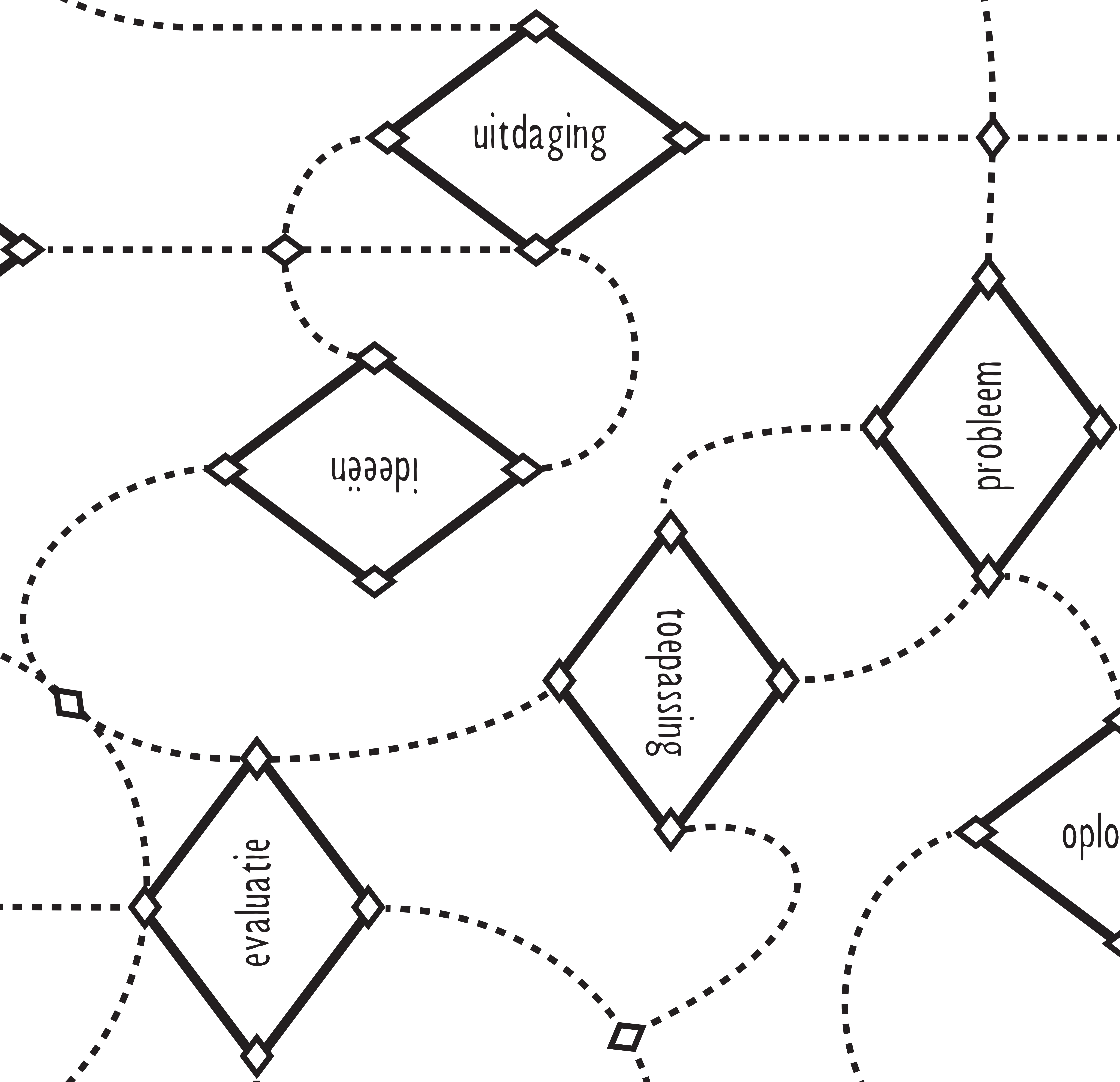


Bart Dieho

Routes door niemandsland

Theater maken als creatieve reis



Bart Dieho (1948)

studeerde in 1977 af in Theaterwetenschap aan de Universiteit van Amsterdam en was daarna enige jaren freelance theaterdramaturg. Van 1980 tot 2013 was hij docent theaterdramaturgie aan de Universiteit Utrecht, waar hij ook eindredacteur was van de database *Theaterdramaturgie Bank* (nieuwe naam: *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht). Hij is auteur van *Een voortdurend gesprek: De dialoog van de theaterdramaturg* (2009), coauteur van het in 2013 heruitgegeven *Spel oefeningen*, redacteur en coauteur van *De Nederlandse musical – Emancipatie van een fenomeen* (2018). Hij schreef en regisseerde muziektheater. Behalve als dramaturgisch adviseur en theaterauteur is hij actief als tekstdichter en componist in de muziekpraktijk. www.bartdieho.nl

Rivka Dieho (1981)

studeerde in 2004 af als goudsmid aan de Vakschool voor Edelsmeden (Schoonhoven) en heeft een Bachelor in Design HKU 2008 (Utrecht). Zij is een product- en grafisch ontwerper. Zij heeft haar sieraden gepresenteerd op beurzen als Meesterlijk in Eindhoven. Ook heeft Rivka Dieho diverse logo's ontworpen en heeft ze de illustraties gemaakt voor het boek *ALS alles Verandert* (2016). www.rivkadieho.com

Colofon

Bart Dieho, *Routes door niemandsland: Theater maken als creatieve reis*.

Vormgeving en illustraties Rivka Dieho.

Uitgegeven in eigen beheer. bdieho@chello.nl

(c) 2020 Tekst Bart Dieho, Amsterdam

(c) 2020 Vormgeving en illustraties, inclusief frontpagina Rivka Dieho, Amsterdam

Dit ebook wordt u gratis aangeboden. Het copyright berust bij de auteur en de vormgever. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgevers zijnde de auteur en de vormgever.

Waar over *theater* en *theatraal* wordt gesproken, wordt uitdrukkelijk ook *theaterdans* en *choreografisch* bedoeld. Waar Engelstalige termen tot de algemeen erkende vaktaal behoren, zijn die termen onvertaald gelaten. Overal waar de mannelijke vorm wordt gebruikt, dient de aanduiding als genderneutraal te worden opgevat.

Inhoud

THEATERMAKERS!	04
I. THEATER MAKEN ALS CREATIEVE REIS	06
1.1 GOEDE REIS! (ENKELE TIPS)	06
1.2 DE INSPIRERENDE OMWEG	16
Synectics: de creatieve reis	19
1.3 VAN PROBLEEM TOT RESPONS	24
Taak – Respons model	30
2. ROUTES DOOR NIEMANDSLAND	34
2.1 BAGAGE VOOR AVONTUURLIJKE ONTDEKKINGSREIZIGERS	34
2.2 DE KETTINGREACTIE	38
Creatieve Problem Solving v3.0	38
Hamlet-vertaalproblematiek (Komrij/Brogt)	41
Ruigoord 1, Ruigoord 2 en Huis van de Toekomst	44
2.3 DE CIRKEL	52
Tonus (spierspanning) als choreografisch element	54
Creatieve respons via omwegen, via analogieën (Synectics)	58
Dynamisering van het concept	63
2.4 DE TERUGKOPPELING	66
Revisie van de Dragerscène in De Macht	69
Conceptualisering van <i>WHILE WE WERE HOLDING IT TOGETHER</i>	75
2.5 HET NETWERK	82
Het problematiserende werk van Piet Arfeuille	87
GRAHAM ON CREATIVITY	96
3. DE KUNST VAN VERANDEREN	97
3.1 HET ROER OMGOOIEN	97
De geslaagde transitie van een toneelgezelschap	106
3.2 DUIDEN – DELEN – DOEN	116
ADKAR MODEL VOOR VERANDERMANAGEMENT	120
Jakob Ahlbom: hoe een theatermaker problemen overwint	122
THEATER IN PERSPECTIEF	135
EEN PERSOONLIJKE NOOT	143
MOTTO'S TER INSPIRATIE	146
REGISTER	149
LITERATUUR	151
FIGUREN	152
NOTEN	153

Theatermakers!

Wat doe je bij een creatieve blokkade? Wat doe je bij een crisissituatie in je groep? Wat doe jij een grote maatschappelijke crisis?

Iedere theatermaker kent dat moment, dat het niet verder wil, dat er niets lijkt te ontstaan, dat een crisis ontstaat, dat je groep in rook dreigt op te gaan. Meestal leun je dan op je ervaring en ben je geneigd het vertrouwde pad te kiezen, omdat je weet dat er dan wel iets zal komen.

Het kan ook anders! Je kunt zo'n blokkade, zo'n crisissituatie ook aangrijpen om jezelf vragen te stellen die je nog nooit hebt gesteld. Loskomen van 'zo doe ik het altijd' en 'zo doen we het altijd'. Onbekende wegen inslaan. In plaats van door stress in een kramp te schieten, kan je je maakproces en de ontwikkeling van je groep verrijken door meer inventieve denkbewegingen aan te gaan. Een *route door niemandsland* nemen om te ontdekken waar je dan uitkomt.

Synectis, CPS en ADKAR, het zijn methoden van *creatief denken* en *verandermanagement* die in andere domeinen ruimschoots hun waarde hebben bewezen. Zij worden nu voor het eerst verbonden met de theaterpraktijk, geïllustreerd en beargumenteerd aan de hand van theater *casestudies*. Om theatermakers met hun medemakers zoals dramaturgen en vormgevers nog inventiever te maken. En natuurlijk kunnen ook *creatives* buiten de theatersector hun voordeel doen met dit kijkje in de theater keuken...

