

**VOOR HET LEREN OVER HET GEBRUIK VAN SPELELEMENTEN EN HET CREËREN EN INNOVEREN BIEDT DE THEATER- EN  
DANSWERELD EEN ONGEKENDE RIJKDOM. LETTERLIJK ONGEKEND, OMDAT DE LESSEN DIE GELEERD KUNNEN  
WORDEN OVER DE WIJZE VAN CREËREN EN HET STEEDS WEER OP INNOVATIEVE WIJZE TOT STAND BRENGEN  
VAN EEN NIEUWE CREATIE, NOG ZO WEINIG BEKEND ZIJN BIJ MENSEN DIE WERKEN IN COMMERCIEËLE BEDRIJVEN EN  
OVERHEIDSINSTELLINGEN.**

# Rennen met een blinddoek voor

**MICHEL NANNEN M.M.V. TJIP DE JONG EN  
JAKOP AHLBOM**

Jarenlang zijn er wel degelijk technieken en methoden uit de theater- en danswereld gebruikt en overgenomen in leerprocessen, zoals het gebruik van trainingsacteurs, bewegingstechnieken en het gebruik van schilder- en tekentechnieken. Ook in meer diepgravende toepassingen zien we elementen terugkomen, zoals bij psychodrama en familieopstellingen. In dit artikel ga ik echter niet in op afzonderlijke technieken, maar op het integrale maakproces met een team van betrokkenen onder leiding van een choreograaf of regisseur. De vraag die daarbij centraal staat is: welke onderliggende principes kunnen van waarde zijn voor bedrijven en hun leiders om innovatie te stimuleren én aantrekkelijk te blijven voor de schaarse vernieuwende professionals die steeds meer de gedragskenmerken van een kunstenaar vertonen? De conclusie: ga op zoek naar een huischoreograaf of regisseur om vernieuwing en innovatie echt vorm te geven in uw organisatie!

## **LEREN VAN DE KUNSTEN: ARTFUL MAKING**

Als oud zakelijk leider van een danswerkplaats en dansproductiehuis en als bestuurslid van onder andere de theatergroep van Jakop Ahlbom in Amsterdam heb ik ervaren wat een onontdekte innovatie- en vernieuwingskracht de theater-

wereld bezit en hoeveel managers en professionals in profit- en non-profitorganisaties nog van scheppend kunstenaars kunnen leren. Het ontsluiten van de kracht van de podiumkunstenaars in het creëren van het ondenkbare voor toepassing bij innovatie- en leiderschapsvraagstukken in het bedrijfsleven is mijn persoonlijke fascinatie. In dit artikel wil ik de lezer een eerste kijkje in de keuken geven van de podiumkunstenaar om deze rijkdom te kunnen proeven.

Elke theatermaker heeft zijn eigen stijl. Voor elke productie gelden weer andere randvoorwaarden en uitgangspunten. Het creatieproces van bijvoorbeeld een totaal nieuw stuk betekent iets geheel anders dan het creëren van een nieuwe opvoering van het werk van Shakespeare. Soms gaat het om een verhaal met een kop en een staart, soms gaat het vooral om beelden. Kortom, het veralgemeniseren van de essenties van het creatieproces van een podiumkunstenaar is gevaarlijk en doet onrecht aan velen. Toch zijn er een aantal terugkerende principes te herkennen. Innovatieve leiders komen er steeds meer achter dat in de huidige tijd een aantal van die principes – maar ook de wijze waarop kunstenaars zich organiseren en de kennis en vaardigheden van de scheppend kunstenaar – van toepassing zijn in het bedrijfsleven. Zo is bijvoorbeeld in de Executive MBA-opleiding van TSM Business School de dialoog met choreografe Nanine Linning aan



## Over Jakob Ahlbom

Jakob Ahlbom maakt beeldend, fantasievol theater, waarin hij elementen uit mime, dans en illusionisme combineert tot een unieke theatertaal. Grote menselijke drama's vertaalt hij naar surreële situaties met lichtvoetige kanten waardoor de kijker continu op het verkeerde spoor gezet wordt.

