

## Opwinding niet vermijden, maar opzoeken

# Als hiërarchisch collectief

*Ondernemingen krijgen in toenemende mate te maken met organisatieveranderingen. Soms blijkt de gekozen aanpak niet te werken omdat een groot deel van de medewerkers onvoldoende mee kan gaan in de essentie ervan. Maar het kan ook anders.*

*Deze keer aandacht voor het maken van theaterproducties, omdat juist hier in relatief korte tijd op een doelgerichte en professionele wijze iets wordt neergezet wordt.*

### Serie: organisatieverandering

Isaäk Mol, Johannes Kooistra en Marja Pronk onderzoeken in een serie van vier artikelen wat organisaties in een veranderingsproces kunnen leren van andere disciplines. Dit is de laatste aflevering. Het drietal werkt ook aan een boek over het in beweging krijgen van organisaties en medezeggenschap, dat dit voorjaar bij uitgeverij Kluwer zal verschijnen.

Door Isaäk Mol, Johannes Kooistra en Marja Pronk

- **Opwinding als centraal thema**
- **Halfproduct durven loslaten**
- **Repetitiefase invoeren**

**P**aul Feld is artistiek leider van het Utrechtse theatergezelschap Growing up in Public. Dit hiërarchisch collectief heeft zijn uitvalsbasis in het aan de noordkant van de stad gelegen voormalige fort Blauwkapel. Het theatergezelschap waaraan Feld leiding geeft, ontwikkelt nieuw geschreven stukken en houdt het productieproces daarvan in eigen hand. De totstandkoming van een theaterstuk is vergelijkbaar met organisatieontwikkeling. Het is in essentie het neerzetten van iets wat je voor ogen hebt, zoals voor organisaties meer ondernemerschap of een betere aansluiting op markt en klanten. Voor het theater van Feld is het zoeken naar opwinding een centraal thema. Pas wanneer er opwinding is, gebeurt er wat. Routines en herhaling vermijdt hij. Feld: 'Zo hadden we de opdracht een pilot-aflevering te maken voor een docusoap over en met mensen van een wijk in Maastricht, die we binnen vijf weken moesten realiseren. De eerste week hebben

we besteed aan het zoeken van informatie en het doen van research. We onderzochten hoe de wijk is opgebouwd en ontstaan. Maar we zijn ook de wijk ingegaan: praten, horen wat er speelt en het materiaal als het ware ontmoeten. Op basis van die ervaring hebben we het scenario neergezet, rond een aanwezige kapperszaak. De derde week schreven we het scenario en maakten we het opnameschema. Daarna is het opgenomen en deze week wordt het gemonteerd en gepresenteerd in de wijk.'

### Management

Feld legt uit dat een driehoek centraal staat in deze aanpak. De ene hoek is de analyse, het sociologische perspectief: hoe zit de wijk in elkaar. Vertaald naar een organisatie, wat vraagt de markt en de omgeving van haar. De tweede hoek is het materiaal, het journalistieke aspect; voor organisaties is dat wat medewerkers bindt en boeit in hun samenwerken. De derde hoek is de artistieke verta-

ling van de andere hoeken; voor organisaties is dat hoe je een beweging maakt, hoe je realiseert wat je graag wilt. Hier zien we een parallel met organisatieontwikkeling en -verandering: hoe zet je dat wat de markt vraagt en de energie die er in de organisatie is, effectief op de planken? Ons antwoord zou zijn: artistiek management, namelijk het in een (dramatische) vorm brengen van wat er is en wat je wilt. De basis waarop medewerkers hun rollen kunnen ontwikkelen en uitvoeren, zodat het uiteindelijk zichtbaar wordt voor klanten (het publiek). Artistiek management in deze vorm is feitelijk het plan in proces zetten dat directie of management heeft uitgedacht. Als er bijvoorbeeld twee afdelingen of vestigingen geïntegreerd moeten worden, dan wordt er normaliter een draaiboek geschreven waarin die gewenste integratie beschreven wordt. De meeste draaiboeken bestaan echter louter uit acties die nodig zijn om feitelijk te integreren. Denk aan een verhuisschema, formatiegetallen, arbeidsvoorwaarden, etc. Het draaiboek zou juist ook de voorwaarden moeten scheppen waarmee mensen tot daadwerkelijk gevoelde integratie kunnen komen. Laat de betrokken medewerkers een paar keer stoeien met hoe nut en noodzaak van de integratie zo goed mogelijk tot uiting kunnen komen; bij klanten, maar ook bij

### Achtergrond Paul Feld

Paul Feld is artistiek leider van het Utrechtse theatergezelschap Growing up in Public, dat hij samen met Jeroen Kriek en Daphne de Bruin ongeveer twintig jaar geleden heeft opgericht. Alledrie hebben zij hun oorsprong in het schrijven van stukken, en binnen Growing Up regisseren zij elkaars stukken. Feld combineert in zijn werk klassieke teksten met de actualiteit en trekt dat vervolgens door naar meer persoonlijke motieven zoals deze in het moderne, dagelijkse leven zichtbaar worden.