Analogieën kunnen je helpen om op ideeën te komen om een blokkade op creatieve wijze te overwinnen. Als teveel mensen zich bemoeien met een plotseling opgedoken compositieprobleem vlak voor de première, dan doet dat denken aan *teveel schepen die allemaal een drukke haven in willen varen*. Hoe kun je met z'n allen manoeuvreren om zonder incidenten te komen bij je meest optimale voorstelling? (*Synectics, the creative journey*)

Als jouw maaksituatie dat vraagt, durf dan te veranderen van aanpak. Wissel

van route. Naast de gebruikelijke *lineaire* weg van artistieke uitdaging naar voorstelling, zijn er andere routes. Je kunt *circulair* werken, dan los je grote problemen op door achter elkaar meerdere kleinere problemen aan te pakken. Je kunt *terugkoppeland* werken door steeds bij iedere nieuwe stap terug te gaan naar alle voorgaande stappen inclusief het oeridee waar je ooit mee begon. Of je kan jezelf verleiden om in willekeurige volgorde associatief te durven schakelen tussen problemen in een steeds opnieuw uitdagende zoektocht naar responses. Dan bouw je je maakproces verder *als netwerk* uit. (*CPS, Creative Problem Solving*)

Hoe kan je in je theatergroep een crisis of ernstige dreiging het hoofd bieden? Dat doe je door de situatie onder ogen te zien, de zwakke tegen de sterke elementen af te wegen. Vervolgens te kiezen om te veranderen als dat nodig blijkt. Te bedenken wat die verandering van alle betrokkenen vraagt. Waar nodig je groep als organisatie aanpassen. Een theatermaker kan in z'n eentje veel willen veranderen, maar als een groep niet mee wil komt hij niet ver. Omgekeerd kan een groep niet groeien, indien de regisseur niet mee-verandert. (*ADKAR, model voor verandermanagement*)

Routes door niemandsland voor iedereen die op creatieve wijze blokkades wil overwinnen en crisissituaties in de eigen organisatie oplossen, voor iedereen die de bekende al te vertrouwde denkpistes wil verlaten om de creativiteit van zichzelf en directe medewerkers aan te jagen en juist ook in problematische crisissituaties te ontplooien.

I. THEATER MAKEN ALS CREATIEVE REIS

Net als andere kunstzinnige processen is het proces van theater maken te verbeelden als een avontuurlijke creatieve reis met onbekende bestemming, een route door niemandsland. Het is aan de maker als ontdekkingsreiziger om moedwillig risico's te nemen om tot een meer optimale voorstelling te komen.

I.1 Goede reis! (Enkele tips)

Creativiteit vereist moed.

Het is 1946. Peter Brook begint aan zijn eerste Shakespeare regie – *Love's Labour Lost* – bij het Shakespeare Memorial Theatre in Stratford-upon-Avon. Hij werkt thuis een regieplan uit, nauwkeurig gecheckt door middel van een maquette van het podium en het decor. Zijn compleet uitgewerkte mise-en-scène noteert hij in een dik souffleursboek. Op de eerste repetitiedag begrijpt hij dat dit uitgangspunt tot *blocking* leidt, niet meer dan het regelen van het verkeer tussen de acteurs op het podium, en dat hij op die manier niet de creativiteit van de acteurs aanspreekt. Direct legt hij zijn souffleursboek weg. Vanaf dat moment voelt hij zich bevrijd van het keurslijf van de conventionele regieaanpak en kan hij met zijn acteurs een werkelijk creatief proces aangaan.

De avond voor de eerste repetitie zat ik (...) in wanhoop voor een decormodel (...) en morrelde met veertig stukjes karton – veertig stukjes, die de veertig acteurs vertegenwoordigden die ik de volgende ochtend zou moeten commanderen, vastberaden en duidelijk. (...) De volgende morgen arriveerde ik op de repetitie met een dik souffleursboek onder mijn arm (...) Zodra de spelers zich bewogen wist ik dat het mis ging. Ze leken in de verste verte niet op mijn kartonnen figuurtjes (...) Er was een ogenblik van paniek. (...) ik hield op en liep weg van mijn boek, naar de acteurs toe, en ik heb nooit van mijn leven meer notities ingekeken.¹

Af te wijken van de gebruikelijke conventionele regieaanpak en over te stappen op een andere meer creatieve aanpak was een *reframing* van de maaksituatie. Pablo Picasso omschreef deze denkbeweging ooit zo, “*Als je precies weet wat je gaat doen, wat is dan het punt om het te doen?*” Voor Brook was dat besluit het echte begin van zijn creatieve reis, zijn eigen avontuurlijke route door niemandsland die zou leiden tot zijn immense theatercarrière.

Ook bij het schrijven van filmscripts worden moedige besluiten genomen. In 2013 legt Alex van Warmerdam de internationale pers uit hoe hij zijn scripts schrijft. “*Ik ben niet iemand die een synopsis maakt of van tevoren een structuur aanbrengt*”, vertelt hij. “*Ik start met de eerste scène en merk wel waar het verhaal mij leidt.*” Als een eerste scriptversie hem op een gegeven moment niet veel verder brengt, reageert hij daar zo op: “*Als ik vast zit, begin ik gewoon opnieuw.*”² Vastlopen ziet Van Warmerdam niet als iets negatiefs, maar als inspiratie voor een nieuwe start. Inspiratie die er nooit was geweest, als hij op zijn creatieve reis niet met een blokkade was geconfronteerd en daardoor een andere route door niemandsland moest zoeken.

Probeer. Faal. Altijd falen. Probeer opnieuw. Faal opnieuw. Faal beter.

Waardoor durven makers als Brook of Van Warmerdam op zulke cruciale momenten zulke gewaagde keuzen te maken? Waardoor durven deze makers zo grondig van het bekende pad af te wijken? Iedere theatermaker die zijn eigen artistieke dromen najaagt, zal net als Brook en Van Warmerdam het uiterste uit zijn creatieve vermogens willen halen. Iedere theatermaker, iedere kunstenaar zal daarvoor zijn eigen routes kiezen door niemandsland.

Wie iets wil bereiken, zal de kans om te mislukken zo groot mogelijk moeten maken.

Theatrale maakprocessen worden in de praktijk en in de vakliteratuur vaak beschreven als een af te leggen traject. John Freeman gebruikt voor de documentatie van zijn theatraal maakproces consequent de metafoor van de reis. Een van de hoofdstukken is getiteld “Arrival and Departure” en zijn terugblik

noemt hij “Tracing the Footprints”.³ Meer recent maakt Tobias Kokkelmans de volgende vergelijking om uit te leggen wat dramaturgie volgens hem inhoudt: *“Als de regisseur de kapitein op het schip is, dan is de dramaturg niet de stuurman, maar de navigator; hij houdt de kaarten bij. En als er een storm op zee opsteekt, wordt die navigator weer uit z’n kajuit gehaald en moet de route bijgesteld worden.”*⁴

Theater maken als een creatieve reis, die vergelijking wordt opvallend vaak gekozen. Het maken van theater als gezamenlijke onderneming, als gezamenlijk artistiek avontuur met als doel met behulp van je verbeelding iets te creëren dat vooraf nog niet bestond. De bestemming is je voorstelling presenteren, maar wat voor voorstelling dat is weet je niet als je aan de creatieve reis begint. Je kunt vertrouwde bagage meenemen op je reis, je kunt ook risicofactoren inbouwen.

Het succes van een groepsreis hangt af van de afspraken die men onderling gemaakt heeft, zoals de bestemming, de te nemen route, de keuze van het vervoer. Lopen de verwachtingen parallel? Staan de neuzen dezelfde kant op? Hoe groot is de kans dat er iets mis gaat? Iedere reis behoeft andere afspraken. Een survivaltocht zal meer risico’s met zich meebrengen dan een strandvakantie. Maar iedereen zal het eens zijn met de stelling dat iedere reis hoe klein of ver ook, risico’s met zich mee brengt. Men reist immers omdat men behoefte heeft zijn veilige comfortzone te verlaten. En geldt dit niet ook voor theatermakers en hun medemakers?

*Wij zijn, zoals Nietzsche het al eens verwoordde, kinderen van Dionysos: wij varen in een vat ter zee en erkennen geen enkele autoriteit. Wij maken deel uit van de krachten die geen ultieme antwoorden en geen absolute waarden bieden, omdat het onze missie is om vragen te stellen. (...) Wij maken deel uit van de opstandigen die naar de storm verlangen, alsof daar de rust is gelegen, en die ervan uitgaan dat de waarheid slechts te vinden is in een onophoudelijke zoektocht.*⁵

Soms varen theatermakers als avontuurlijke ontdekkingsreizigers op een gladde zonovergoten windstille zeespiegel, soms zwalken zij in een vliegende storm. Altijd op weg naar een onbekend doel, de voorstelling. De creatieve reis is als metafoor

gekozen, omdat je je dan het proces van theatermaken als traject naar een voorstelling kunt inbeelden.

De ene theatermaker bereidt zich grondig voor en is van plan zich zonder nare verrassingen aan reisplan vast te houden. De andere theatermaker houdt juist van verrassingen, bereidt zich zo weinig mogelijk voor, checkt hoogstens nog eens zijn basisuitrusting en trekt er vervolgens vol goede moed op uit, het onbekende avontuur tegemoet.

Als maker kun je je nog zo goed op je productie voorbereiden, maar je kan van te voren niet weten of je tijdens je reis in windstiltes of een vliegende storm zult belanden. Je weet niet naar welke bestemming die reis je zal brengen, welke theatervoorstelling eruit zal komen. En je wilt dat eigenlijk helemaal niet weten. Je hebt een initieel idee waarmee je jezelf met een pittige enceneringsvraag uitdaagt. Daarna doe je je stinkende best om na een intensieve reis tot een optimale voorstelling te komen.

Bedenk dat je niet de eerste theatermaker bent die risico's aangaat om in te gaan op lastige enceneringsvragen. Er zijn avontuurlijke ontdekkingsreizigers je voorgegaan op routes door niemandsland.