Geboren in Zweden studeerde Jakob in 1998 af aan de Mime-opleiding van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten. In datzelfde jaar ontving hij de Top Naeffprijs, aanmoedigingsprijs voor de meest veelbelovende student. Inmiddels heeft hij onder eigen naam vier producties gemaakt: *Stella Maris* (2000), *Nur zur Erinnerung* (2002), *Lost* (2004) en *Vielfalt* (2006). *Vielfalt* werd in 2007 geselecteerd voor het Theaterfestival als één van de beste producties van het seizoen 2006/2007. Daarnaast werkte hij mee aan zeer verschillende producties en gezelschappen, o.a. Knuckles/Alex d'Electrique, Eiland/Orkater, Karina Holla, Roy Peters, Nieuw West, De Groep van Steen en de Daders.

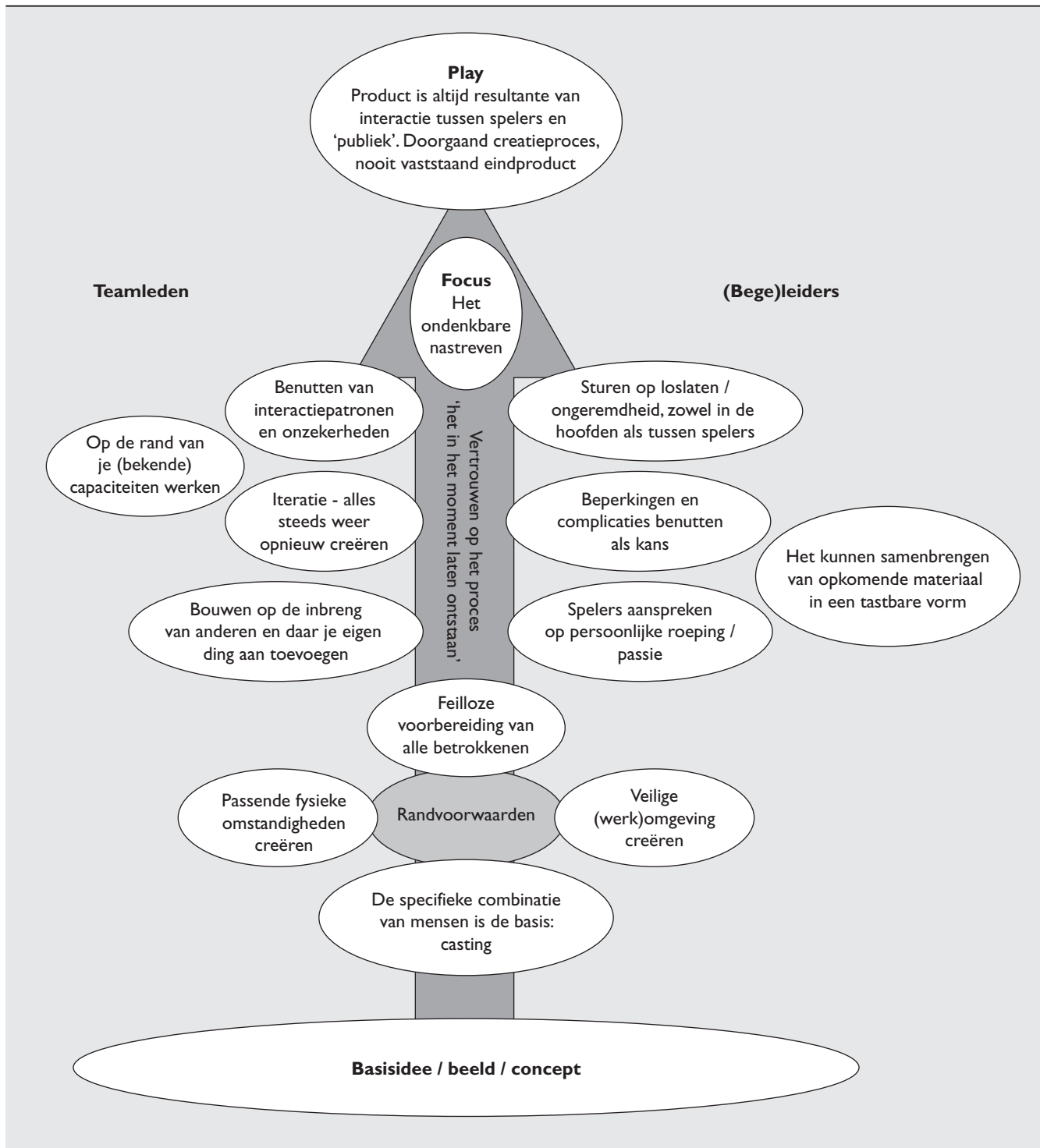
In het najaar van 2008 komt Jakob met een nieuwe voorstelling: *De Architect*. Meer informatie op [www.jakopahlbom.nl](http://www.jakopahlbom.nl).

