

Uit de kunst (8)

# Improviseren

Voor onze themareeks ‘Uit de kunst’ gingen we in gesprek met kunstenaars, opleiders en onderzoekers over de waarde van improviseren voor het HRD-vak.

Ton Bruining

## Wakker maken

Van Marjolein Macrander leerde ik met de techniek van Bertolt Brecht acteren. Brecht wilde dat zijn stukken en de acteurs door de denkbeeldige muur tussen spelers en publiek zouden gaan. Brecht wilde het publiek wakker maken, laten nadenken en leren. Dan moet je contact maken met het publiek en vooral kunnen en durven improviseren.

**Marjolein Macrander** is actrice en theatermaker. Ze werkt voor theater, film en televisie. Ze heeft haar eigen theaterschool en werkt voor en met volwassenen en kinderen.



### Wat is voor jou de waarde van improvisatie?

“Door improvisatie kan er een overdonderende creatieve ruimte ontstaan waaruit iets unieks voortkomt. De angst voor het onzekere weerhoudt mensen vaak van improviseren. Mensen willen graag houvast, zoals een script. Het publiek wil zitten en vermaakt worden. Met het script als leidraad heb je als speler in ieder geval iets wat je kunt bieden. Al is zo’n script maar schijnveiligheid. Lukt het niet, dan zie je spelers soms verkrampen. Bijvoorbeeld uit angst om de tekst kwijt te raken, of voor iets anders dat mis kan gaan. Zelf denk ik dat je in het streven naar perfectie je ontspanning en creativiteit kan verliezen. Met kinderen werk

ik voortdurend vanuit de improvisatie aan een verhaal en meestal niet met vaste teksten, tot het moment dat ze het podium opgaan. Dan gebeurt er iets magisch. Dan voel je hoe door de improvisatie de kinderen nog meer zichzelf worden, heel graag het verhaal willen vertellen en volledig opgaan in het moment. Dan ga je opeens het vertederende en voorspelbare voorbij. Want eerlijk, voor ouders is wat hun kind doet al gauw geweldig. Maar er zit zoveel meer in en dat wordt dan opeens wakker gekust, dat is ‘wauw’ en werkt vaak heel bevrijdend.”

“Onlangs werd ik zelf gevraagd om met collega-acteurs te spelen tijdens een ontmoeting met theatersporters. Dat werd een bijzondere bijeenkomst. Theatersporters willen nog wel eens smalend doen over ‘ouderwetse’ tekstacteurs. Op mijn beurt denk ik dat improviseren zoveel méér is dan sport. Het gaat om: je plan durven loslaten, je overgeven aan het moment, dat te doen vol vertrouwen en te weten dat je altijd ergens uitkomt. Dat is bloedspannend maar geeft ook oneindig veel voldoening.”

### Door wie heb jij je laten inspireren?

“Film maker David Lynch, choreografe Pina Bausch en schrijver Roald Dahl hebben een grote invloed op mij gehad. Lynch werkt vanuit improvisatie. Improvisatie betekent voor hem de mogelijkheid om uit te stijgen boven z’n eigen idee. Hij ziet ideeën dan ook als visen, ze komen en gaan. ‘Catching the big fish’ betekent voor Lynch dat je een idee hebt gevangen dat echt ergens over gaat en je niet meer loslaat. Het idee betekent iets en is het waard om uit geïmproviseerd te worden, het liefst in samenwerking met anderen, zoals regisseurs met acteurs, componisten en vormgevers. Door samen te improviseren rondom een waardevol idee, overstijg je je eigen kleine plan en kom je uit bij dat wat je van tevoren niet had kunnen bedenken. In de film ‘Pina’ zie je hoe de dansers van haar gezelschap

hebben ervaren hoe Bausch altijd op zoek was naar wat bij iedere danser het beste past, wat hem of haar het diepste raakt, en hoe dat via improvisatie tot de mooiste choreografieën leidt. Roald Dahl daagde zijn lezer uit om met ‘glinsterende ogen’ naar de ons omringende wereld te kijken, ‘omdat de grootste geheimen altijd verborgen zitten op de onwaarschijnlijkste plaatsen’. Zijn brein was altijd aan het improviseren met de harde werkelijkheid.”