Door de maakprocessen van Jan Fabre tot Ivana Müller, van Dylan Newcomb tot Jakob Albohm nader te bekijken, wordt duidelijk welke *creatieve denkbewegingen* zij gemaakt hebben om hun proces te optimaliseren, welke routes zij hebben genomen om van idee naar voorstelling te komen. Het wordt duidelijk welke problemen zij bij het maken van hun werken ondervonden, welke risico's zij bewust zijn aangegaan en op welke manier zij hun problemen hebben overwonnen.

Door te vergelijken met maakprocessen van andere makers krijg je meer inzicht in je eigen unieke maakproces. Inzicht in die andere processen kan inspireren om te kiezen voor het bewust nemen van meer risico's, voor het bedenken van nog pittiger enceneringsproblemen. Dit inzicht kan jou de moed geven om meer avontuurlijk te reizen om zo een eigen route door niemandsland te vinden.

Weet dat Stéphane Hessel⁶ aan jouw kant staat:

Scheppen is weerstand bieden. Weerstand bieden is scheppen.

Hoe kan je midden in een proces oriënteren op het moment dat je moedige besluiten wilt nemen? Synectics, CPS en ADKAR maken het mogelijk meer te zien en eerder je aanpak te kunnen veranderen.

Een aanpak die direct aansluit bij het theatrale maakproces als creatieve reis is *Synectics*.⁷ Door het inbouwen van creatieve (om)wegen als extra denkbeweging in creatieve processen wordt de creativiteit gestimuleerd. Zo kan *Synectics, the creative journey* het proces van theater maken verrijken. (1.2 en 2.3) Door analogieën te exploreren kom je op ideeën, die je helpen blokkades in het creatieve proces te overwinnen. Een analogie van *twee kapiteins op een schip* kan je doen besluiten dat het beter is de gedurfde keuze te maken om de leiding in handen van één persoon te geven.

CPS, Creative Problem Solving is een beproefde manier om uitdagingen niet alleen te vinden, maar ook aan te gaan. CPS, ooit ontstaan uit onbevooroordeeld *brainstormen*, wordt inmiddels wereldwijd toegepast op vele terreinen van *industriële design* tot *life coaching*. CPS kan goed worden ingezet in de theaterpraktijk. Bewuste interventies verleiden de theaterregisseur als de principale maker tot meer inventieve meer gedurfde denkbewegingen en zo nodig tot het veranderen van aanpak, bewust af te wijken van de gekende vertrouwde denkpijpe. Hoe ga je van ‘ja, maar het gaat toch prima allemaal, zo doen we het toch altijd’ naar ‘ja, wat een goed idee eigenlijk, laten we dat eens proberen’?! Zulke gedurfde keuzen zorgen ervoor dat er een frisse wind door de groep gaat waaien en de creativiteit van alle betrokkenen wordt aangejaagd. (1.3, 2.2 en 2.3)

CPS biedt meerdere beproefde routes om van uitdaging naar uitkomst te gaan: (1) *lineair*: logische kettingreactie van idee naar resultaat, (2) *circulair*: grote problemen oplossen door meerdere kleinere problemen aan te pakken, (3) *terugkoppeland*: bij iedere nieuwe stap steeds teruggaan naar eerdere uitgangspunten, ook naar

het oer-idee, (4) *als netwerk*: in willekeurige volgorde bij iedere maak-fase durven schakelen tussen probleem en oplossing.

De praktijk wijst uit dat ervaren theatermakers al naar gelang de maaksituatie vraagt behendig van route wisselen, behendig hun benadering wijzigen. Vele makers beginnen lineair omdat dat nu eenmaal de meest gebruikelijke aanpak is, maar al snel bevinden zij zich in een stroom van associaties (netwerkproces) om nog binnen hetzelfde maakproces te eindigen met een strenge vorm van terugkoppeling op een ooit eerder uitgedacht voorstellingsconcept. Iedere wisseling van route jaagt de creativiteit aan.

*Of je iets wel of niet kunt waarnemen hangt van de theorie af die je gebruikt.
Het is de theorie die bepaalt wat waargenomen kan worden.*

ADKAR, model voor verandermanagement verklaart de dynamiek tussen het creatieve individu en de creatieve groep, ofwel de regisseur en de theatergroep. Zijn organisaties zoals theatergroepen in staat tot creatieve denkbewegingen, kunnen zij daar inventief mee omgaan? Aangezien theater over het algemeen in groepen wordt gemaakt, gaat het uitdrukkelijk om co-creatie op groepsniveau, een regisseur maakt immers nooit alleen theater.

ADKAR laat zien hoe het mogelijk is om een crisis of ernstige dreiging het hoofd te bieden, niet alleen in maakprocessen maar ook in het voortbestaan en de ontwikkeling van theatergroepen als culturele organisatie. Immers, een theatermaker kan in z'n eentje wel heel veel willen veranderen, maar als een groep niet mee wil komt die theatermaker niet ver. Omgekeerd kan een groep niet groeien indien de regisseur als principale maker niet mee-verandert.

ADKAR maakt het mogelijk om een moeizaam werkklimaat te verbeteren, om zelfs na een crisis of ernstige dreiging alsnog tot een meer vruchtbare samenwerking te komen. ADKAR maakt het mogelijk om je organisatie te veranderen. Een moeizaam werkklimaat leidt immers tot ongewenste conflicten. En dan doel ik niet op conflicten die erop gericht zijn om iets los te maken,

wanneer door de regisseur bewust een conflict wordt aangegaan met zijn acteurs om spontane, impulsieve reacties te ontlokken.

ADKAR stelt niet alleen relevante vragen over de aard en opzet van de organisatie – dat kan ook een theatergroep zijn – maar ook vragen aan de betrokkenen in de zin van loopbaanontwikkeling – en dat kunnen leden van een theatergroep zijn. Als de theatergroep in samenstelling en als organisatievorm niet meer voldoet aan de eisen die de creatieve taak stelt, en als de individuele makers en medemakers hun taken niet optimaal vervullen, dan zijn er veranderingen nodig bij de groepsleden en bij de groep. En ook in het geval dat je ADKAR niet letterlijk zou willen volgen, dan reikt deze methode wel talloze productieve vragen aan. Al met al biedt deze methode vele nuttige aanknopingspunten voor verandering. (3)

Zoveel mensen, zoveel wensen... Net als op reis kan er in een theaterproductie op ieder moment en op talloze manieren ongewenste frictie ontstaan. Kan een reiziger het reizen zelf het belangrijkste vinden en niet de bestemming, de theatermaker heeft uiteindelijk de verantwoordelijkheid voor een voorstelling. Het is daarom van groot belang dat ongewenste fricties niet leiden tot een slechte of misschien zelfs helemaal geen voorstelling. Voor de regisseur en zijn medemakers is het daarom essentieel fricties op tijd te signaleren en eventuele destructieve momenten die de boel stagneren om te buigen tot constructieve momenten die het maakproces verder helpen in plaats van dat teniet te doen. Ook bij het maken van diagnoses van dergelijke maakprocessen en van de dynamiek binnen een theatergroep kan ADKAR van dienst zijn.

Het zijn niet de bergen die je uitputten, maar het steentje in je schoen.

Het gebeurt vaak, een artistiek probleem dat onttaardt in een machtsprobleem. Bijvoorbeeld wanneer een regisseur een artistiek probleem zelf niet onderkent en het daardoor niet tijdig oplost. Dan is de regisseur deel van het probleem in plaats van deel van de oplossing. Zijn positie als principale maker kan ter discussie worden gesteld. Dan zijn er opeens twee problemen, artistiek en in de werkverhoudingen. Voordat je het weet is het onderlinge vertrouwen tot

het nulpunt gedaald. Bij een theatervoorstelling is de toeschouwer de ultieme beoordelaar of het resultaat van het maakproces geslaagd is. Dit geeft een immense continue druk op een theatergroep, op de regisseur als principale maker en op zijn medemakers. Al dan niet terecht kan dit gegeven hen risicomijdend maken, terwijl het proces van theatermaken juist vraagt om risico's te durven nemen om zo creativiteit te ontplooien.

De methoden – Synectics, CPS en ADKAR – zijn gekozen, omdat zij hun waarde hebben bewezen.⁸ Zij zijn grondig in verschillende domeinen getoetst. Door deze methoden te verbinden met de theaterpraktijk kan die verrijkt worden. Het is mijn overtuiging dat zij jou als theatermaker en medemaker kunnen helpen inzicht te krijgen in jouw eigen maakprocessen. Dat inzicht kan je stimuleren om je nog meer creatief te ontplooien. Zo kunnen die methoden je maakproces optimaliseren en daarmee uiteindelijk de kwaliteit van je theatervoorstellingen bevorderen.

Tot nu toe zijn deze elders al uitgebreid bekende methoden van creatief denken en verandermanagement in de theaterpraktijk onderbelicht gebleven. Hoe je als theaterregisseur of als theaterdramaturg andere *creatives* kunt coachen in maakprocessen bij het overwinnen van creatieve blokkades en het maken van gedurfde artistieke keuzen, dat is een nog te onontgonnen terrein in de theaterpraktijk.

Het is ook goed om onder ogen te zien dat deze modellen schuren met de grillige praktijk van unieke maakprocessen, bijvoorbeeld in de Ruigoord-analyse. (2.2) De praktijk hoeft immers helemaal niet een-op-een te matchen met een systematische weergave van een creatief proces. Juist omdat een grondige vergelijking laat zien waar het model wringt met de praktijk, biedt dat nieuwe inzichten aan jou als theatermaker.

Deze uitgave zit vol met creatieve denkbewegingen, die mooi in beeld zijn gebracht in de illustraties. Dat maakt het niet tot een verzameling gemakkelijke recepten. Zie het eerder als een gereedschapskist. Jij blijft verantwoordelijk voor

het maken van je eigen tafel!