de hand van een door de groep bekeken voorstelling onderdeel van het curriculum. Ook andere opleidingsinstituten erkennen steeds meer de waarde van het creatieve proces van kunstenaars voor innovatieve leiders. Een eerste model met de meest interessante principes die gelden in het creatieproces en van waarde kunnen zijn voor bedrijven, is weergegeven in figuur 1 op pagina 48.

### KIJKJE IN DE KEUKEN

De ontwikkeling van nieuwe theaterproducties kun je zien als een continue vorm van vernieuwing en kennisontwikkeling. Ik neem als voorbeeld het werk van bewegingstheatermaker Jakob Ahlbom. Het creatieproces voor het maken van een nieuwe voorstelling begint bij hem met enkele thema's, beelden en brede ideeën. Bij de start van het proces weet hij echt nog niet hoe het stuk dat uiteindelijk in de theaters komt,

eruit gaat zien. Het durven vertrouwen op het proces is daarom essentieel. Een niet geringe opgave, met in het achterhoofd een keiharde deadline: de premièredatum. Het kiezen van een passend decor en de juiste spelers biedt houvast om dat vertrouwen op te bouwen. Ahlbom begint met het decor: de ruimte waarin het stuk zich afspeelt wordt door hem als kader gebruikt dat de grenzen aangeeft maar ook inspireert. De volgende stap is de juiste mensen vinden. Bij bewegingstheater zoek je naar een combinatie van performers die zowel kwaliteiten hebben op het gebied van toneel als dans. Keuzes worden gemaakt op basis van individuele kracht en de mate waarin die in interactie met andere spelers tot uiting komt. Bij audities laat hij dus zo veel mogelijk combinaties van mensen samen spelen. De vraag die daarachter zit is simpel: ontstaat er iets als we samenwerken? Die specifieke combinatie van mensen en een inspirerende omgeving is de basis.



Vervolgens gaat de groep zich compleet inleven in de thematiek die centraal staat om focus te krijgen. Doel is om door je te verdiepen in de thematiek – en de gevoelens en de gedachten die daarbij horen – los te kunnen laten. Dit betekent: de geremdheid in je hoofd kwijtraken. Dat lukt het beste door te vertrouwen op een zeer zorgvuldige voorbereiding. Om vervolgens het lef te ontwikkelen om op de rand van je beschikbare capaciteiten te gaan werken. Balanceren tussen het enge onbekende gebied en wat je al weet. Naast een excellente techniek is bezieling hierbij cruciaal: als je niet met hart en ziel speelt, ontstaat er niets. Zo kies je ook je collega's en de mensen met wie je werkt. Voel je bezieling als je met iemand samen speelt? Zo worden alle teamleden door Jakob Ahlbom in het proces steeds aangesproken op hun engagement en authenticiteit: hun persoonlijke roeping en passie.