### Hybride kwaliteit

Raymond van Driel kwam ik op het spoor in mijn voorbereidingen voor dit artikel. Gefascineerd door de improvisatieaanpak die hij heeft ontwikkeld ging ik met hem in gesprek.

**Raymond van Driel** studeerde informatica en psychologie, werkte vijf jaar als projectmanager en is gepassioneerd improvisatie-acteur. Sinds 1995 geeft hij improvisatietrainingen. Tegenwoordig doceert hij aan businessschools en vanuit zijn bedrijf begeleidt hij wereldwijd bestuurders en teams uit het bedrijfsleven met improviseren.



#### *Wat is de betekenis van de kunsten voor het bedrijfsleven?*

“Persoonlijk ben ik enorm geïnspireerd door het boek *Narziss en Goldmund* van Herman Hesse, over de vriendschap tussen de intellectuele Narziss en de artistieke Goldmund, die elkaars uitersten zijn. Ik zie mezelf als hybride mens, geïnteresseerd in het cognitieve en resultaatgerichte en tegelijkertijd ook in het sociale en het speelse. De huidige tijd vraagt om die hybride kwaliteit. Je moet kunnen pendelen tussen twee polen en kunnen integreren. Zo kunnen organisaties van de podiumkunsten leren om te improviseren.”

#### *Waarom zou je improviseren?*

“De VUCA-wereld – snel veranderend (Volatile), onzeker (Uncertain), Complex en dubbelzinnig (Am-

biguous) – plaatst mensen en organisaties voor nieuwe problemen en uitdagingen, waarbij dossierkennis en traditionele oplossingen vaak geen uitkomst meer bieden. Eeuwen geleden wisten de Jezuïeten al welke potentie er schuilt in improviseren. Jezuïeten kiezen er bewust voor om te werken in de wereld. Doorgaans in moeilijke omstandigheden. Door dagelijks bewust-zijnsonderzoek en contemplatie in actie leerden zij om improviserend te handelen. Improvisatie is voor iedereen in een VUCA-wereld belangrijk. Onderzoeker Wim Claassen constateerde in zijn promotieonderzoek naar het handelen van leraren dat improviseren niet in competentieprofielen voorkomt maar wel belangrijk is om een goede leraar te kunnen zijn.”

#### *Wat heb je nodig om te kunnen spelen en improviseren?*

“Op de eerste plaats moet je de moed hebben om eens wat anders te doen. Daar vinden mensen namelijk altijd wat van. Je moet jezelf ook toestemming geven om daarbij jezelf te zijn en te improviseren. Improviseren vraagt om een mindset, zoals het aanbod van de ander accepteren, de bereidheid om samen het verhaal te maken en te durven falen. En ‘Ja, én...’ te zeggen in plaats van ‘Ja maar...’. Steeds meer bedrijven beseffen dat je naast *zero tolerance* in kritieke processen ook ruimte moet geven om fouten te mogen maken en daarvan te leren. En vooral *fail fast*. Om iets nieuws te leren is altijd een X-aantal fouten nodig. Het is belangrijk daar samen met anderen zo efficiënt mogelijk doorheen te komen. Je hebt ook vaardigheden nodig om vanuit die mindset te kunnen handelen. Daarbij gaat het om ontspanning, nieuwsgierigheid, en speelsheid.

Jaren geleden kreeg ik steun van het CICI-fonds – dat streefde naar kruisbestuiving tussen wetenschap, bedrijven en kunstenaars – om een businessschool te helpen improviseren. Ook daar wordt mijn *Play! Model* gebruikt, dat de verschillende kernvaardigheden bij improviseren weergeeft:

- *Presence*: wees in het moment en blijf in contact met de wereld om je heen
- *Leap into it*: neem een proactieve houding aan, spring in het diepe indien nodig en durf fouten te maken
- *Adaptiveness*: sta open voor veranderingen en beweeg mee
- *Yes, and ...*: sta open voor initiatieven van anderen en bouw op elkaar voort
- *! Impact!*: gebruik stevigheid en passie, zet je impulsen duidelijk neer en schakel in leiden en volgen

Improviseren kun je leren, maar het is ook vooral een manier van in het leven staan.”