De eerste keer dat je een van deze methoden gebruikt, kan dat zeker kunstmatig aanvoelen. Niet iedereen is gewend om zijn eigen praktijk methodisch en systematisch onder de loupe te nemen aan de hand van modellen. Bedenk dan dat het eigenlijk allang zo is gegaan met het inbrengen van methoden uit andere domeinen. Oefeningen uit psychodrama worden nu zonder bezwaar gebruikt in warming-ups en spel oefeningen, argumentatie-opstellingen worden als gesneden koek toegepast bij rollenspel. Denk aan hoe lustig Stanislavski en Meyerhold in hun tijd geput hebben uit de psychologie van respectievelijk Ribot en James. Het voordeel van de hier gepresenteerde methoden, Synectics, CPS en ADKAR, dat zij uit vormen van *creatief denken* zijn opgebouwd. En dat is precies een kernactiviteit van theater maken.

*Logica zal je van A to B brengen.
Verbeelding zal je overal brengen.*

Er zijn impulsieve theatermakers die bij alle artistieke keuzen hun intuïtie willen volgen. Daarnaast zijn er bedachtzame makers die continu reflecteren op maaksituaties, vele opties voor keuzen overwegen alvorens ook maar één stap te doen, ook maar één keuze te maken. Ik sluit niet uit dat de hier aangeboden methoden eerder die analytische makers zullen aanspreken. Toch is het juist die intuïtieve makers aan te raden er kennis van te nemen en er hun voordeel mee te doen. Wellicht dat zij minder ad hoc keuzen, minder half onbewuste keuzen zullen maken. En zij kunnen altijd nog de volgende anonieme spreuk in het achterhoofd houden: “*Soms brengen de verkeerde keuzen ons naar de juiste plaatsen.*” Zoekend naar iets vind je iets anders, als je maar durft te zoeken.

Ik kan me ook voorstellen dat de aangeboden methoden nuttig zijn voor de talloze artistiek faciliteerders in het theaterdomein – leiders van productiehuisen, begeleiders van jonge regisseurs, docenten van theateropleidingen. Het is immers hun taak om de maakprocessen van jonge soms zeer wispelturige makers en medemakers te doorgronden, de aard ervan te peilen en op basis daarvan advies te geven.

Kom via de andere kant binnen.

“Er zijn routes die je niet ziet als je ze niet nodig hebt”, schrijft Viktorien van Hulst in een column over de taak van theaters en festivals om die routes zichtbaar te maken, voor iedereen. Zij memoreert hoe Aktie Tomaat in de jaren 1969-1970 nieuwe routes openden voor nieuw theater. Engagement zit ’m ook in wie je je voorstelling laat zien, voor wie je voorstelling letterlijk en figuurlijk toegankelijk is...⁹

Deze gedachte kan ook theatermakers inspireren. Kijk eens op een andere manier naar je maakprocessen, probeer eens een ander inzicht in je creatieve reizen te krijgen, zie je maakgewoonten onder ogen en heroverweeg die. Ook jouw reizen kunnen immers altijd nog avontuurlijker.

Het betoog hierachter leent zich ervoor om het te lezen terwijl je doorwerkt. Je kunt de hoofdstukken los van elkaar benutten in je praktijk. Je kan al naar gelang het maakmoment een keuze maken tussen de methoden. Gebruik de geboden suggesties geheel naar eigen inzicht!

Laat je ondertussen inspireren door de motto’s die in de tekst geïntegreerd zijn, zij zijn ook nog eens achterin te vinden. Het zijn evenzovele prikkelende gedachten die je als theatermaker door je hoofd kan laten gaan gedurende je creatieve reizen. Op momenten dat je vastlopende maakprocessen moet lostrekken door net als Brook je souffleursboek, je eigen plan, weg te leggen. Op momenten dat je net als Van Warmerdam inziet dat je maar beter helemaal opnieuw kan beginnen. Op momenten dat je voor de keuze staat hoe onoplosbaar lijkende maakproblemen te lijf te gaan en je jezelf even goed wakker wilt schudden. Op momenten dat je opstandig wordt en verlangt naar de storm om van je onophoudelijke creatieve zoektocht een route door niemandsland te maken. Om ook in permanente crisis op zoek te gaan naar jouw bestemming in theater.

1.2 De inspirerende omweg

Het is beslist aangenaam en zelfs rustgevend de animatiefilm van de ontwerper Ajoto te bekijken waarmee hij inzicht wil geven in het proces van ontwerpen volgens de filosofie van zijn bedrijf. Mooi abstract vormgegeven geeft die animatiefilm op zijn site een creatieve reis weer als een lineaire ontwikkeling.¹⁰

AJOTO – THE CREATIVE JOURNEY

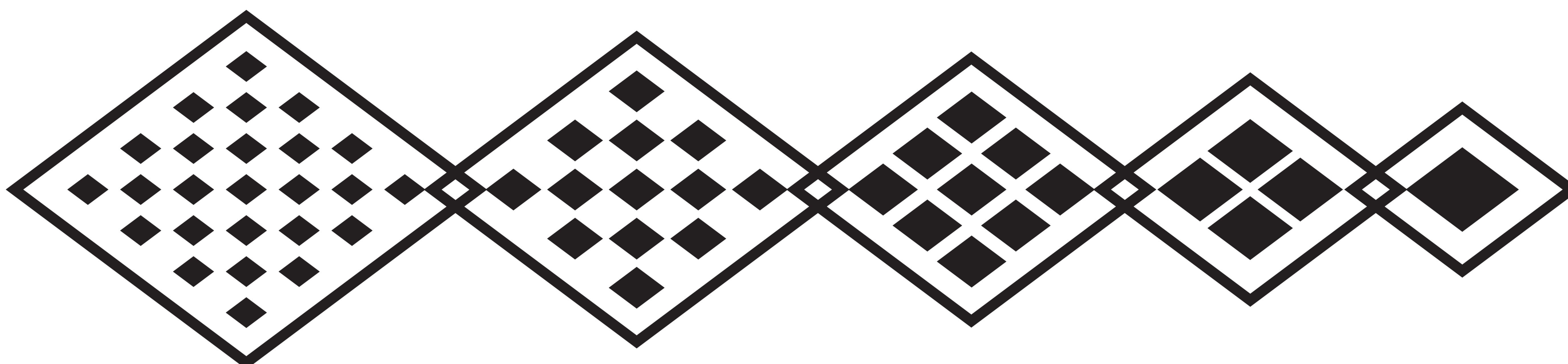


Fig.1 Naar Ajoto

De werkelijkheid van creatieve reizen is echter vaak veel weerbarstiger en grilliger dan deze glad geplooid stilering. De te ondernemen reis heeft vaak veel meer het karakter van een zoektocht met veel obstakels en omwegen. Dat weet iedere theatermaker en medemaker.

Koberg en Bagnall geven hun uitgave de titel mee van *The Universal Traveler*.¹¹ Zij duiden hun eigen uitgave aan als reisgids, die “jouw status kan veranderen van toerist in die van een ontdekkingsreiziger – iemand die in staat is nieuwe doelen te stellen en nieuwe paden kan inslaan naar oude bestemmingen.” “Zoals andere reisgidsen, kan ‘The Traveler’ je helpen om je vele (probleemoplossende) reizen te plannen naar bekende en vreemde plaatsen.”¹²

Hun hoofdstuktitels geven met hun uitgebreide ruimtevaart-metafoor aan dat de creatieve reis veeleisend en avontuurlijk zal zijn: “Briefing”, “Creative Travel & Expedition Fitness Center”, “Mission Control; Methods and Techniques” en “SIDE TRIPS for Travel Enrichment”.

Iedere maker weet het, de praktijk van theater maken bestaat veelal uit een reis vol hindernissen en gevaren, gladjes verloopt het bijna nooit. Iedere maakdag doemen nieuwe, andere problemen op. Het inventief oplossen van al die opeenvolgende kleinere en grotere problemen leidt vaak tot een puzzeltocht met talloze omwegen, omdat de rechte weg niet tot het verlangde artistieke resultaat leidt. Tassoul is hoopvol over de creatieve omweg, “*Na ver weg te hebben gereisd voor inspiratie, is het nodig dat iemand weer ‘thuis komt’, en die inspiratie vertaald in oplossingen voor het oorspronkelijke probleem (...).*”¹³ Aan het eind van zo’n grillige reis is er dan toch vaak een theatervoorstelling als tot verwondering stemmende eindbestemming, waar maker en medemaker zich mee kan en wil engageren.¹⁴ Een pessimist ziet een probleem in elke kans.

Een optimist ziet een kans in elk probleem.

Gedurende hun maakproces maken theatermakers vele *creatieve denkbewegingen*. Bewust, ‘wat als we dat proberen...’, maar ook onbewust ‘hé, zoals je het nu speelt, zie ik het opeens voor me’. Het maakproces wordt aangejaagd door de creativiteit van theatermakers, door hun wil om hun artistieke dromen waar te maken. Repetities zijn te beschouwen als *creatieve sessies*, waarin wordt getracht obstakels in het maakproces te overwinnen op de meest productieve wijze. Dit kan ook betekenen dat het ene probleem wordt vervangen door een verder reikend probleem. Janine Brogt ziet het zo naar aanleiding van een door haar waargenomen onwenselijke herhaling die volgens haar niets toevoegt: “*Vaak is het een kwestie van kill your darlings. Er wordt bijvoorbeeld iets gezegd in de voorstelling en je denkt: dit is toch al gedaan, dit weet ik toch al? Zegt de regisseur: ja, maar dit is zo’n mooi moment. Nou, één van de twee momenten moet weg. Hou dan het mooiste, adviseer ik dan. Ja maar, zegt de regisseur dan weer, hier is het nodig voor de structuur of voor het exposé en daar wil ik het niet weg. Dan zie je dus dat er een dood moment in de voorstelling komt, je weet ook waarom. Op een gegeven moment móet daar iets gebeuren.*”¹⁵ Het signaleren van één dood moment kan leiden tot een alertheid op alle herhalingen, gewenst en ongewenst om er vervolgens uit te kiezen.