Het creatieproces is sterk iteratief, creëren doe je steeds opnieuw. Daardoor bouw je materiaal op dat allemaal zijn functie heeft in het laten ontstaan van de finale vorm. Je gooit niets weg. Jakob Ahlbom probeert als theatermaker complicaties, soms zelfs ellendige situaties niet te ontwijken of te ontkennen, maar steeds creatief te benutten. Ahlbom daagt zijn team als het ware uit tot het rennen met een blinddoek op, om zo tot uitzonderlijke voorstellingen te komen. Dit durven de teamleden aan doordat hij de randvoorwaarden creëert die ertoe leiden dat ze erop vertrouwen dat ze niet dodelijk verwond raken als ze blind gaan rennen. Maar ook omdat ze erop vertrouwen dat al die inspanning tot iets unieks zal leiden. Het team heeft dat vertrouwen in hem op basis van zijn persoonlijkheid en passie, niet op basis van hiërarchie. De kwaliteit van hem als regisseur laat zich herkennen in het juist die momenten kunnen vastpakken in het proces, waar de interactie tussen performers heeft geleid tot interessant materiaal om een volgende stap te kunnen maken.

Het gaat in dat creatieve proces altijd om de onderlinge interactie tussen de spelers, de interactie tussen de spelers en ruimte en natuurlijk de interactie met het publiek. Want net als producten en diensten in het bedrijfsleven ontstaat theater pas door de interactie met de afnemers: het publiek. Waar wordt het publiek wel geraakt en waar niet? Toch kan

Ahlbom spelers niet sturen op het effect dat ze moeten realiseren bij het publiek. Dan wordt het entertainment. Hij kan ze wel aansporen om het meest wezenlijke in zichzelf naar boven te halen, op juist die gebieden waarvan hij verwacht dat het het beoogde effect heeft op het publiek. Ten slotte geldt bij dit soort theaterproducties steeds dat je niet kunt praten in termen van een eindproduct, er is steeds opnieuw interactie tussen performers, de ruimte en het publiek waardoor het creatieproces doorgaat. Geen enkele voorstelling is daarom hetzelfde. Zo ontstaan er bijzondere voorstellingen die niemand van het team van Ahlbom van tevoren had kunnen bevroeden. Een bijzonder proces dat leidt tot bijzondere resultaten. Benieuwd wat er uit dit creatieproces ontstaan is? Deze link verwijst naar een trailer van de voorstelling *Vielfalt*. De voorstelling werd geselecteerd als één van de beste van het afgelopen theaterseizoen: [www.jakopahlbom.nl/pages/video/vielfalt\\_web.mov](http://www.jakopahlbom.nl/pages/video/vielfalt_web.mov).

#### **DON'T SKIP TO THE END!**

De vraag die nu opkomt is waarom zoveel ondernemers en managers in het bedrijfsleven en de overheid moeite hebben met het versterken van de innovatiekracht in hun organisatie, terwijl in bovenstaand voorbeeld creëren zo eenvoudig lijkt. Het antwoord is simpel: de focus in de meeste niet-artistieke organisaties ligt – gewild of niet – vrijwel altijd op grip en beheersing, niet op de ideale setting voor vernieuwing. De meest gebruikte organisatievormen zijn primair gericht op het creëren van grip in elke situatie. Het zijn geen organisatievormen, maar beheersingsmodellen. Zolang je in zo'n model zit, creëer je als ondernemer of manager niet de randvoorwaarden voor creativiteit en blijft innovatie meer managementjargon dan een werkelijk gevoelde beleving. Daarnaast is een dominante managementopvatting om concrete 'SMART' eindresultaten na te streven, wat nu juist onmogelijk is bij creatie- en innovatieprocessen. Weliswaar is er een strakke deadline in het theatermaakproces, maar de wijze waarop het team daar komt, is ongewis. Het gaat immers om ondenkbare eindresultaten, gegeven de kennis die je aan het begin van het proces hebt, en dus heeft plannen op inhoudelijke doelen een averechts effect. Op het moment dat je als manager of professional opgevoed wordt in



