

3 ROCK 'N ROLLEN. WAT DE KUNST ONS LEERT OVER HET ROLBEGRIP

ISAÄK MOL

‘Wij werken als een Hiërarchisch Collectief’, zo vertelde de artistiek leider van toneelgezelschap Growin’ up in Public mij ooit. Ik vond dat een geweldig begrip, want hoe verbind je die twee tegenstellingen in de praktijk? Dat blijkt alles te maken hebben met rollen en leert ons meteen iets over leiderschap.

Deze artistiek leider legt uit dat het er aan de ene kant om gaat dat ieder de eigen rol in een proces zo goed mogelijk invult en vooral niet op de stoel van een ander gaat zitten. De actrice speelt; de regisseur regisseert; de lichtman belicht. De hiërarchie betreft deze vastgelegde rolverdeling. Maar tegelijkertijd moet je met elkaar de wil hebben iets bijzonders te maken, waarbij het collectieve leidend is. Het betekent dat ieders bijdrage er pas toe doet als deze iets toevoegt aan het zich ontwikkelende theaterstuk.

Wij herkennen hierin de twee kanten van het rolbegrip, zoals dat in arbeidsorganisaties toegepast kan worden. Enerzijds vraagt het een basis met rolafspraken en een rolverdeling. En anderzijds moet dit niet te sterk worden vastgelegd, omdat mensen zich ook persoonlijk aan hun rollen moeten verbinden, zodat er binnen het samenstel van de rollen in de werkpraktijk een zekere dynamiek kan ontstaan, die nodig is om tot resultaat te komen. Dat is de balans tussen wat we eerder noemden ‘gefixeerd’ en ‘fluïde’ of, misschien nog wel beter, tussen ‘vanzelfsprekend’ en ‘steeds opnieuw betekenis geven’ (Schuiling & Mol, 2011). Want dat laatste vormt de kern van het begrip hiërarchisch collectief: de op zichzelf vanzelfsprekende verdeling van rollen in het maakproces steeds opnieuw betekenis geven.

Natuurlijk valt ook meteen op dat ‘rollen’ in een toneelstuk (of film, dansuitvoering), gespeeld worden door acteurs, waarbij ze iemand anders neer zetten dan wie zijzelf zijn. Terwijl we in arbeidsorganisaties natuurlijk niemand willen zien rondlopen als acteur of actrice. Het is dan ook niet die vergelijking die we zoeken. De spanning van het hierboven bedoelde duale van vast en los, is namelijk, juist in kunst, treffend. Het is de worsteling met dat wat vast ligt (verhoudingen, scenario, genre, ervaring makers, verwachting publiek), het daarvan loskomen en er bovenuit stijgen om uiteindelijk in de eigen rol (geluidsman, actrice, regisseur) jezelf te kunnen zijn in afstemming op de ander. Net als de thuiszorgmedewerker of operator gemak heeft van al het vaste (protocollen, werkschema’s), en er tegelijk los van moet willen komen om zichzelf te kunnen zijn in zijn of haar rol.

Bij het maken van kunst lijkt het er op dat de juiste balans tussen dingen vastleggen en loslaten en van nieuwe inhoud voorzien, bepalend is of er prachtige of matige kunst tot stand komt. Ieder kent wel muziekuitsvoeringen waarin excellerende musici elkaar tot grote hoog-

ten wisten te stimuleren. Of toneelstukken die tot in de ziel raakten. Net als concerten of theater die niet bijzonder waren. Dus hoe vind je die balans waarin de dynamiek ontstaat die voortstuwt? En belangrijker nog voor deze bijdrage: hoe spelen rollen daarin? We onderzoeken met dat oogpunt enkele kunstuitingen (Mol c.s., 2009; zie ook hoofdstuk 2) en proberen tot een conclusie komen die interessant is voor leiderschap en rollen in organisaties.

Muziek

Een voor de hand liggend eerste voorbeeld is het improviseren tijdens de uitvoering van jazz of wereldmuziek. Het stuk wordt als het ware spelend gemaakt. Dat is een proces waarin verschillende muzikanten samenwerken, vanuit verschillende en wisselende rollen (wel of geen solist) met elk eigen instrumenten op vaak een bekende melodie (een zgn. *standard*) in een vooraf afgesproken stijl en tempo.

Kenmerkend van een goede uitvoering is dat de muzikanten naar elkaar weten te luisteren. Dan wordt het de bundeling van individuele talenten, creativiteit en vakmanschap, waarin leiden en volgen elkaar afwisselen. Elke muzikant is allereerst gericht op een zo geweldig mogelijke gezamenlijke uitvoering met daarin ingebed natuurlijk prachtige solo's.