Synectics – the Creative Journey –, bedacht door Prince en Gordon, is een methode

die gedachtenprocessen stimuleert waarvan personen mogelijk onbewust zijn. Het gaat erom creativiteit te stimuleren door ongewenste remmingen en weerstanden weg te nemen. Hiërarchische verhoudingen en ontzag voor andermans specialismen zijn van groot belang voor het oplossen van problemen, maar kunnen ook de creativiteit remmen wanneer men in groepsverband naar probleemoplossing streeft.¹⁶

Theatergroepen vormen een groepsverband, waarin wordt geprobeerd allerlei soorten van artistieke en praktische problemen op te lossen. Dan is er een klimaat nodig waarin makers en medemakers zich creatief kunnen ontplooiën zonder last te ondervinden van onnodige hindernissen. Om die weg te nemen biedt Synectics de *creatieve weg*, die zeker niet rechtuit hoeft te lopen. Door die creatieve weg afhankelijk van fantasie en verbeelding in te vullen, kan een creatieve reis van de makers op meer verschillende manier verlopen, ook waar gewenst afwijkend van de rechte lijn van de rationele logica.¹⁷

SYNECTICS: DE CREATIEVE REIS

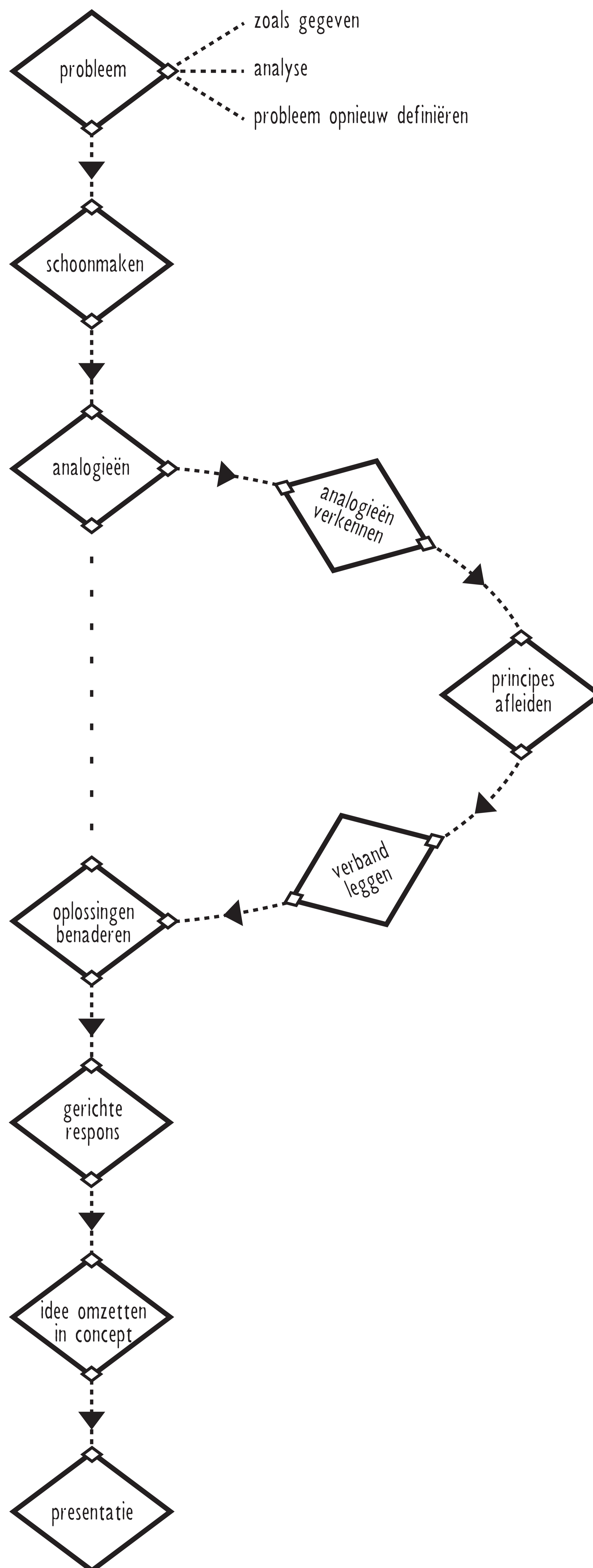


Fig.2 Naar Synectics

Deze afbeelding van Synectics laat zien dat de creatieve weg een fase omvat van het genereren van *analogieën* om tot een creatieve oplossing van een probleem te komen. Dit wordt *springboarding* genoemd en het werkt zo.

Stel, teveel mensen bemoeien zich met het oplossen van een plotseling opgedoken groot compositieprobleem vlak voor de première. Dat doet denken aan *teveel schepen die allemaal een drukke haven in willen varen*: hoe manoeuvreren schepen allemaal zo snel mogelijk om zonder incidenten de haven in te komen? Een voor de hand liggende oplossing is iemand aanwijzen als *loods*, dat zou de regisseur kunnen zijn. Het is niet voor niets dat een regisseur in de praktijk ironisch wordt aangeduid als *verkeersregelaar*. Hij maakt de *mise-en-scène* met zijn acteurs op het speelveld, wie loopt waarheen, wie staat waar..¹⁸ De regisseur kan besluiten om eerst een aantal 'schepen' de haven in te laten, met andere woorden eerst voor een aantal acteurs een *mise-en-scène* te maken, en vervolgens dat voor de overige acteurs te doen.

Bij *springboarding* gebruik je een kenmerk van het probleem als aanknopingspunt om een vergelijkbare, analoge situatie te zoeken. Vervolgens kom je vanuit die vergelijking tot een respons op het probleem.

Als een regisseur dat grote compositieprobleem vlak voor de première opbreekt in deelproblemen, kan hij eerst een paar deelproblemen aanpakken, steeds met verschillende betrokkenen. De regisseur past bijvoorbeeld eerst met zijn vormgever het decor aan, dan de belichting. En daarna past hij met zijn acteurs de *mise-en-scène* aan van de probleemschènes, eerst met een aantal acteurs en daarna met de rest. Daarmee is niet alleen het compositieprobleem onder controle gekomen, maar heeft de regisseur tegelijk ook het werk onderling beter afgestemd door te kiezen met wie hij welk deelprobleem aanpakt. Als de respons, de gecreëerde oplossing, blijkt te passen bij de maaksituatie, dan kan het proces weer verder.

Het *springboarding* voorbeeld van de *schepen* maakt duidelijk dat zo'n *analogie* ruimte biedt om even afstand te nemen van de acute probleemstelling, in ons voorbeeld de actuele maaksituatie. *Springboarding*, werken met *analogieën*, heeft als voordeel dat iedere betrokkene direct een beeld heeft van de benarde situatie.

En bij dat beeld vaak ook meteen een idee hoe je je samen daaruit zou kunnen redden. De analogie is niet alleen een verbeelding van je probleem, maar kan ook een creatieve richting bieden om verder op door te werken richting een oplossing. In 2.3 zal ik ingaan op de verschillende soorten *analogieën* die Synectics aanreikt.¹⁹

In de afbeelding van Synectics zijn vier kernfasen van creatieve processen te herkennen:

WALLAS	SYNECTICS
VOORBEREIDING	· ◊ · Oriëntatie op het probleem.
SCHIJNBARE RUST	· ◊ · Doorgaande probleemverwerking, rijping van oplossing: broeden en vooraankondiging oplossing.
INGEVING	· ◊ · Inval.
UITWERKING	· ◊ · Idee omzetten naar respons. Toetsing van respons aan werkelijkheid (verificatie).

Fig.3 Dieho: Wallas – Synectics

Deze vier kernfasen zijn door Wallas in zijn klassieke theorie over creatieve processen onderscheiden. Synectics is te beschouwen als uitwerking van de theorie van Wallas.²⁰

Volgens Prince en Gordon, de bedenkers van Synectics, is hun methode geschikt voor het oplossen van complexe, lastige problemen. Dat uitgangspunt past – denk ik – goed bij de nogal grillige theaterpraktijk, waarin de makers streven naar een authentiek proces dat idealiter een uniek eigen product voortbrengt. Theatermakers willen zich immers in hun maakpraktijk en in hun voorstellingen

onderscheiden van andere makers. Dat kan door op een authentieke manier zich creatief te ontplooien om zo een geheel eigen voorstelling te maken. Zij zullen daarom graag de uitdaging aangaan van complexe encèneringsvraagstukken met bijbehorende artistieke risico's.²¹

De ervaren regisseur Erik Vos – een van mijn leermeesters in het theater – zegt in het *nawoord* van de *wereld van transformaties* het volgende over theater maken als reis:

Inspirerende weken hebben we achter de rug. Het improviseren is als een reis. Net zoals het werken aan een voorstelling een reis inhoudt, waarvan het doel je maar gedeeltelijk voor ogen staat. Je bent je bewust van dit doel en toch ga je tegelijkertijd intuïtief de jungle binnen van het onderbewustzijn. Wanneer je je reisdoel bereikt hebt, zorg er dan voor dat er snel een ander doel in zicht komt, ongeacht of dat toevallig gebeurt of logisch gevolg is van waar je mee bezig was.²² Voor de nieuwe “lichtingen (die) ons toneel bestijgen” heeft hij het volgende advies:

Durf maar, zou ik ze allemaal toe willen roepen, klim het toneel op, luister goed en kijk je ogen uit – maar pas je niet te veel aan. Geef je over aan wat het toneel te bieden heeft en vul het aan met jouw enthousiasme en eigenzinnigheid.²³

Vos waarschuwt voor het slaafs volgen van methoden:“(…) besef ik dat geen enkele methode voor iedereen opgaat: geen creatief kunstenaar is gelijk aan de ander en iedereen zal andere wegen bewandelen om zichzelf te leren kennen en zich maximaal te ontplooien.”²⁴ Dat geen creatief kunstenaar gelijk is, is de reden dan ik in 1.1 de door mij gepresenteerde methoden aanprijst als gereedschapskist. Uit hoofdstuk 2 en 3 zal blijken dat je die niet klakkeloos op de theaterpraktijk kunt gebruiken, het vraagt een bijzonder selectief onderscheidingsvermogen.