# veranderen



Illustratie: Albert Hennipman

Bruin: 'Als ik schrijf zie ik plaatjes en hoor ik de conversatie en dat wordt het script. Dat is een halfproduct. Het script wordt dramaturgisch bewerkt, zodat je een vorm hebt om mee te repeteren. Als speelster laat ik in de repetitieruimte vervolgens alles los wat ik aan beelden had tijdens het schrijven.' Feld: 'Dat is een protocol dat we hebben. Als speelster geef je je over aan de regisseur, die heeft altijd gelijk. Een voorstelling is immers een dialoog met het publiek. Je biedt hen een emotioneel traject aan. Als regisseur ben ik de vervanger van het publiek. Ik merk of de emotie over komt en geef aanwijzingen om dat te verbeteren. En dat is niet zomaar wat proberen en doen, dan maak je het te plat. Het is een uiterst vakmatige manier van werken. Van met elkaar op reis zijn en luisteren naar de scène, waardoor die vanzelf ontstaat. Natuurlijk lukt het een enkele keer ook niet. Vaak heeft het te maken met niet helemaal durven loslaten. Daphne moet zich honderd procent op haar rol als speelster focussen en hoe beter ze dat doet, des te groter mijn bijdrage als regisseur kan zijn. En ik op mijn beurt moet me richten op mijn rol en kijken, communiceren en feedback geven. Dan heb je samenspel, ontwikkel je hetzelfde idioom en ontstaat resultaat.'

## Extra slag

Managers van organisaties maken strategische plannen, waarmee zij een bepaalde beweging of vernieuwing willen realiseren. Het plan is het script, het draaiboek of proces van implementatie is de dramaturgie. Dit script verbindt wat de markt wil met wat de organisatie wil betekenen. De dramaturgie is de selectie van de activiteiten en interventies om dat neer te zetten. Veel organisaties gaan dan aan de gang en constateren vervolgens dat het niet helemaal slaagt. Reden daarvoor is dat het halfproducten zijn. Het is een noodzakelijke basis om te gaan repeteren, maar onvoldoende om meteen voor publiek te gaan optreden. Er is nog een slag nodig. En volgens Daphne de Bruin is het de kunst dit halfproduct los te laten om met elkaar het hele product te kunnen maken. De repetitie is een nieuwe fase, waarin het stuk zijn beslag

henzelf. Laat ze feedback krijgen van collega's en leidinggevenden en kritisch naar zichzelf kijken. Integratie van vestigingen of afdelingen is tenslotte een emotioneel proces dat medewerkers tot zich moeten nemen. Artistiek management is zo een wezenlijke basis voor het welslagen van verandering.

## Uitvoering

Een recente voorstelling van *Growing Up* is *Mrs. God*, waarbij Feld de regie voerde. Scriptschrijfster en hoofdrolspeelster Daphne de Bruin schuift aan om dit artistieke perspectief te verhelderen. Hoe gaat het proces van plan naar uitvoering? De

krijgt en die open en uiterst vakmatig tegemoet getreden wordt. De fase die maakt of het lukt of niet. Dus hoe je met elkaar werkt aan, in ons voorbeeld verbetering van het ondernemerschap, maakt hoe je slaagt in het ondernemend zijn. En daar is opwinding bij nodig, zo leren we ook, want dat is de energie die beweging geeft.

### Resultaat


Feld: 'In die fase werk je met elkaar aan dezelfde film. Je kunt het zien als een kring van mensen waar de film al in het midden ligt. Ze moeten 'm alleen nog met elkaar zien te vinden. En dat doen ze met elkaar, ieder vanuit hun eigen rol, vak en kracht. En ieder moet daarin drie wezenlijke vaardigheden beheersen. Je moet het initiatief kunnen nemen, leiden, vooral op je eigen terrein. Je moet volgen wat anderen doen en daar actief op reageren vanuit je eigen rol. Dus niet meedenken met waar je geen verstand van hebt, maar verder gaan en feedback geven op wat de ander doet. En je moet jezelf kunnen laten zien, zichtbaar zijn in de samenwerking. Elk van de betrokkenen, zoals de regisseur, zet deze vaardigheden in en is alleen overtuigend als het vanuit zijn rol leidt tot een zichtbare en voelbare verbetering van de scène. Een artistiek proces is een gezamenlijk proces vanuit de verschillende media – tekst, licht, spel, muziek, decor. Samen vind je dat wat je met elkaar wilt maken.' Welbeschouwd is het een bijzonder evenwicht tussen de verschillende betrokkenen.