We zien hier de afstemming tussen de rollen. Er ligt relatief veel vast, soms ook in de orde van de muzikanten (er is bijvoorbeeld een bandleider). Toch ontstaat er pas mooie kunst als de muzikanten samenwerken in het vinden van de gewenste, prachtige uitvoering. De ontwikkeling van het muziekstuk dient immers leidend te zijn. De muzikanten geven betekenis aan zo'n *standard* door zichzelf te zijn in de uitvoering; je proeft de emotie van de muzikanten zelf. Door te luisteren en met elkaar te zoeken naar wat ze willen maken. Doen ze dat niet, wordt het een routineuze voorstelling. Goed misschien, maar nooit geweldig. In afstemming excelleren betekent dat je anderen ruimte laat en kansen geeft, waardoor het voor het collectief mogelijk wordt nog meer te excelleren.

Toneel, dans, filmscript

Een soortgelijk voorbeeld zien we in het maken van toneel. Dezelfde artistiek leider als in het begin van deze bijdrage spreekt in dit verband van een gemeenschappelijk scenegevoel. In het ontwikkelen van een toneelstuk en de uiteindelijke uitvoeringen voor publiek werken op een vakmatige wijze een aantal disciplines samen, met daarin een strakke rolverdeling. Het gemeenschappelijke gevoel van wat je wilt maken is de verbindende schakel. Naast afstemming op elkaar, is er een gerichtheid op een zich ontwikkelend beeld van wat men wil maken. In dat proces geldt dan: de scène heeft altijd gelijk.

Leiders kunnen, in een dergelijke wijze van samenwerken, mensen stimuleren het beste uit henzelf te halen. Wim Wenders (2011) laat in de film 'Pina' zien hoe choreografe en artistiek leider Philippine ('Pina') Bausch (1940-2009) dat doet: door van haar dansers van het Ensemble des Tanztheaters Wuppertal een uiterste inspanning in hun rol te eisen. Een van de dansers zegt daarover in de film: *'What is honesty? What is our responsibility when we dance? Pina taught us to stand for what we do, for every gesture, every step and every move.'*

Zonder gemeenschappelijk gevoel moet je wellicht zelfs niet met elkaar gaan werken, omdat de kans op succes klein is. Dit gegeven ligt naar mijn mening dicht tegen hetgeen Jim Collins (2001) in zijn boek *Good to Great* gevonden heeft. Namelijk hoe belangrijk het is eerst juiste mensen te zoeken en dan een project aan te gaan, in plaats van andersom. Terwijl er natuurlijk al wel een basis van zo'n project ligt.

Nu lijkt het misschien dat begrippen als 'samen' of 'gemeenschappelijk' de sleutel vormen, het zoeken naar de harmonie in wat je samen wilt maken. In een publiek optreden van gekende musici, zoals New Cool Collective van bandleider Benjamin Herman, zal dat ook zeker zo lijken. In het creëren van die nummers zullen de rollen (zoals op basis van instrumenten of wel/geen solist) ook schuren. Kunstmakers spraken in dit verband tegen mij zelfs van 'het zoeken van opwinding' (toneel), of 'schreeuwen, zeuren en zeiken naar elkaar' (filmscript). Dit schuren ontstaat als interactie tussen roleigenaren. Als de een zijn rol meer inneemt, dient de ander te reageren. De scriptschrijfster gaat een bepaalde richting op, de regisseur moet voor zichzelf voelen of dat ook de zijne is. Het is de gezamenlijke worsteling van het vanzelfsprekende voldoende vasthouden en dat tegelijk voldoende loslaten en veranderen. Op zoek naar die mooie kunst.

Het is het verschil tussen wat designer sir Alec Issigonis (1906-1988), de uitvinder van de (oude en toen revolutionaire) Mini Cooper, noemt *'design by committee'* (een compromis waar ieder het over eens is maar dat als ontwerp niks is) en een innovatie (waarin, met gebruik van het bekende, eigenheid gebracht is).