Freeman, Koberg en Bagnall, Tassoul, Prince en Gordon, Vos, allen spreken over het creatieve proces als reis. In hun geest geldt de reistip aan iedere theatermaker en medemaker: maak je eigen creatieve reis, gebruik inspirerende methoden kritisch en naar eigen inzicht, ga als ontdekkingsreiziger je eigen avontuur aan, in iedere

Routes door niemandsland

productie, in je theaterwerk, en vind zo gaandeweg jouw route door niemandsland...

1.3 Van probleem tot respons

Ook al kan de maker zich met zijn medemakers op de gezamenlijke creatieve reis voorbereiden, aan het begin daarvan weet niemand naar welke bestemming die reis zal leiden. Hoe creatief is de maker met zijn medemakers in het vinden van het meest uitdagende maakprobleem ...?

Behalve als creatieve reis is een theatraal maakproces te beschouwen als een proces van *probleemstelling tot respons*. Is een theaterproductie niet in z'n geheel een reactie op een vrijwillig aangegane artistieke uitdaging, een zelfgesteld probleem?

Net als andere vormen van kunstcreatie is theatermaken probleemzoekend. Het initiële idee voor een theaterproductie is een complex theatraal probleem wat in en door het theatrale maakproces wordt doorgezet. Teksttheater is daar een voorbeeld van. *Hoe kunnen we deze theatertekst van toen in deze tijd spelen...?* Dat is een maakvraag die inmiddels bijna automatisch bij een niet-recente theatertekst gesteld wordt. Deze maakvraag lijkt eenvoudig van aard, maar blijft moeilijk te beantwoorden. Dat blijkt wel uit de vele recensies waarin ter discussie gesteld wordt of een bepaalde theatervoorstelling wel of niet relevant voor deze tijd. De maakvraag – het klassieke voorbeeld is hoe haal je *Hamlet* naar de tijd van nu? – heeft al tot vele verschillende voorstellingen geleid, ieder verbonden met hun tijd. Allemaal responses voor een complex theatraal probleem.²⁵

Stel nooit een vraag waar je het antwoord al op weet.

Maar theater hoeft toch als vorm van kunst helemaal geen oplossing te bieden voor een probleem, maar kan juist door vragen te stellen nieuwe problemen oproepen? Harry Mulisch heeft dit ooit fraai verwoord: *“Het beste is, het raadsel te vergroten.”* Ofwel kunst problematiseert het leven.

Het is daarom ontoereikend om over probleemoplossing te spreken, ook al is duidelijk dat in ontwerpprocessen daarmee niets anders bedoeld wordt dan de

creatieve respons van dat moment en niet een ‘oplossing’ die voor altijd telt. Een theatervoorstelling is niet meer dan één variant uit talloze mogelijke uitkomsten van evenzovele maakprocessen. De uiteindelijke theatervoorstelling kan daarom nooit een definitieve of afdoende ‘oplossing’ in de letterlijke zin zijn. De verkregen theatervoorstelling kan juist ook een her-problematisering van dat initiële idee, van die bestaande theatertekst zijn.

Door te beginnen er theater van te maken kan een eerste maakvraag een volgende maakvraag genereren, gaande van concept naar vloer. Een theatermaker kan proberen aan te tonen dat het juist onmogelijk is in deze tijd een bepaalde theatertekst te spelen. Denk aan Susan Sontag die tijdens de burgeroorlog in Serajevo *Wachten op Godot* presenteerde juist om de vraag te stellen aan een ieder, die wachtte op uitkomst.

Een theatervoorstelling als creatief product hoeft helemaal niet een te voorzien of te verwachten antwoord te zijn op de initiële vraag. De theatervoorstelling kan een antwoord blijken te zijn op een andere, nooit in het maakproces expliciet gestelde vraag. Stel, een maker wil een zeer maatschappijkritische *Hamlet* encènering maken. Uiteindelijk komt hij erachter een autobiografische voorstelling te hebben neergezet, waarin hij Hamlet laat handelen hoe hij zelf in de gegeven situatie zou handelen. De Hamlet figuur is een zelfportret van hem geworden, een menselijke figuur die maar al te veel op hem lijkt. Dan heeft de initiële vraag waarmee het proces begonnen is – kan ik nu een maatschappijkritische *Hamlet* maken? –, puur als opstap gefungeerd. Die initiële vraag was slechts een eerste stap van de creatieve reis om ergens anders op uit te komen. Maar toen hij begon, kon de maker dat nog niet weten.

Een theatermaker die *recursief* werkt met *work-in-progress*, zal gaandeweg willen ontdekken wat hij nu eigenlijk met zijn theaterwerk oproept.²⁶ Hij zal dat pas aan het eind van zijn maakproces kunnen zien. Tijdens het proces zal hij niet de neiging hebben om zijn eigen werk op betekenis te fixeren. Henry J.Kaiser typeerde deze houding als volgt, “*Als je werk voor zich spreekt, interrompeer het dan niet.*” Ofwel laat het ontstaan, laat het bestaan en ga er dan pas iets van vinden.

Al deze maakvarianten uit de theaterpraktijk laten zien dat de relatie tussen de initiële maakvraag (het zelfopgelegde maakprobleem) en de uiteindelijk gecreëerde voorstelling (de creatieve respons), de uitkomst is van een maakproces dat bepaald wordt door talrijke impulsen en keuzen.

De in 1.1 al kort toegelichte en hierna in 2.1 tot 2.5 uitgewerkte trajecten van creatieve processen worden niet anders dan ter vergelijking met het unieke eigen maakproces aangeboden. Die eigen maakprocessen zijn echter niet totaal willekeurig. Niet ieder maakproces verschilt immers in alle opzichten van het vorige. Theatermakers ontwikkelen hun eigen methoden. Proefondervindelijk vinden zij uit wat wel en wat niet voor hen en voor hun publiek werkt. Zij stapelen van maakproces naar maakproces hun werkinzichten en maakervaringen.

Van toestand naar streefbeeld

In hun pogingen om enceneringsproblemen aan te pakken, worden makers gedreven door de wil om het verschil (*gap*) tussen een toestand (*Is-toestand*) en een streefbeeld (*Should-toestand*) op te heffen, een streefbeeld dat afwijkt van de toestand.²⁷

Mintzberg (1973, 1976) benadrukt dat problemen een continuüm bestrijken van *kans* tot *crisis of ernstige bedreiging*. Begint een theaterproductie veelal hoopvol als aanlokkelijke uitdaging met een initiële maakvraag, toch kan al vrij snel na de schrijftafelstart op de vloer een zeer groot probleem opduiken, een probleem dat tot dat moment onderschat is of geheel onvoorzien opduikt. Denk nog even terug aan het voorbeeld van Peter Brook in 1.1. Het concept dat eerst nog zo veelbelovend leek, blijkt niet te werken en houdt daarom geen stand. Op de vloer ontstaan vaak principiële discussies tussen regisseur en acteurs over de aanpak van hun rollen en daarmee over het maakconcept en de regieaanpak.

Bij zo'n probleem op de vloer staat de *Is-toestand* ver af van de *Should-toestand*. Er is sprake van een onmiddellijke artistieke *crisis*. Er moet snel een creatieve oplossing komen om het gerezen probleem op te lossen, wil de voortgang van de theaterproductie niet bedreigd worden.

Vanaf het moment dat zo'n crisis manifest wordt, zijn er meerdere routes mogelijk om tot een adequate respons te komen.

De regisseur kan de *Should-toestand* her-definiëren, waarbij het niet volstaat om de *Should-toestand* alleen met andere woorden en beelden te beschrijven. Een wezenlijke maar vaak onwenselijke bijstelling is het als de regisseur het artistieke *aspiratieniveau* bijstelt door artistieke wensen verwoord in het beginconcept, te laten vallen. Hier schuilt het gevaar om terug te grijpen op reeds beproefde recepten.

De regisseur kan het ook over een heel andere boog gooien. Gaan handelen in de geest van Paul Arden, "*Als je een probleem niet kan oplossen, komt dat omdat je speelt volgens de regels.*" Hij kan zijn eigen 'regels', zijn eigen vaste maakgewoonten doorbreken door die los te laten. Vaak zijn die maakgewoonten precies die schijnzekerheden waartegen zijn acteurs protesteren als niet-inspirerend, omdat zij de aanpak van die regisseur maar al te goed kennen. Die regisseur kan, net als ooit Brook deed, moed tonen en een route door niemandsland inslaan, een onbekende weg waarbij niet is te overzien waar die toe zal leiden...²⁸

Om een creatief leven te leiden, moeten we de angst verliezen het mis te hebben.