### Je stem vinden

In 1973 stond ik met Ab Baars op het schoolplein. Wat we precies hebben besproken weet ik niet meer, maar wel dat het over de liefde voor muziek ging en over saxofonist Bertus Borgers.

**Ab Baars** is een Nederlandse jazz-saxofonist en klarinettist die actief is in de geïmproviseerde muziek. In 1989 kreeg hij de Boy Edgar prijs. Sinds de jaren zeventig heeft hij zijn eigen bands, en hij is al jaren lid van de instant composer pool. Hij speelde met talloze musici en groepen, van jazz tot punk.



Foto: Fransesca Patella

#### *Wat typeert jou als improviserend musicus?*

“Ik ben niet echt een side musicus. Ik wil mijn eigen bands samenstellen, eigen stukken componeren, dat is anders dan meespelen. Van Misha Mengelberg heb ik geleerd dat je in de geïmproviseerde muziek verantwoordelijkheid neemt voor je daden. Je kiest muzikanten die een autonome manier van denken hebben en waarmee ik me kan verbinden en in de improvisaties hoop ik dat ik verrast word. Natuurlijk gaat er wel eens iets mis. Dan moet je niet boos worden, maar het ter plekke muzikaal oplossen. Met elkaar spreek je een taal. Als bandleider heb ik dat moeten leren. In het begin vond ik het moeilijk mijn ideeën, mijn stukken uit te leggen. Ik was de enige die wist wat ik wilde horen en ging er vanuit dat de musici het zouden begrijpen. Uitleggen lukte toen alleen door af en toe krampachtig te spelen en bozig te laten horen welke richting het op zou moeten gaan. Inmiddels heb ik met mijn eigen trio en andere musici waarmee ik veel werk een muzikale taal ontwikkeld en heb ik ook geleerd uit te leggen wat ik wil en hoe ik 't wil.”

#### *Hoe gaat improvisatie bij jou?*

“Bij mij is het enige dat vooraf vastligt de kwaliteit van de muzikanten, het muzikale materiaal, de ruimte die er is en dat we gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Dat is anders dan in de meer traditionele jazz, waar de muzikale vorm vaak van A tot Z bekend is en de invloed van musici op het verloop anders is, beperkter. In meer traditionele bands heeft de ritmesectie een dienende functie, om het de solisten zo aangenaam mogelijk te maken en vooral niet in de weg te zitten. De muzikanten waarmee ik speel willen uitgedaagd worden en zij willen mij ook verrassen. Dat vraagt om een houding die richting geeft aan keuzes en die ervoor zorgt dat je ontvankelijk blijft. Een houding die je helpt om gebaande

paden te verlaten en je te laten verrassen. Je moet ook niet bang zijn, want dan sluit je je af. Improvisatie is een avontuur en dat kun je beleven met anderen, die ook niet bang zijn, die zich met je verbonden voelen en die je ook kunnen opvangen als dat nodig is.”

#### *Welke rol spelen tradities voor jou?*

“Tradities zijn heel inspirerend maar kunnen je ook in de weg zitten. Ik zie het als studiemateriaal om een taal te leren spreken en begrijpen. Kijk, Charlie Parker was een genie, een bron van inspiratie. Maar ik ben niet geboren in Kansas en heb mijn stijl niet gevonden in New York. Ik leef in een totaal andere wereld, opgegroeid in Eindhoven, conservatorium in Rotterdam en nu woon ik in Amsterdam. Van een van mijn leermeesters, klarinettist John Carter leerde ik om dat te incorporeren in mijn stijl en kleur. Nu ik mijn stem heb gevonden durf ik vrijelijk om te gaan met traditioneel materiaal, zoals bijvoorbeeld de muziek van John Coltrane, Duke Ellington en vele anderen”

#### *Wat betekent het publiek voor jou?*

“Dat is door de jaren heen steeds belangrijker geworden. Je realiseert je dat je niet alleen bent op dat podium, dat publiek er is en geraakt kan worden, een gedachte of een gevoel mee kan nemen uit het concert. Mijn muziek is niet de meest toegankelijke muziek. Graag vertel ik aan de hand van een tekst, gedicht of een beeld wat mij heeft geraakt en wat de aanleiding was om een stuk te schrijven.”

