

Uit de kunst

door Joseph Kessels



De artikelen over opleiden en leren in de podiumkunsten in dit themanummer vormen volgens mij een unieke verzameling. Zelden las ik zo veel gevarieerde beschrijvingen waarin HRD in de kunstensector centraal staat. De context van het theater en de concertzaal is verschillend van die van productiebedrijven, zorginstellingen en zakelijke dienstverlening, maar biedt ook openingen om met een nieuwe of andere bril naar opleiden en leren te kijken.

Prof. dr. J.W.M. Kessels is partner in Kessels & Smit The Learning Company en deeltijd hoogleraar Human Resource Development aan de Universiteit Twente.

De bijdrage van Dewulf en Verheijen (2003) neemt een enigszins afwijkende plaats in, aangezien deze tekst niet direct betrekking heeft op het leren in de podiumkunsten. Het is echter een uitdaging om het cyclisch model dat de auteurs construeren te gebruiken bij de analyse van de andere teksten. In het bijzonder richt deze analyse zich op de betekenis van de relatie tussen concrete ervaring en reflectie, het nadenken over de doelen en de relevantie van het leertraject, en op de relationele en emotionele aspecten van leren. Uiteindelijk kan een dergelijke analyse van het leren in de wereld van de podiumkunsten inzichten opleveren die helpen bij het beter begrijpen van opleiden en leren in het vertrouwde werkveld van HRD.

Leren in de kunst: ervaring en reflectie Een belangrijk kenmerk van het werken in de kunst is volgens Biunkens en Dewulf (2003) de creatieve en innoverende manier waarop het artistieke proces zich voltrekt, met veel onrust, chaos en met weinig voorspelbaarheid. Dit is zonder twijfel waar te nemen bij een theatergezelschap dat de improvisatie als vertrekpunt neemt. Maar geldt dit ook voor het symfonieorkest dat al honderd jaar uit dezelfde partituur speelt? Het is lastig voor te stellen hoe de artistiek leider van het Cirque du Soleil een programmaconcept ontwerpt en dat in een periode van een aantal maanden met de acrobaten tot een sprankelende voorstelling weet te maken. En wat nog meer boeit is de vraag hoe het kan dat zo'n voorstelling nog aan kwaliteit en vitaliteit wint als de groep een of twee jaar lang bijna elke dag opnieuw weer precies hetzelfde laat zien (Vermeylen, 2003).

De idee die aan de basis ligt van de vrije improvisatie, de partituur met precieze dynamische en tempoaanduidingen, en aan het concept van de circusregisseur, levert in de repetitieperiode waarschijnlijk een reeks nieuwe ervaringen op die in een diffuus proces van reflectie de vorm krijgen van een ontroerende beeldtaal, een serene klank en een spetterend spektakel dat na 300 voorstellingen niets aan kracht verliest. Een manager zou hier veel van kunnen leren: hoe krijg ik een groep medewerkers zo ver dat zij elke dag weer een topperformance leveren overeenkomstig de vooraf bepaalde kwaliteitscriteria? Kan de manager iets leren van het subtiele spel tussen choreograaf, dirigent en regisseur en hun uitvoerende kunstenaars? Of zijn de werkprocessen in de piste en de kantoor-tuin zo verschillend dat we een dergelijke poging beter achterwege kunnen laten?

Vermeylen (2003) geeft een visie op de verschillende benaderingen van de sporttraining en de training bij Soleil. Hij maakt intrigerende opmerkingen over het schuldgevoel van de topsporter bij het falen, terwijl de circusartiest er een