Natuurlijk schuilt in dat omgooien van de vertrouwde aanpak, het verlaten van de bekende weg, een nieuw gevaar. Je kunt als maker vervallen in *trial and error* of in *ad-hoc*-besluitvorming. Dat kan gebeuren indien een regisseur niet gewend is problemen aan te pakken volgens een andere methode. Ook kan de persoonlijkheid van de regisseur zo'n avontuur niet toelaten, als hij uit zichzelf niet tot zulke radicale stappen geneigd is. Hij zal zich dan als een kat in een vreemd pakhuis voelen. Hij zal denken dat hij zijn talenten – ruimschoots in eerdere producties bewezen – niet optimaal kan ontplooien, dat zijn inzichten en ervaring niet gerespecteerd worden. Dit kan een tweede meer persoonlijke crisis veroorzaken die alsnog de voortgang van de theaterproductie ernstig bedreigt.

Het getuigt van artistieke moed als de regisseur zijn uitdagende beginconcept niet wijzigt en niet zijn ultieme artistieke dromen laat vallen en juist wel voorstelt een andere route in te slaan, voor een heel andere aanpak kiest die voor hem ook

nieuw is. Van zo'n gedurfde stap gaat veel inspiratie uit. Het is alsof de regisseur de theatergroep een elektrische schok toedient, waardoor er in zijn acteurs en andere medewerkers, iets wakker wordt van, 'ja, we gaan ervoor, we gaan hier uit komen'!

Laten we wijselijk in het achterhoofd houden wat Jacques Klöters ooit over falen en slagen in de kunst schreef:

Ik moest vanmorgen denken dat je beter geen succes kunt nastreven. Ik zal het proberen uit te leggen: Een meubelmaker bij zijn veertigste tafeltje, een boekhouder bij zijn honderdste balans en ook een piloot bij zijn duizendste landing kan zeggen: ik beheers dit vak. Maar wij die een liedje schrijven, een voorstelling maken, aan een boek zijn begonnen, wij weten ook niet na de dertigste keer of het iets van kwaliteit zal worden of een mislukking. Je bent iedere keer weer een beginner. (...) Dat maakt iemand die een creatief beroep uitoefent vaak onzeker.²⁹

Het beeld dat uit de theaterpraktijk opduikt, is dat iedere maker steeds opnieuw zijn eigen demonen bestrijdt. Voor de een 'n teveel aan chaos, voor de ander 'n teveel aan balans. Om creatief te zijn, is er soms een disbalans nodig tussen maker en proces, tussen maker en product. Dat kan ook inhouden dat de maker in frictie komt met zijn medemakers. Dat een maakproces altijd in balans zou moeten zijn, is geen terechte eis als je creatief wilt opereren.

Het lijkt altijd onmogelijk tot het gedaan is.

Uit de weergegeven creatieve denkbewegingen van Brook en Van Warmerdam, blijkt dat het oplossen van maakproblemen niet in het luchtledige gebeurt. Er is altijd een context die invloed heeft op de situatie. Het opgebouwde oeuvre tot dat moment. De voorbereiding tot de start van de productie, verwachtingen van de makers en medemakers, verwachtingen bij de theaterdirecties en theaterjournalisten. De noodzaak zich te onderscheiden van andere makers. De maatschappelijke realiteit op dat moment. De permanente crisis.

Wat Brook en Van Warmerdam laten zien, zijn vormen van omdenken.

*Omdenken is een manier van denken en doen, waarbij je kijkt naar de werkelijkheid zoals die is en onderzoekt wat je daarmee zou kunnen. Omdenken benadert een probleem als ruwe energie; frustratie die zijn vorm nog niet gevonden heeft. Je gebruikt de energie van het probleem voor iets nieuws.*³⁰

Het geven van creatieve respons op een probleem in de theaterpraktijk wordt beïnvloed door de situatie waarin die respons tot stand komt. *Situated action* “(...) benadrukt de kundigheid van actoren en hoe zij gezond-verstand praktijken/ procedures gebruiken om betekenis te geven aan acties van anderen en hun locale of in de situatie ingebedde omstandigheden.”³¹ Alleen al door het grote aantal variabelen in de probleemsituatie – denk aan fantasie en verbeelding –, is er niet één ‘goede’ manier is om tot een creatieve respons te komen.³²

Methoden van creatief denken vertegenwoordigen daarom geen universele waarheid. Zij dienen hun toegevoegde waarde per geval te bewijzen.

Idealiter beschouwt de theatermaker met zijn medemakers het initiële idee als artistieke uitdaging. Hij probeert met hen het erin vervatte probleem te beantwoorden met een creatief zo optimaal mogelijk maakproces wat kan leiden tot een creatief zo optimaal mogelijke respons.

Vereenvoudigd kunnen we het theatrale maakproces in een *Taak-Respons model* weergeven, waarbij *context* aangeeft dat het hier om *situated action* gaat.

TAAK – RESPONS MODEL

Maakproces als creatieve respons op een creatieve taak

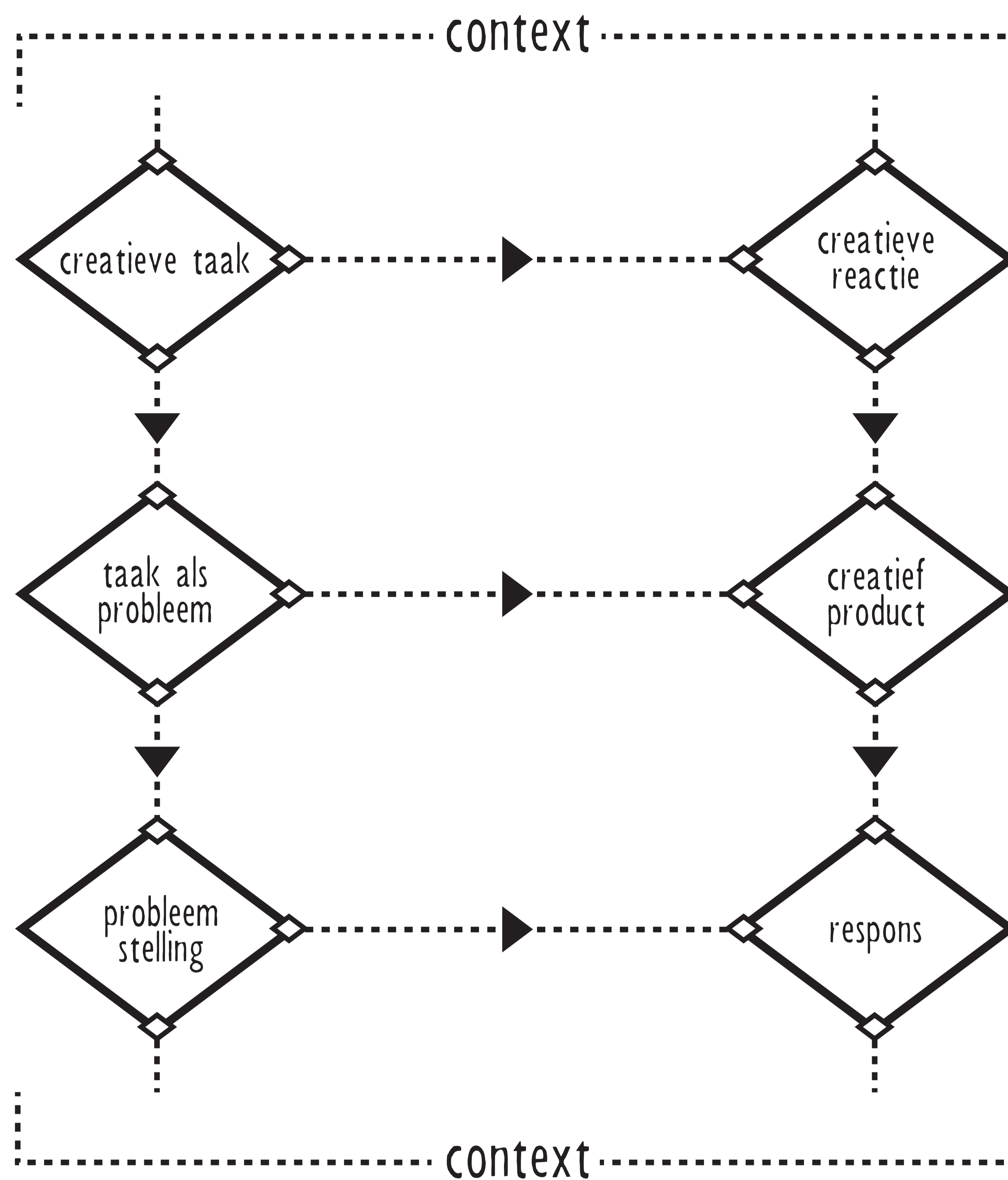


Fig.4 Dieho, Taak – Respons model

Een generiek praktijkvoorbeeld kan de werking van dit Taak-Respons model verhelderen. Het theatrale maakproces is in te delen in meerdere opeenvolgende en simultane maakfasen, waarin verschillende soorten problemen worden aangepakt, artistiek en ook praktisch. Als de creatieve taak inhoudt een theatertekst om te zetten naar een voorstelling, gebruikt de regisseur de repetities als achtereenvolgende creatieve sessies om respons te geven op de opeenvolgende scènes. Middenin die repetitiefase kan blijken dat er een probleem is met het al voor de eerste repetitie ontworpen en vervaardigde decor, een decor dat al is ontworpen vertrekkende van het beginconcept van de regisseur, nog voor de start van de repetities op de vloer. Na observatie van een repetitie

en na overleg met de regisseur gaat de decorontwerper aan de slag om een nieuw ontwerp te maken, vertrekkende van het eerste scènemateriaal en het daarin geïmpliceerde vernieuwde concept.

Ondertussen gaat de regisseur door met zijn acteurs en bereidt hen voor op het nieuwe decor. Op zijn verzoek komen er wellicht collegamakers langs om hem van tips te voorzien, zo haalt de regisseur de buitenwereld binnen in zijn repetitielokaal. Als het nieuwe decor klaar is, wordt het uitgetest. Als beide lijnen van spel en vormgeving weer op elkaar aansluiten, wordt het nieuwe decor goedgekeurd. De verkregen spelscènes kunnen worden gemonteerd in het nieuwe decor tot een voorstelling die naar de theaters kan, een voorstelling waar een ander concept aan ten grondslag ligt.