### **Dansen op het ruisen van de wereld**

Peter Rombouts ontmoette ik voor het eerst in de lectorengroep normatieve professionalisering. In die groep zijn we tot het inzicht gekomen dat de muzische professionalisering een waardevolle bijdrage kan leveren aan een voortdurende reflectie op het professionele handelen. Muzische professionalisering is het bij professionals aanwakkeren van het scheppende en expressieve in hun makerschap. De kunsten zijn daarbij een belangrijke steun.

**Peter Rombouts** is professioneel danser en organisatieadviseur. Met zijn danspartner was hij drie keer wereldkampioen Argentijnse Tango. Tot 2008 hield Peter zijn beide vakgebieden gescheiden. Sinds 2008 combineert hij de dans en het werken in organisaties. Alleen en met andere dansers ondersteunt hij organisaties bij het werken aan complexe vraagstukken.



“In 2008 stapte ik van het podium af om vraagstukken van mensen en organisaties via de dans te benaderen. Maar ik wilde geen intermezzo, pauzeact of leuke teambuildingactiviteit zijn.”

#### *Hoe ga jij te werk?*

“Kunst opent een ruimte wanneer je deze inzet in de context van een vraagstuk of opgave. Een ruimte waarin je, voorbij bestaande denkpatronen, sensitiviteit, diep luisteren en open waarneming kunt toevoegen aan bestaande denk- en handelingspatronen. Die ruimte is niet enkel voorbehouden aan kunstenaars. Iedereen kan op zijn of haar manier die ruimte openen. Het kent een eenvoudig schema: Je start met een aanleiding, zoals bijvoorbeeld een vraag of opgave. Je laat de vraag even los en je spreekt af om in een afgebakende tijd samen in het contact te treden. Hoe je dat doet is aan iedere professional, om zijn of haar manier te vinden. Je kunt even stil zijn, samen wandelen, iets tekenen, iets maken, iets schrijven. En daarna vertaalt je die ervaring in een inzicht dat je koppelt aan de startvraag. Viktor Frankl zei dat er tussen stimulus en respons ruimte zit die ‘keuze’ heet. Die ruimte kun je op verschillende manieren ‘vullen’. Mijn pleidooi is om die ruimte te gebruiken om diep te luisteren, om vandaaruit vorm te geven aan je ‘keuze’. Mijn manier om in die ruimte te stappen is door geïmproviseerd te dansen, omdat lichamelijke frequentie van waarnemen en luisteren preciezer en luider afstemt.”

#### *Wat is daarbij de betekenis van improvisatie?*

“Improvisatie gaat niet alleen over probleemoplossend vermogen, maar ook over het waarnemen en creëren van ruimte voor wat in de complexiteit en gelaagdheid van de vraagstukken naar je toe komt. Mensen hebben meer mogelijkheden dan alleen hun ogen en oren om dieper waar te nemen en te luisteren. Zo heb ik de dans om een ander te helpen met verschuivingen in het denken en handelen.”

#### *Kun je een voorbeeld geven?*

“Ik doe opdrachten voor bijvoorbeeld de rechtspraak, voor ministeries en zorginstellingen en ik werk voor opleidingsinstituten. Soms werk ik met de vraag van een groep van zestig mensen, dan weer met de vragen van individuen. Ik probeer zoveel mogelijk op locatie te werken, want de werkelijke context bevat ongelooflijk veel informatie. Op een ministerie, in een school, in de rechtszaal, in een bestuurskamer. Onlangs werkte ik met een groep inspecteurs in het sociale domein. Al jaren doen die hun werk nationaal, regionaal en lokaal, maar de problemen in de sector zijn niet verminderd. Ze beseften dat er een collectieve blinde vlek moest zijn. Met zo’n vraagstuk ga ik aan het werk. Daarbij houd ik me ver van ‘het verbeelden van wat me vooraf is meegegeven’. Ik dans met wat ik waarneem in het moment. Ik ben in de situatie met mijn hele lijf. Het gaat daarbij *niet* over ‘uit je hoofd en in je lijf komen’, want wie wil er werken met iemand met een ‘leeg hoofd’? Het is op het maximum van je kunnen luiste-

ren, waarbij je de fysieke waarneming toevoegt aan het denken. Uiteindelijk gaat het na de dans om nieuwe taal die mensen geven aan hun situatie en de vragen waarmee ze worstelen. Laatst werkte ik met een vrouw die zich in het werk vaak angstig voelt en die zich afvroeg: wat doe ik met die angst? Na mijn werk op de dansvloer, formuleerde zij voor zichzelf een nieuwe opgave: Die angst is niet alleen van mij. Het gaat erom dat ik kan ‘dansen’ met de angst van de mensen op de werkvloer.”