aanmoediging in ziet die de spanning opvoert. De gedisciplineerde gehoorzaamheid van de sporter aan de coach staat in contrast tot de zelfsturing en authenticiteit van de acrobaat. En toch staan de gevarieerde vormen van zelfexpressie een strak geprogrammeerde voorstelling op het podium niet in de weg. In tegendeel, zij zorgen wellicht voor die magische bezieling en uitstraling waaraan het theater zijn tover dankt. Het impliciete leerproces tijdens de repetitieperiode, waar de ervaringen zich opstapelen en waar de medewerkers experimenteren met nieuwe aanpakken, met soorten belichting, stokvoering en accenten, leidt wellicht tot een gedeeld eigenaarschap bij alle betrokkenen, waardoor een voorstelling de wereld in kan trekken om zich aan anderen te laten zien. Vermeulen (2003) wijst op het belang dat het Cirque du Soleil hecht aan een organisch ontwikkelingsproces van creatieve uitvoering, wat een voorwaarde is voor een geslaagde productie: het repetitieproces als een cyclus van verkennen, ervaren, reflecteren, verbeteren en experimenteren.

Leren in de kunst: doelen en relevantie Kenmerkend voor het werken in de kunst is de grote gedrevenheid van de medewerkers. Voor het gemeenschappelijk doel, de ultieme voorstelling voor een goed publiek, geeft elke kunstenaar het beste van zichzelf (Biunkens & Dewulf, 2003). Voor dit doel, een moment van flow dat zich misschien maar een paar keer per jaar voordoet – of misschien zelfs maar een paar keer in een hele carrière, hoorde ik onlangs de gelauwerde acteur Pierre Bokma zeggen – is de kunstenaar bereid alles te geven en te doen. De danser weet dat de geschiktheid van het lichaam om te stralen op het toneel sterk afneemt bij het bereiken van de 35ste jaargang. Ongeacht die relatief korte artistieke loopbaan vormen de risico's van misvormde voeten en bloedende blessures geen belemmering om te kiezen voor het ballet, ook niet als blijkt dat een rol als solist er niet in zal zitten.

In de kunsten is het evident dat de beoefenaars een haast onvoorwaardelijke keuze hebben gemaakt voor een vorm van arbeid die alleen met grote passie is uit te voeren. Is dat niet het geval dan wordt het niks en dan houd je het niet vol. De doelen van de kunstenaar en de doelen van het gezelschap, het theater en het orkest liggen heel dicht bij elkaar, wat kennelijk een belangrijke voorwaarde vormt om te leren, ook al zijn de betrokkenen zich daar niet altijd van bewust. Dewulf (2002) draagt begrippen aan als *taakspanning*, wat zou kunnen verwijzen naar het gestelde doel van de voorstelling, en *leerspanning* die aanzet om de noodzakelijke bekwaamheden te verwerven om het doel ook te kunnen realiseren. Bij geslaagde podiumvoorstellingen levert de dynamiek tussen taakspanning en leerspanning waarschijnlijk een prachtig resultaat doordat de doelen en visie van het gezelschap en die van de kunstenaar zo nauw samenhangen. Is het denkbaar om in andere contexten dan de kunsten voor HRD een dergelijke synergie van relevante doelen te creëren?

Leren in de kunst: relatie en emotie 'De ruimte bieden om met passie en verlangen een vertelling te maken' zo benoemen De Vries en