een omgeving waarin voorspelbaarheid, vooraf gedefinieerde eindresultaten, verklaarbaarheid en ratio de boventoon voeren, heb je ook niet de mogelijkheid gehad om de vaardigheden aan te leren die nodig zijn om het ondenkbare te creëren. Alles is immers gericht op het denkbare. Daarop spreekt de omgeving je ook aan, bijvoorbeeld aandeelhouders of collega's. Veel ondernemers en managers hebben dus iets af te leren en iets aan te leren! Nieuwe vaardigheden aanleren om überhaupt te creëren en afleren om constant te beheersen en te controleren. Als je de top wilt zijn in innovatie, zul je de ruimte moeten creëren om te innoveren. Maar hoe doe je dat?

#### *Bepaal focus*

Een innovatief leider werkt in plaats van met doelen, met een duidelijke focus en brengt deze ook over op zijn team. Focus ontstaat vanuit een heel helder basisidee over waar je met elkaar een gedeelde bezieling voor voelt. Focus gaat dus over beelden, fascinaties en gevoelens, zonder aan het begin te

weten hoe dat tastbaar wordt. Wat verleidt het team om een eerste stap te zetten en om op ontdekkingstocht te gaan? Zonder focus ontstaat er geen creatieproces. Een aantrekkelijk beeld dat je samen nastreeft, helpt om los te komen van de belemmerende overtuigingen die je tegenhouden de vrijheid in te stappen. Het geeft kracht en energie om te durven gaan. De belemmerende overtuigingen zijn in veel organisaties erg sterk. Al snel is iets 'onmogelijk' of 'onhaalbaar' omdat het niet past in een strakke bedrijfsvoering. Zonder een sterke focus zul je niet de energie kunnen opbrengen om deze belemmeringen te overwinnen, ook niet als leider. Oog hebben voor waar je collega's staan, inclusief jezelf is belangrijk. Zo kun je gericht stap voor stap vernieuwen. Je moet weten waar je aan toe bent: aansluiten bij ieders kwaliteit, inclusief remmingen, negatieve gedachten en randvoorwaarden op dat moment. Vanuit dat vertrekpunt maak je steeds een stap. Als je deze realiteit ontkent, ga je er heel veel last van hebben. Spraakmakende theatermakers zijn meesters in het aansluiten

bij ieders kracht om van daaruit iemand te verleiden tot het uiterste van zijn kunnen te gaan. Het vermogen om én innovatief te zijn én dat te doen met een keiharde deadline. Want met de premièredatum van een nieuwe voorstelling valt niet te schuiven, terwijl elke theatermaker weet dat hij toch moet loslaten en vertrouwen op het proces. Dat vraagt een enorme vaardigheid. Daar zouden managers en professionals in het bedrijfsleven op kunnen aansluiten.

### *Bepaal de setting*

Een interessant verschil tussen theatermakers en ondernemers/managers in het bedrijfsleven en de overheid ligt op het vlak van de wijze waarop zij het projectteam samenstellen dat bijvoorbeeld een vernieuwingstaak krijgt. Een theatermaker zal altijd kijken naar de wijze waarop verschillende mensen interacteren om te bepalen of iemand mee mag doen. Natuurlijk zijn individuele kwaliteiten zeker van belang, maar als de combinatie van mensen niet leidt tot het boven jezelf uitstijgen en het versterken van elkaars inbreng, kunnen uitstekende performers toch afvallen. Het verbaast me altijd dat er – zeker in projectteams – aan dit punt zo weinig aandacht besteed wordt door managers. Een belangrijk tweede aspect dat wezenlijk verschillend is, is de aandacht voor de omgeving. Nodigt deze uit om in beweging te komen? De meeste gebouwen en werkruimtes zijn niet erg prettig om in te werken. Maar ook toneelspelers komen in een saai hok echt niet tot fantastische creaties! Wil je ruimte creëren voor leren en vernieuwen, dan heb je een passend decor nodig. Dat is niet een bij-dingetje, maar net zo belangrijk als goede mensen. Tot slot dient een omgeving om in te creëren, innoveren en leren natuurlijk ook veilig te zijn: je gaat niet nieuwe dingen bedenken als je op je hoede bent om te worden afgerekend. Dan is er altijd geremdheid. Je werkt dus als innovatief leider actief aan situaties waarin mensen met laag risico zonder angst ideeën kunnen creëren.