#### *Wat is de betekenis van de muziek?*

“Iets in mij zei me dat er geen muziek hoort bij het dansen van vraagstukken in professionele contexten. Ik vond daarvoor woorden bij de filosoof Michel Serres die erop wees dat mensen maar blijven praten en zo nooit ‘het zingen van de wereld horen’. Het praten overstemt de grondruis van de wereld, de ruis van alles wat er leeft, inclusief het lawaai van onze eigen soort. Toen ik dat las wist ik het: Ik dans op het ruisen van de wereld.”

#### *Heb je een advies aan de bedrijfsopleiders?*

“Durf de ruimte te zoeken en verlaat de gebaande paden en weinig productieve patronen. Durf daarin voorop te gaan, en blijf heel dicht bij wat er zich dan ontvouwt.”

### **Trust the process**

Met Loek Schoenmakers maak ik deel uit van de onderzoeksgroep leren en innoveren van de samenwerkende lerarenopleidingen Radiant. In onze belangstelling voor spelen vinden we elkaar. Loek doet een onderzoek naar de waarde van improviseren bij vernieuwingsprocessen in schoolorganisaties.

**Loek Schoenmakers** werkt internationaal met professionals uit de jeugdzorg en het onderwijs aan leer- en veranderprocessen. Loek promoveerde aan het Taos-instituut in samenwerking met Tilburg University. Zijn werk baseert hij op het sociaal constructionisme. Loek schildert en is in 2019 begonnen aan een opleiding aan de Academie voor de Kunst in Genk (B).



*Wat betekent improvisatie voor organisaties?*

“Als je ruimte maakt voor improvisatie, dan komt er energie tussen mensen los, energie om oplossingen, ideeën, mogelijkheden te vinden en iets nieuws te ontdekken. Improviseer je niet, dan is de kans groot dat alles blijft bij hoe je het altijd al deed. Dat geldt voor de geijkte patronen in je team en de organisatie, maar het beperkt ook wat je met elkaar kunt bereiken. Het beschikbare potentieel wordt niet volop benut.”

*Welke uitgangspunten hanteer je?*

“Ik zie organisaties als sociale constructen en werk daarom vanuit een relationele oriëntatie, waarin mensen in dialoog voortdurend samen met anderen de werkelijkheid construeren. Van belang is dat deze manier van werken transformatie op gang brengt. Daarbinnen is ruimte voor improvisatie en collectieve reflectie. Daarbij neem ik een voorbeeld aan de Jazzmuziek. In de Jazz zie je dat improvisatie vraagt om vertrouwen in elkaars vakmanschap, om minimale spelregels en om het lef iets te proberen. Muzikanten gaan met elkaar in dialoog, met instrumenten of met woorden en in een taal die ze gezamenlijk steeds ontwikkelen. Met elkaar wordt een klimaat gecreëerd waarin het mogelijk is dat persoonlijk meesterschap en meesterlijk partnerschap kan oplichten. Ieder wordt uitgenodigd tot het nemen van leiderschap. In organisaties vraagt dit van de medewerkers de bereidheid om te improviseren en van het management ruimte te bieden en de wil om tot diep verstaan te komen. *Trust the process*: vertrouw erop dat er vanuit improvisatie altijd iets ontstaat. Het hebben van plezier in dit samscheppen is cruciaal. Dat vraagt om een waarderende gerichtheid op de mensen die samen de organisatie vormen. Dat noem ik het re-humaniseren van de organisatie. In de advies- en begeleidingsopdrachten die ik doe, nodig ik mensen daarom direct uit om actief mee te denken – mee te creëren.”