## Laat medewerkers een paar keer stoeien over nut en noodzaak van een integratie

Organisaties die een ontwikkelproces willen doorlopen of willen veranderen, doen er daarom goed aan een repetitiefase in te gelasten. Je hebt iets bedacht, zoals meer ondernemerschap. Ga het eens met een team doen: Wat is ondernemerschap voor ons? Hoe zetten wij dat neer? En speel daarin je eigen, vakmatige rol met je leidinggevende (regisseur) als vervanger van de klanten. Juist dit proces van repeteren is noodzakelijk om überhaupt iets neer te kunnen zetten. Het is de fase waarin je de vorm maakt om aan de daadwerkelijke klant, relatie, afnemer te laten zien. Een afdeling die repeteert met klantgerichter

werken, kijkt met elkaar naar het klantproces en doorloopt dat ook. Het laat medewerkers bijvoorbeeld gesprekken oefenen. De leidinggevende is eens soort theaterregisseur: hij speelt de klant en geeft vanuit die rol terug of het inderdaad klantgericht is. Een medewerker gaat daarover niet in discussie, maar anticipeert op wat de leidinggevende aangeeft. In een dergelijke repetitie zet je met elkaar de verandering neer, zodat je kunt optreden. In het theater speel je vervolgens een aantal keer voor publiek (try-outs) voordat de officiële première plaatsvindt. Iets dergelijks kan in organisatieverband ook richting klanten gedaan worden om niet uitsluitend intern gericht te zijn.

### Parallel

De parallel met theater maken en de wijze waarop Paul Feld daarover vertelt, geeft ons een aantal fundamentele inzichten in organisatieverandering. Het zijn de fasering en het hiërarchisch collectieve, die de *growing up* van organisaties kunnen bewerkstelligen. De dramatische verbeelding en de volledige repetitiefase zijn elementen waar organisaties veel aandacht aan moeten besteden. Met name de 'repetitie' verbindt het vakmanschap met een hiërarchisch collectief ontwikkelproces. Deze procesdimensie is cruciaal. In theater is dat vanzelfsprekend, maar in andere organisaties natuurlijk evenzeer. Een goed script is belangrijk, maar het proces daarna maakt of het geheel slaagt of niet. 

Isaäk Mol en Johannes Kooistra zijn trainer/adviseur bij Stavoor en Marja Pronk is zelfstandig adviseur

Tabel: parallellen theater en organisaties

Theater	Essentie voor organisaties
Script en dramaturgie (halfproduct)	Fase waarin drie elementen samen komen: - analyse (wat de markt vraagt); - materiaal (wat medewerkers bindt en boeit); - dramatische verbeelding, procesbeschrijving en selectie van acties en interventies, zodat je kunt gaan repeteren.
Repetitie	Nieuwe fase waarin hiërarchisch collectief gewerkt wordt aan het vinden van dat wat in de vorige fase is ontwikkeld. Vraagt concentratie in het hier en nu en op de eigen rol om dat ook daadwerkelijk te realiseren in de vorm zoals die komt. Ieder die meedoet moet drie aspecten beheersen: initiatief nemen vanuit de eigen rol, actief reageren en feedback geven vanuit de eigen rol en zichtbaar zijn.
Uitvoering (eindproduct)	Dat wat in de eerste fase verbeeld was, wordt in zijn uiteindelijke gevonden vorm getoond. Eventueel enkele try-outs met klanten.

## Wetten van Growing up in Public

### 1. Opwinding centraal

'We hebben met elkaar de deal dat we ons nooit herhalen, dat we steeds nieuwe dingen doen, dat we zoeken naar opwinding.' Voor organisaties en de mensen daarbinnen betekent het dat je alleen processen in moet gaan, waar je iets mee hebt, die je iets doen. En je gaat daarin door net zolang tot je een gevoel van opwinding hebt: van nu hebben we echt iets te pakken. Een inzicht dat hierbij hoort is dat in veranderprocessen opwinding juist gezocht moet worden, terwijl veel organisaties hun uiterste best doen opwinding zoveel mogelijk te vermijden.

### 2. De scène heeft altijd gelijk

'Essentieel is het werken met mensen met een goed en liefst in onze stijl ontwikkeld scènegevoel. Dat theatergevoel moeten acteurs, vormgevers, ontwerpers, bouwers, technici allemaal hebben. De regisseur is geen alwetende godheid, maar een vakman die op basis van het gemeenschappelijke scènegevoel leiding geeft aan een artistiek ontwikkelproces. Bij Growing up in Public klinkt eigenlijk nooit het machtswoord.' Organisaties die ontwikkelen en veranderen bouwen nieuwe scènes. Hun ontwikkelproces is feitelijk een vakmatig ingezet samenwerken vanuit een gemeenschappelijk gevoeld beeld. Elk van de betrokkenen is alleen overtuigend wanneer zijn of haar bijdrage leidt tot verbetering van de scène die gemaakt wordt.