### *En dan... oefenen in ongeremdheid*

Hebben we als team zodanige randvoorwaarden gecreëerd dat we durven vertrouwen op het proces? Een bevestigend antwoord heeft voor een belangrijk deel te maken met gevoel: durf je met elkaar op pad te gaan? Als er twijfels

zijn, kun je als groep oefensituaties creëren om het vertrouwen te vergroten. Je creëert ervaringen die elementen bevatten van vrijheid, zonder dat het hele grote impact heeft op de bedrijfsvoering. Daarmee laat je geremdheid los en werk je op die spannende rand van je kunnen. Dat doe je niet in één keer, maar stap voor stap. Dit is vooral een uitdaging voor de eindverantwoordelijken in een organisatie: wanneer je voelt dat je geen controle meer hebt en risico loopt, wat is dan je natuurlijke impuls? De teugels toch weer aanhalen? Je werkelijke gedrag kun je beter ervaren in een laagrisico-situatie, want dan heeft het nog geen grote impact op je teamleden en het proces. Langzamerhand ontwikkel je zo de vaardigheid om het in het echt ook te kunnen. Het oefenen in laagrisicosituaties is erop gericht om activiteiten, ervaringen en reacties te verzamelen die later, in real life van nut kunnen zijn. Een voorbeeld van een situatie waarin het te snel ging, is een traject waarin het middenkader van een logistiek bedrijf door de directie werd uitgedaagd om zelf initiatief te nemen in het ontwikkelen van nieuwe dienstverleningsconcepten en relaties met de grootste opdrachtgevers. Toen zij de vrijheid namen dit ook echt te doen, beseftte de directie dat daarmee ook dingen gebeurden waar zij geen invloed op had en stopte het proces. De natuurlijke reactie bij onverwachte beweging is grip terug te pakken, maar als je dat doet, stopt daar helaas ook het vernieuwingsproces. Het aandurven om resultaatgerichtheid en controle los te laten gaat dus hand in hand met het aanleren om het proces te vertrouwen. Over dit proces van vallen en opstaan kunnen veel regisseurs, choreografen en andere creatieve mensen meepraten. En het mooie is: zij hebben er al tientallen jaren ervaring mee... De vraag is dus: zijn we bereid van hen te leren?

### **WHAT IF... AN ARTIST RAN YOUR BUSINESS?**

Mijn stelling is dat je, als je in de nabije toekomst als organisatie succesvol wilt blijven, meer lef zult moeten hebben dan tot op heden nodig was om innovatief te zijn. Alleen die samenwerkingsverbanden van mensen die met unieke onverwachte dingen komen, zullen overleven in de wereldwijde markteconomie. In dit licht kunnen we veel leren van de kunstwereld. Het is een discipline die inherent verbonden is met innovatie en vernieuwing, die zich al jaren internationaal

organiseert op een netwerkachtige, ondernemende manier en die het onbekende in innovatie ziet als de normaalste zaak van de wereld. Waarom niet leren van de jarenlange ervaring van de kunstwereld als je als organisatie wilt excelleren op het vlak van innovatief leiderschap?