*Wat is de rol van de buitenwereld, van de doelgroep waarvoor gewerkt wordt, van partners?*

“Als je de samenwerking met klanten aangaat dan verbind je je met de leefwereld van je doelgroep. Omdat de leefwereld van je doelgroep dynamisch is en voortdurend verandert, komt er ook steeds weer iets onvoorspelbaars binnen waarmee je moet durven spelen. Waaraan je ruimte geeft. Met partners uit een andere discipline samenwerken doet ook een appel op het vermogen om samen te spelen. Je kunt de ander niet opleggen wat hij of zij moet doen of leren.”

*Kun je een concreet voorbeeld geven?*

“Vanuit een masterprogramma Passend meesterschap werken we aan ‘lerende partnerschappen’. Een van de deelnemers ontdekte in het sociale web, dat de ernstig zieke vader van een kind met gedragsproblemen niet meegenomen werd in gesprekken. Wat geweldig was het toen vader niet langer werd gezien als patiënt, onbedoeld geïsoleerd werd en niet meetelde. Toen hij wel gezien en betrokken werd, was dat van grote

invloed op het kind, waardoor het gedragsprobleem opeens andere vormen aannam. Van object werden deze mensen subjecten met een eigen stem. Vanuit de uitnodiging konden zij mee improviseren en nadenken over passende oplossingen.”

**The Groove**

Dit najaar begeleidde Sergej van Middendorp een bijeenkomst van het Art & Inspiration netwerk, waarvan ik lid ben. Art & Inspiration is een netwerk van managers, opleiders, adviseurs en onderzoekers die inspiratie zoeken in de kunsten. Er was een Jazzband uitgenodigd en we gingen in gesprek over de betekenis van improvisatie. Dat was ook aanleiding om ons gesprek te continueren. We raakten in ‘The Groove’.

**Sergej van Middendorp** is als ondernemer werkzaam op het snijvlak van publieke dienstverlening en ICT. Hij is een ‘action researcher’. Hij promoveerde op een onderzoek waarin hij gedurende zeven jaar samen met een jazzband, zijn businesspartners en zijn klanten de praktische betekenis van de ‘organizational improvisation’ theorie onderzocht.

*Wat betekent improvisatie voor jou?*

“Ik vraag me af hoe we continue positieve verandering kunnen bewerkstelligen in een toenemend complexe wereld. Op zoek naar antwoorden op die vraag richt ik me op de systemen die we maken om samen te werken aan de uitdagingen die deze wereld ons biedt. Een centrale vraag daarbij is hoe systemen tot leven komen in de interactie tussen gebruikers, ontwerpers, en ondersteuners. Op zoek naar een proces dat het ontwerp en de ontwikkeling van levende systemen mogelijk maakt, kwam ik de theorie van ‘organizational improvisation’ tegen. Mijn onderzoek laat zien dat de jazz-metafoor gebruikt kan worden om een proces en een product te ontwikkelen die helpen een levend systeem te realiseren en zijn gebruikers helpt om een ‘groove’ in hun samenwerking te realiseren. De afgelopen jaren heb ik samen met een netwerk van ICT-leveranciers, zorgaanbieders, overheidsinstellingen en zorgverzekeraars gewerkt aan een integraal digitaal gezondheidssysteem dat ons kan helpen om – in eigen regie en met multi-deskundige samenwerking – een vitaal en gezond leven te improviseren.”

### *Wat is improvisatie?*

“In filosofische zin is improvisatie een manier om een relatie aan te gaan, die je samen met de ander verbindt met een thema en die je in staat stelt om dat thema ‘mee te maken’. Een relatie aangaan en verbinden klinkt heel cliché, maar tegelijkertijd is dat ongelooflijk belangrijk. We bestaan niet als autonome individuen, maar als een gemeenschap die ons als mensen mogelijk maakt. Filosoof Martin Buber zegt dat een echte relatie aangaan van het individu vraagt om de ander tegemoet te treden. Een echte relatie vraagt om diepgang en activiteit. Als we iets willen veranderen dan zal ons dat in ons eentje niet lukken. Door je actief te verbinden met andere mensen kun je wel veel impact hebben.”