Lie (2003) de behoefte aan management in de kunsten. Als de manager in de kunst vooral ruimte moet bieden voor het maken van de vertelling, dan zou de opleider een taak kunnen hebben bij het zoeken naar een passende vorm waarin de passie en het verlangen zich kunnen uitdrukken. In de podiumkunsten keert de opleider terug in verschillende gedaanten: de regisseur, de choreograaf, de dirigent, de repetitor, de balletmeester, de aanvoerder van een sectie uit het orkest, de zang- en danspedagoog, de begeleider en de vakdocent. Wie repetities bijwoont kan grote stijlverschillen waarnemen in aanpakken en benaderingen om het gestelde doel te bereiken. Ik bewaar sterke herinneringen aan de wijze waarop in de jaren zeventig de spraakmakende producties van Het Werktheater in Amsterdam tot stand kwamen. Het collectieve leerproces van de acteurs, op basis van diepgevoelde persoonlijke belevingen, vormde hier de basis van beklemmende maar ook vrolijke voorstellingen. Deze aanpak leidde tot radicale vernieuwingen in het Nederlandse toneel. Bij de meedogenloze dwang en nietsontziende blik van een stugge Nikolaus Harnoncourt tijdens de repetities van Bachs passiemuziek voelde menig musicus zich in het geheel niet prettig. Maar de concerten werden legendarisch, niet in het minst vanwege de geconcentreerde aandacht tijdens de grote koorpartijen en het kippenvel bij de aria 'Aus Liebe', gezongen door Arleen Augér. De aanpakken in beide voorbeelden zijn zeer contrasterend: van chaotisch zoekend in de persoonlijke belevingswereld tot het met ijzeren hand afstemmen op een ideaal klankbeeld, waaraan iedereen zich als een gehoorzaam instrument dient te onderwerpen. Ongeacht de verschillen in ontstaanswijze en repetitieproces, de resultaten van de voorstellingen van Het Werktheater en het Concertgebouworkest lagen in dezelfde orde van grootte als het gaat om de aangrijpende impact die ze hadden op hun respectievelijke publiek.

Bosman e.a. (2003) beschrijven hoe zij onder leiding van Mathieu Weggeman een analyse maken van de meester-gezelrelatie in de masterclass van Thomas Hampson. Zij vinden als belangrijkste kenmerken van de geobserveerde leersituatie de combinatie van expertise en sociaalcommunicatieve bekwaamheden, en het creëren van een omgeving van veiligheid waarin de ruimte ontstaat om met nieuwe benaderingen te experimenteren. Het leren wordt mogelijk door een sterk gemeenschappelijk doel en een verregaande vorm van wederzijds respect. Kennelijk maakt de intense voldoening van het bereiken van een voordien onbekend resultaat alle inspanning de moeite waard.

Hoe schril is het contrast met die andere beroemde ster, de sopraan Elisabeth Schwarzkopf, die zich in haar masterclass vooral richtte op het publiek in de zaal, en die de onzekere geworden leerlingen vernederde en tot de grond toe afbrak. In deze context past wellicht het vaak ter vergoelijking geciteerd gezegde: 'zachte heelmesters maken stinkende wonden'. De vraag zou echter ook kunnen luiden: 'Hebben effectieve opleiders oog voor relatie en emotie?' Ook al gaat een intensief leerproces vaak gepaard met pijnlijke ervaringen, het is nog geen reden om de ander pijn te doen opdat die zal leren.

Conclusie De voorgaande bespiegelingen over leren in de kunst hebben geleid tot drie vragen die ik nu kort probeer te beantwoorden.

Kan de manager iets leren van het subtiële spel in de kunsten bij het bereiken van een prachtige performance?

De diverse bijdragen in dit themanummer besteden veel aandacht aan de persoonlijke betrokkenheid van de kunstenaar bij de voorstelling, het beste geven van jezelf, en dat ook kunnen volhouden gedurende een lange reeks van herhaalde uitvoeringen. Die inzet en betrokkenheid zijn waarschijnlijk alleen mogelijk als de medewerker zelf kan kiezen op basis van een sterke passie voor het vak. Die passie hoeft zich niet alleen uit te drukken in de wens om een wereldster te worden, maar ook in het diepgevoelde streven naar verbetering, vernieu-

persoonlijke inzet daarbij, zijn evident aanwezig in de verschillende kunstvormen; de fysieke aanraking en afstoting vormen de dynamiek in de piste en op het toneel. Bij musici is het onderscheid tussen klank, lichaam en instrument soms moeilijk te maken. Bij zangers valt dat onderscheid helemaal weg: zonder relatie en betrokkenheid geen voorstelling. In het leerproces naar de voorstelling toe – de repetitieperiode – en in het proces van de vervolmaking tijdens de reeks uitvoeringen is er veel aandacht voor relatie en emotie, zonder emotioneel en sentimenteel te zijn. Volgens mij heeft de boeiende, motiverende en inspirerende opleider diezelfde aandacht voor relationele aspecten en emotionele betrokkenheid. Zijn of haar transparante wijze van communiceren kan hard en confronterend zijn, omdat de geobserveerde bekwaamheid bij de leerling nog veel afwijkt van de mogelijkheden die aanwezig zijn en van de beoogde voorstelling. Wederzijds respect biedt zowel het vertrouwen om met grote en soms pijnlijke duidelijkheid te kunnen communiceren, als de veilige speelruimte om aan verbetering te werken.