Ook voorvechters van esthetiek in organisaties spreken over die combinatie van gezamenlijke professionaliteit en verlangen of schoonheid (Weggeman, De Groot). Volgens de laatste (2010) vinden medewerkers van Nederlandse organisaties kwaliteiten van medewerkers het mooist, net als de producten of diensten, de strategie en de doelen van de organisatie. Relatief lelijk zijn de afstemming tussen medewerkers en management en de systemen. Wellicht ook omdat rollen vaak niet helder zijn of dat mensen niet in hun rol blijven

Tv-series

Gevaarlijke vergelijking misschien, maar hoe zit het met gespeelde rollen, zoals in film en op tv? Daar probeert men immers een zeker realiteitsgehalte te halen. De Amerikaanse Laurie Hutzler heeft voor scripts van tv-series een zgn. *Emotional Toolbox* ontwikkeld, dat ook bij Endemol gebruikt wordt. In de kern komt het erop neer dat de scriptschrijvers een soort uitgediept kernkwadrant maken van elk personage. Dus wat zijn de meeste extreme situaties waarin zo'n personage terecht kan komen, wanneer is het personage in balans, wat is de verborgen potentie? Op basis daarvan kunnen ontwikkelingen en conflicten bedacht worden, waarin zo'n personage dan herkenbaar reageert. Herkenbaarheid en authenticiteit van personages is immers belangrijk voor de kijker, omdat die zich daarmee kan identificeren.

Het kenmerk van dit soort series is vervolgens dat in de interactie tussen de personages de emotie net iets groter gemaakt wordt dan deze in het echte leven is. Dan blijft het geloofwaardig en wordt het niettemin spannend. En daar zien we dan datzelfde schuren tussen rollen als we net bij toneel en film beschreven. Personages ontwikkelen zich, laten meer kanten van zichzelf zien, er is emotie, opwinding of gedoe, ze handelen daadwerkelijk in situaties die voor hen nieuw of onverwacht zijn. Dan moeten ze iets met hun angsten en kunnen ze iets met hun verlangens. In series is het in contact komen met angsten en verlangens en van daaruit tot handeling komen belangrijk voor ontwikkeling van rollen.

De parallel met rollen in organisaties is, althans op papier, gemakkelijk gelegd. Emoties toelaten in interactie tussen rollen en hun eigenaren, die voortkomen uit angsten en verlangens, is, in elk geval in tv-series effectief, om tot dynamiek en ontwikkeling van zowel de personages, hun verhoudingen als de hele serie te komen. Niettemin houden medewerkers en managers niet van gedoe, het maakt onzeker en geeft verwarring. Hoewel er publicaties verschijnen die er juist op aandringen 'gedoe' op te zoeken, omdat het, volgens die auteurs (als Swieringa & Jansen, 2005), voor ontwikkeling en draagvlak zo belangrijk is.

Bevindingen

We hebben nu dus drie dingen kunnen zien. Allereerst dat het proces van samen betekenis geven aan een vanzelfsprekende rolverdeling maakt dat iets boven de middelmaat kan uitstijgen. Betekenis geven is iets van jezelf in je rol leggen, in afstemming op anderen. De lichtman die een scène anders belicht dan ‘normaal’ en daarmee de spelers nieuwe mogelijkheden geeft. De betekenis wordt ontleend aan een gemeenschappelijk beleefd doel, gevoel of verlangen. In de tweede plaats dat er dynamiek ontstaat in dat proces als de roleigenaren met elkaar willen schuren, dus zich zodanig geven dat anderen daar weer op moeten reageren, wel steeds met als doel iets toe te voegen aan het gezamenlijk proces. En in de derde plaats dat het actief kunnen toelaten van emoties maakt dat er ontwikkeling in het samenstel van de rollen komt, roleigenaren zich moeten ontwikkelen en het niveau van het behaalde resultaat kan stijgen.

Rollen in de kunst, zoals beschreven, vragen een persoonlijke verbinding, afstemming met anderen en een gemeenschappelijk beeld of gevoel, met daarbij allerlei (soms emotioneel) gedoe. Wat leert ons dat voor rollen in arbeidsorganisaties?

1. Rollen leiden tot dynamiek door persoonlijke verbinding en inzet van eigen professionaliteit

In de voorbeelden is telkens zichtbaar hoe er een basis van een vaste rolverdeling is. Ontwikkeling ontstaat in de werkpraktijk als deze basis startpunt is van onderhandeling, waarbij posities zowel verticaal als horizontaal van elkaar verschuiven doordat betrokkenen hun vakmanschap inbrengen. Hoe meer mensen zich daarin tonen, hoe meer het zal schuren, hoe meer emotie er zichtbaar wordt. Dit ‘emotiemanagement’ is misschien wel een kerncompetentie van leiderschap: kunnen rock ’n rollen.