### *Waarom gebruik je de jazz als metafoor?*

“Tijdens mijn promotieonderzoek werkte ik samen met Frank Barrett. Barrett stelt dat organisaties een voorbeeld kunnen nemen aan de wijze waarop in de jazz ruimte gemaakt wordt voor creativiteit en improvisatie. Basisprincipes zoals Barrett die formuleerde geven bijvoorbeeld houvast om een verbinding te maken, om een minimale structuur te vormen en met elkaar aan de slag te gaan en gezamenlijk te creëren. In mijn projecten heb ik ontdekt dat professionals en softwarespecialisten in de jazz-metafoor een structuur vinden om samen open standaarden te creëren. Op basis van mijn onderzoek kom ik tot de volgende zeven principes:

- Cultiveer tegelijk steeds de competenties om te focussen in het moment en die om je instrument te bespelen. Zoek van daaruit de grens op van wat vandaag mogelijk is.
- Wees je bewust van het innovatieve vermogen dat besloten ligt in die imperfectie en integreer dat in je performance.
- Verwerk de gedeelde structuren bij iedere gelegenheid in een unieke performance die past bij het moment.
- Werk toe naar een ‘groove’ waarbij de hele groep in de flow komt en van waaruit vervolgens een groove met het publiek kan worden opgebouwd.
- Vertrouw op je kennis, ervaring, competentie en begin je solo op intuïtie. Luister diep naar het patroon dat zich ontvouwt in het moment. Blijf in dialoog met jezelf, de anderen en het publiek.
- Weet van wie jij kan leren, en wie van jou kan leren. Zoek elkaar actief op.
- Leiderschap is een emergente eigenschap van de zich ontvouwende uitvoering. Je neemt leiding in je solo, je geeft leiding in je ondersteuning. De groove leidt het geheel.”

### *Wat als je niets hebt met de jazz-metafoor?*

“Mijn zakenpartner is zeezeiler en heeft minder met Jazz, maar wel iets met koersbepalen, mijlpalen en avontuur. Dat duurt op zee ook nog eens langer dan een jazz-nummer. In de overeenkomsten vinden we elkaar en in de verschillen zijn we complementair.”

### *Wat is de betekenis van het publiek?*

“Het publiek, daar maak je de uitvoering samen mee. Je valt niet alleen door de mand voor je collega’s als je er niet bent, als je geen moeite doet om in ‘de groove’ te komen. Het geeft niet als het niet gaat zoals je gewend bent. Dan wordt je vermogen om te kunnen improviseren op de proef gesteld, dan leer je wendbaar te zijn. Als het dan toch lukt, dan levert dat ervaringen op die dieper gaan dan je met woorden kunt uitdrukken.”

### **Oefenen, uitvoeren en reflecteren**

De zes improvisatie-experts die voor dit artikel geïnterviewd zijn, benadrukken allen het scheppend vermogen dat improvisatie kan oproepen. Een vermogen dat waardevol is in de leefwereld van mensen en in het werk dat mensen in organisaties doen. Een vermogen dat mensen in ontwikkeling brengt en dat organisaties verder kan brengen. Wanneer er veel onzekerheid is over de toekomst, dan kun je toch handelen. Dat vraagt om aandachtigheid en het zien van anderen, om het vertrouwen op je eigen stem en stijl en om daaraan te blijven werken. Daardoor ontstaan waardevolle samenwerkingsverbanden met scheppend vermogen, kunnen alle betrokkenen ‘stralen’ en worden verwachtingen overtroffen.

## *Improviseren is het vinden van de essentie, het doorbreken van patronen*

Improviseren is het vinden van de essentie, het doorbreken van patronen, ruimte nemen en geven en je zelf in nieuwe situaties laten brengen of durven begeven. Dat bemoedigt en levert niet alleen impact op, maar ook veel voldoening en plezier.

Voor HRD’ers is het belangrijk om mensen uit te dagen tot oefenen, uitvoeren en in reflectie te onderzoeken wat werkt en of het deugt. Je komt er niet met een leuke salsa-clinic, percussieworkshop of een middagje improvisatietheater. Want het gaat om wakker maken, inzet van hybride kwaliteiten, je stem vinden, dansen op het ruisen van de wereld, vertrouwen hebben in het proces en het vinden van de groove. ●

Met dank aan Marion Hoeffgen.



**Dr. Ton Bruining** is opleidingsadviseur en leidt opleiders en adviseurs op. E-mail: [ton@tonbruining.nl](mailto:ton@tonbruining.nl)