FCE organiseert een breed scala aan leeractiviteiten voor professionals op het gebied van opleiden, leren en veranderen. Variërend van bijeenkomsten van een middag tot leergangen van een jaar. Met de opbrengsten van die activiteiten financieren we praktijkgericht onderzoek, waarvan de uitkomsten direct weer ten goede komen aan het netwerk en de vakontwikkeling.

Wil je weten welke leergangen binnenkort starten? Neem dan een kijkje op:



**[www.corporate-education.com](http://www.corporate-education.com)**



## **ADVISEREN & ONTWERPEN VOOR LEREN IN ORGANISATIES**

Ontwikkel jezelf als professional die het leren in de organisatie bevordert

### **POSTBACHELOR OPLEIDING E-LEARNING**

Voor e-Learning met impact

### **VERHALEN VERANDEREN**

Beweging brengen in teams en organisaties

### **MASTERCLASS CAREER STORY INTERVIEW VOOR TEAMS EN GROEPEN**

Leer hoe je teams dichter bij elkaar brengt met de kracht van verhalen

### **LEIDERS VAN DE TOEKOMST**

Bouwen aan maatschappelijke impact

### **MASTERCLASS IMPERFECT ADVISEREN**

Geef betekenis aan een onaffe situatie

### **VERANDER-EXPRESS**

Een interactieve 'Thinkshop'

### **WAARDEREND FACILITEREN**

Creëer ontmoetingen met impact

### **ONTWERP EEN STERKE BLEND MET ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AI)**

Een blended opzet

### **COMPLEXITEIT ONTRAFELN, BETEKENIS GEVEN AAN DE ONDERSTROOM**

Volg dé opleiding tot proceskundige

### **AUTHENTIEK BEGELEIDEN VAN EFFECTIEVE VERANDERING**

Jouw persoonlijke ontwikkeling als hefboom voor stevig vakmanschap

**R U I M T E** voor gedachtes, ideeën, tekeningen, plannen...