Veel bazen zien het echter als hun taak (en hun manier van overleven) om spanning, onzekerheid en gedoe zoveel mogelijk te uit te bannen. Ook de managementsystemen zijn hierop gericht.

Collins (2001) spreekt van leiderschap als een baas (leider) de mensen vrijheid en ruimte geeft op projecten, ze als het goed uitpakt de roem gunt en als het misgaat zelf de last daarvan neemt. Dat lijkt wat mij betreft al heel aardig op kunnen rock ’n rollen.

2. Rollen ontwikkelen als mensen een gemeenschappelijk scènegevoel hebben

In de voorbeelden wordt tevens duidelijk dat vanuit een vaste basis er niet vanzelf enige productieve dynamiek optreedt. Telkens is er een soort van gemeenschappelijkheid in wat je met elkaar wilt maken, waar je naar toe gaat en hoe je jezelf daarmee kunt verbinden. Overigens is dat ook een duidelijke kerncompetentie van leidinggeven: het kunnen

neerzetten en verpersoonlijken van dat gemeenschappelijk scènegevoel (van de artistiek leider) of een te realiseren doel, resultaat of vernieuwing (van een leidinggevende). Ook dit verpersoonlijken van de leider zal soms schuren met de andere rollen. Kern is echter dat processen zodanig worden ingericht dat betrokkenen in een wisselend samenspel van horizontale en verticale relaties daar samen betekenis aan zullen gaan geven.

3. Rollen ontwikkelen als mensen een proces waarde of betekenis geven

Rollen kunnen, zoals eerder in deze bundel beschreven, op drie verschillende assen worden ingenomen: in besturende, uitvoerende of ondersteunende processen. Mensen kunnen rollen hebben in verschillende processen.

Rollen maken duidelijk dat alles wat iemand inbrengt er pas toe doet als het invloed heeft op wat je met elkaar maakt, uitvoert of ontwikkelt.

Een operator zal bijvoorbeeld in vergaderingen van een Taskforce, waar hij deel van uitmaakt, zich en zijn ervaring persoonlijk moeten verbinden aan wat het 'proces Taskforce' kan worden, net als de overige leden dat moeten doen, in onderlinge afstemming. Rolontwikkeling is dus in feite betekenis geven door mensen aan processen. Het is daarom handig als processen mede daarop gericht zijn en niet alleen op vooraf beschreven output.

Een derde kerncompetentie van leidinggeven is mensen ruimte geven hun processen zelf in te richten en daar betekenis aan te geven.

Ten slotte

De meerwaarde van denken in rollen in plaats van functies lijkt mij, dat medewerkers rol-eigenaar worden in het maakproces van hun gezamenlijke 'tv-serie', met alle onderlinge interactie en emotie die daarbij hoort, waarbij verhoudingen veranderen als dat het proces goed doet. Indachtig ook het geciteerde uit 'Pina', waarin iedere betrokkene maximaal staat voor wat hij of zij inbrengt.

Functies horen bij systemen, machines. Rollen bij mensen en bij processen waarin wat gebeurt in de verhoudingen tussen die mensen. Het rolbegrip past daarom misschien ook wel het meest in organisaties die zelfsturing van medewerkers hoog in hun vaandel hebben of waarin professionals samenwerken. Net als in de kunst.

Literatuur, Media

- Collins, J. (2010, oorspr. 2001), *Good to Great*. Waarom sommige bedrijven een sprong vooruit maken ... en andere niet. Business Contact.
- Groot, S. De (2010), Tien universele kunstwetten in organisaties, in: *Management Executive* mei/juni 2010, p. 48-51.
- Hutzler, L, *Emotional Toolbox (ETB) Screenwriting* (dit is een methode van scriptontwikkeling via 9 karaktertypen); website en enkele daaraan gekoppelde e-books.
- Mol, I., M. Pronk & J.J. Kooistra (2009), *Veranderjazz. Inspiratie voor organisatieontwikkeling*. Mediawerf.
- Schuilings, G.J. & I. Mol (2011), De loopbaan in de baan. Rollenportfolio's bieden meer ontwikkelmogelijkheden, in: *O&O*, 1, p. 16-20.
- Swieringa, J. & J. Jansen (2005), *Gedoe komt er toch: zin en onzin over organisatieverandering*, Scriptum.
- Weggeman, M. & I. Lammers (2006), Op zoek naar elegantie: de esthetiek van werkprocessen in organisaties, in: *M&O*, 3/4, p. 303-321.
- Wenders, W. (2011), *Pina*. Ein Film für Pina Bausch von Wim Wenders. Warner Bros, in 3D.