De vaardigheid om elkaar op te zoeken rondom passie en wederzijdse aantrekkelijkheid is in de kunstwereld normaal. Veel toneelgezelschappen wisselen regelmatig van samenstelling en betrekken steeds andere mensen op basis van bijvoorbeeld het soort voorstelling en de artistieke richting. Hierin werken ze in netwerken en collectieven met een minimum aan managementstructuur of contractvormen, zelfs bij grote complexe voorstellingen. In het bedrijfsleven en de overheidsector proberen veel organisaties goede mensen vaak nog steeds te binden op basis van geld en contracten. Maar je ziet meer en meer dat de beste professionals zich daarmee niet meer laten paaien. De nieuwe generatie professionals vertoont steeds meer trekken van een soort nieuw kunstenaarsvolk dat andere eisen stelt. Als manager van een bestaande organisatie zul je dus andere vaardigheden moeten ontwikkelen om te zorgen dat je aantrekkelijk blijft voor de nieuwe professional.

Tips voor ondernemers en managers die de creatieve ruimte bevorderen:

- Geef teamleden het vertrouwen om te mogen ontdekken.
- Heb zorg voor passende fysieke omstandigheden waarin gecreëerd gaat worden.
- Creëer laagrisicosituaties waarin iedereen zonder angst waanzinnige ideeën kan creëren om te 'oefenen' in loslaten
- Wees beschikbaar en benaderbaar.
- Verdien je invloed in de groep op basis van persoonlijkheid, passie en ervaring.
- Ondersteun de groep bij het ontwikkelen van een breed scala aan activiteiten en reacties die op een zeker moment gevraagd kunnen worden.
- Besteed expliciet aandacht aan onvermijdbare afleidende gebeurtenissen en help groepsleden steeds weer te kunnen focussen op de belangrijke issues.

Het is dus de hoogste tijd om samen met de kunstensector te werken aan de vaardigheden en houding die nodig zijn om te innoveren. Nederland is gezegend met een groot aantal bijzondere kunstenaars, die klaar staan om hun kennis te delen. Dus ga de komende tijd niet alleen met uw collega's en zakenrelaties naar het concertgebouw of het Lucent Danstheater om te netwerken, maar doe eens een stap verder: nodig de dirigent of de choreograaf uit in uw bedrijf. Wellicht steekt u wat op over de vaardigheden die nodig zijn voor het laten ontstaan van creatieve processen. Of belangrijker nog: maakt u uw organisatie weer aantrekkelijk voor de nieuwe generatie professionals... met hulp van een kunstenaar!

**Michiel Nannen** is organisatieadviseur en managementcoach. Vanuit zijn eigen onderneming Artful Leadership zet hij creatieve werkvormen zoals gaming en het gebruik van concepten uit de theater- en danswereld in bij het in beweging krijgen van mensen en organisaties. Meer informatie op [www.artfulleadership.nl](http://www.artfulleadership.nl).

#### LITERATUUR

- Austin, R., en Devin, L. (2003). *Artful Making - what managers need to know about how artists work*. Amsterdam: Pearson Education Inc.
- Bertsch, Y. en Filz, F. (2003). *Verder mag alles - een handboek voor ensemble improvisatie*. Amsterdam: Uitgeverij IT&FB.
- Chopra, D. (1994). *De zeven spirituele wetten van succes*. Haarlem: Gottmer-Becht.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). *Flow - psychologie van de optimale ervaring*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Fritz, Robert (1990). *De weg van de minste weerstand*. Deventer: Ankh Hermes.
- Koenen, Eric (2007). *De Kunst van Leiderschap in tijden van verandering*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Praag, Erik van (1999). *Spiritueel Leiderschap*. Alphen a/d Rijn: Samsom.
- Tolle, Eckart (2002). *De kracht van het nu in de praktijk*. Deventer: Ankh Hermes.
- Vos, Erik (2005). *De hele wereld is toneel*. Amsterdam: Theaterinstituut Nederland.