Het gedeelde doel verbindt alles

wing en perfectie, en in het beleven van intense voldoening bij het maken van vorderingen. Niet alleen de individuele prestatie telt, maar juist ook die van de groep en het gezelschap: als je er deel van uit maakt, voel je je er zelfs medeverantwoordelijk voor. Een les voor managers ligt waarschijnlijk in het bieden van ruimte om te kunnen werken aan de passie voor het vak, en het bevorderen van de betrokkenheid bij elkaars leerproces en de vorderingen daarin.

Is het mogelijk om in andere contexten dan de kunsten voor HRD een synergie van relevante doelen te creëren?

Betrokkenen bij de podiumkunsten, ongeacht hun rol of positie, ervaren het maken van de ultieme voorstelling voor het ideale publiek als hun gemeenschappelijke doel. Op basis hiervan zijn zij bereid om hun persoonlijke voorkeuren ondergeschikt te maken aan die van de artistiek leider. Een voorwaarde is

Uit de kunst kunnen we leren hoe gebruik te maken van de enorme energie die voortkomt uit de passie voor een vak en die in staat stelt tot haast onmenselijke prestaties. Die energie is waarschijnlijk alleen toegankelijk als we op een zorgvuldige wijze gebruik kunnen maken van affectieve en relationele bindingen waarin die passie besloten ligt. Er is een werksfeer van veiligheid, vertrouwen en wederzijds respect voor nodig om daar toegang toe te krijgen. In een harde leerschool hoef je elkaar echter niet opzettelijk pijn te doen om het doel te bereiken. Maar de vorderingen die je maakt na een pijnlijke leerervaring kunnen een intense voldoening geven en dat is waarschijnlijk het motief om door te gaan.

Literatuur

- Biunkens, V. & L. Dewulf (2003). Leren in de podiumkunsten. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 10, pp. 11-14.
- Bosman, P., G. Brekelmans, L. Dewulf, M.A. de Rijk & M. Töller (2003). Meester-Gezel: een unieke combinatie. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 10, pp. 23-25.
- Dewulf, L. (2002). Motiveren van medewerkers voor leren, werken en veranderen. Opbouwen van spanning tussen visie en realiteit. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 5, pp. 3-8.
- Dewulf, L. & L. Verheijen (2003). Ervaringsleren in een sociale context. Een praktijktheoretisch model. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 10, pp. 5-9.
- Vermeylen, R. (2003). Leerdilemma's bij Cirque du Soleil. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 10, pp. 19-22.
- Vries, Chr. de & D.S. Lie (2003). Kunstenaars in de leer bij kunstenaars; grensoverschrijdingen in de Nederlandse kunstenwereld. *Opleiding & Ontwikkeling*, 16, nr. 10, pp. 15-18.

Passie en samenwerking spelen een onmiskenbare rol in het realiseren van een mooie voorstelling

dat de choreograaf, regisseur of dirigent de artistieke boodschap transparant kan communiceren en de uitvoerders helpt bij het realiseren daarvan. Als het HRD lukt om een equivalent te vinden voor 'de ultieme voorstelling voor het ideale publiek' wat medewerkers haast onvermoeibaar in beweging zet, kunnen we veel leren uit de kunst.

Hebben effectieve opleiders oog voor relatie en emotie?

Relationele aspecten en emotionele betrokkenheid spelen een onmiskenbare rol in het realiseren van een mooie voorstelling. Het samen werken en de directe