Je kunt een probleem niet oplossen met dezelfde geest als waarmee je het hebt geformuleerd.

Hoewel het in de meeste gevallen gaat het om een zelfgestelde taak, kan het ook gaan om een enscèneringsopdracht. Dat laatste is het geval wanneer de theatermaker een specifieke regieopdracht aanneemt bij een groot gezelschap, zoals het verzorgen van een deel in een groter geheel. Dan is er een context van *situated action*, die zeker invloed zal hebben op de afzonderlijke deelmaakprocessen.³³

Door de opkomst van de regisseur heeft het maken van teksttheater zich rond 1900 enorm verfijnd. De aanpak is opgebouwd uit meerdere deelprocessen: materiaalkeuze, concept, regievisie, repetities met de acteurs, parallel ontwerp en uitvoering van de vormgeving, daarna de periode van montage en try-out, vervolgens de première als begin van een voorstellingsreeks.

Per deelproces wordt een specifiek artistiek of praktisch deelprobleem aangepakt. In elk van deze deelprocessen wordt een andere aanpak gebruikt om verder te komen. Voor het ontwikkelen van een voorstellingsconcept worden tekstanalyse en achtergrondonderzoek ingezet en ontwikkelt de regisseur zijn regievisie. Om

in de repetities tot scènisch materiaal – proefscènes – te komen wordt er met de acteurs gewerkt aan rolanalyse, rolbouw en mise-en-scène.

Conventioneel gezien is het maakproces van conventioneel teksttheater een aaneenschakeling en combinatie van uiteenlopende deelprocessen, waarna uiteindelijk een theatervoorstelling als creatieve totaalrespons wordt bereikt. Vanaf het begin is het in deze aanpak van groot belang heldere afspraken te maken waarop makers en medemakers bij latere artistieke dilemma's op terug kunnen komen. Zoals bakens in een woelige zee, waardoor men altijd de weg terug kan vinden. Dat geldt om te beginnen voor instemming met de voorgestelde regieaanpak, maar ook voor alles wat afwijkt van wat conventioneel en daarom vanzelfsprekend is.

Theatermakers en hun medemakers vinden vaak puur naar inzicht en op ervaring hun weg door al die achtereenvolgende maaksituaties en maakfasen met al die verschillende maakproblemen. Met hun creatief vermogen kunnen zij veel verschillende problemen oplossen. We kunnen ons bij die conventionele aanpak afvragen welke creatieve denkbewegingen uit welke methoden van *creative thinking* de makers gebruiken. Hoe wordt er bijvoorbeeld omgegaan met spontane vondsten die op het eerste gezicht niet in het concept passen? En zijn die creatieve denkbewegingen te dynamiseren om een nog verrassender nog optimaler artistiek resultaat te bereiken?

*Je kunt niet teruggaan en het begin veranderen,
maar je kan starten waar je bent en het einde veranderen.*

Wat kan een maker net over de drempel helpen om een nieuwe minder conventionele route te nemen als de bekende aanpak geen verfrissende resultaten meer biedt? Een inmiddels op vele terreinen beproefde methode is Creative Problem Solving, waarin het erom gaat om een zo adequaat mogelijke respons te genereren op een probleem. In CPS wordt dat bereikt door per fase eerst middels onbevooroordeelde brainstorm ideeën te genereren, om daarna door te kiezen de volgende fase te bereiken.

De ruggengraat van de 3.0 versie van CPS bestaat uit zes opeenvolgende kernstappen op een rij: uitdaging bepalen > gegevens verzamelen > probleem vaststellen > ideeën bedenken voor responses als ‘oplossingen’ > beste respons ontwikkelen en kiezen > acceptatie vinden.

Deze stappen zullen hierna in 2.2 verder worden toegelicht.³⁴

Osborn en Parnes legden de basis van deze CPS methode in de jaren '50 van de vorige eeuw in de V.S., in het domein van het industriële ontwerpen. Zij wilden *brainstorming* technieken voor het optimaal opwekken van natuurlijke creativiteit (*divergeren*) combineren met technieken om op een gestructureerde wijze keuzes te maken die leiden tot het vinden van de meest bevredigende respons op het ontwerpprobleem (*convergeren*).³⁵

Inmiddels worden met behulp van CPS op een creatieve manier problemen aangepakt in zeer uiteenlopende domeinen. In meer dan 50 jaar is daarin een verschuiving opgetreden van het creatief oplossen van designproblemen in industriële processen naar het creatief aanpakken van organisatieproblemen in *management* en recent het behandelen van levensproblemen door middel van *persoonlijke coaching*.³⁶

In de psychologie wordt *creatief gedrag* beschouwd als ‘een adequate respons op een taak’.³⁷ Creatieve probleemoplossing is “*het mentale proces van het creëren van een oplossing voor een probleem. Het is een speciale vorm van probleemoplossing waarbij de oplossing onafhankelijk wordt gecreëerd eerder dan geleerd met hulp.*”³⁸

Het theatrale maakproces laat zich niet alleen typeren als een proces van *cocreatie*, maar ook als een sociaal proces, een groepsproces waarin het er op aankomt om samenwerkend creatieve reizen te ondernemen. Een theatermaker staat er nooit helemaal alleen voor, er is altijd een acteur betrokken en er zijn vaak andere medemakers zoals de vormgever. Acteurs kiezen zeer zorgvuldig hun totems, die zij een magische gelukbrengende kracht toekennen. Uiteindelijk draait het allemaal om geloof in eigen kunnen, geloof in eigen creativiteit.³⁹

2. ROUTES DOOR NIEMANDSLAND

Theatrale maakprocessen kunnen lineair, circulair, terugkoppelend of als netwerk verlopen: de kettingreactie, de cirkel, de terugkoppeling en de vertakking. Bewuste interventies verleiden makers en medemakers tot meer creatieve denkbewegingen, met zonodig het wisselen van route in het proces tot gevolg.

2.1 Bagage voor avontuurlijke ontdekkingsreizigers

Hoewel er vele wegen naar Rome zijn en creatieve reizen langs allerlei wegen en omwegen kunnen verlopen afhankelijk van fantasie en verbeelding van de reizigers, wilden Koberg en Bagnall met *The Universal Traveler* (1991) een ideale reisgids bieden voor ontwerpers. Zij analyseerden vele creatieve ontwerpprocessen op zoek naar patronen in de strategieën van de ontwerpers. Koberg en Bagnall kwamen tot vier duidelijk gestructureerde trajecten. Hun claim is dat deze manier van het ontplooiën van creativiteit in creatieve processen niet alleen voor ontwerpers werkt, maar ook toegepast kan worden op andere terreinen, zelfs voor het oplossen van levensproblemen.⁴⁰

Ik stel voor de uitdaging aan te nemen om te bekijken of deze vier trajecten bruikbaar zijn voor de theaterpraktijk

Koberg en Bagnall⁴¹ onderscheiden vier trajecten om problemen op creatieve wijze aan te pakken:

Lineair De acceptatie van het probleem zet een kettingreactie in gang die leidt naar een respons op het probleem en vervolgens naar de evaluatie van die respons in het licht van het probleem. Deze route wordt weergegeven met het beeld van *de kettingreactie*.

Circulair In- en uitstappen is mogelijk in iedere fase van probleembehandeling. Vanaf het instappunt wordt een cirkel verder doorlopen richting de respons (probleemoplossing) en kan zonodig weer

opnieuw in een andere fase worden verlaten om over te gaan naar een andere cirkel. Deze route wordt weergegeven met het beeld van *de cirkel*.

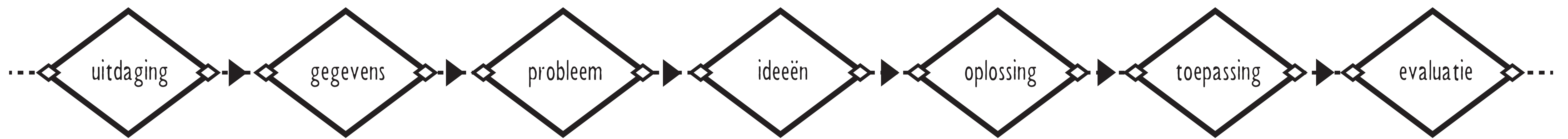
Terugkoppelend Het probleem wordt aangepakt door iedere opvolgende stap consequent terug te koppelen op alle voorgaande stappen, ook op de eerste stap, de initiële uitdaging. Deze route wordt weergegeven met het beeld van *de terugkoppeling*.

Netwerk Door naar willekeur – associatief en dissociatief – verbindingen te maken tussen verschillende creatieve denkbewegingen ontstaat een netwerk. Deze route wordt weergegeven met het beeld van *de vertakking*.

Voor alle vier trajecten geldt dat we het positieve effect van het aanpakken van problemen – in tegenstelling tot het negeren ervan – niet mogen onderschatten. Nadat een probleem is aangepakt, een idee is uitgewerkt en tot een resultaat heeft geleid dat zich bewijst op de vloer, ontstaat er een positieve stemming. De theatermaker kan nu anders tegen zijn maaksituatie aankijken en is nu meer bereid zich open te stellen voor andere nieuwe ideeën. Hij krijgt de energie en de motivatie om een ander probleem op te pakken en op te lossen. Zo stimuleert de ene moedige stap de volgende uitdagende stap, en kan het ene idee een ander idee voortbrengen. Zo kan het aanpakken van een probleem de maker ertoe verleiden om meer artistieke risico's te nemen en ook te proberen andere, grotere, complexere problemen te lijf te gaan.

VIER TRAJECTEN VAN CREATIEVE PROCESSEN

KETTINGREACTIE



CIRKEL

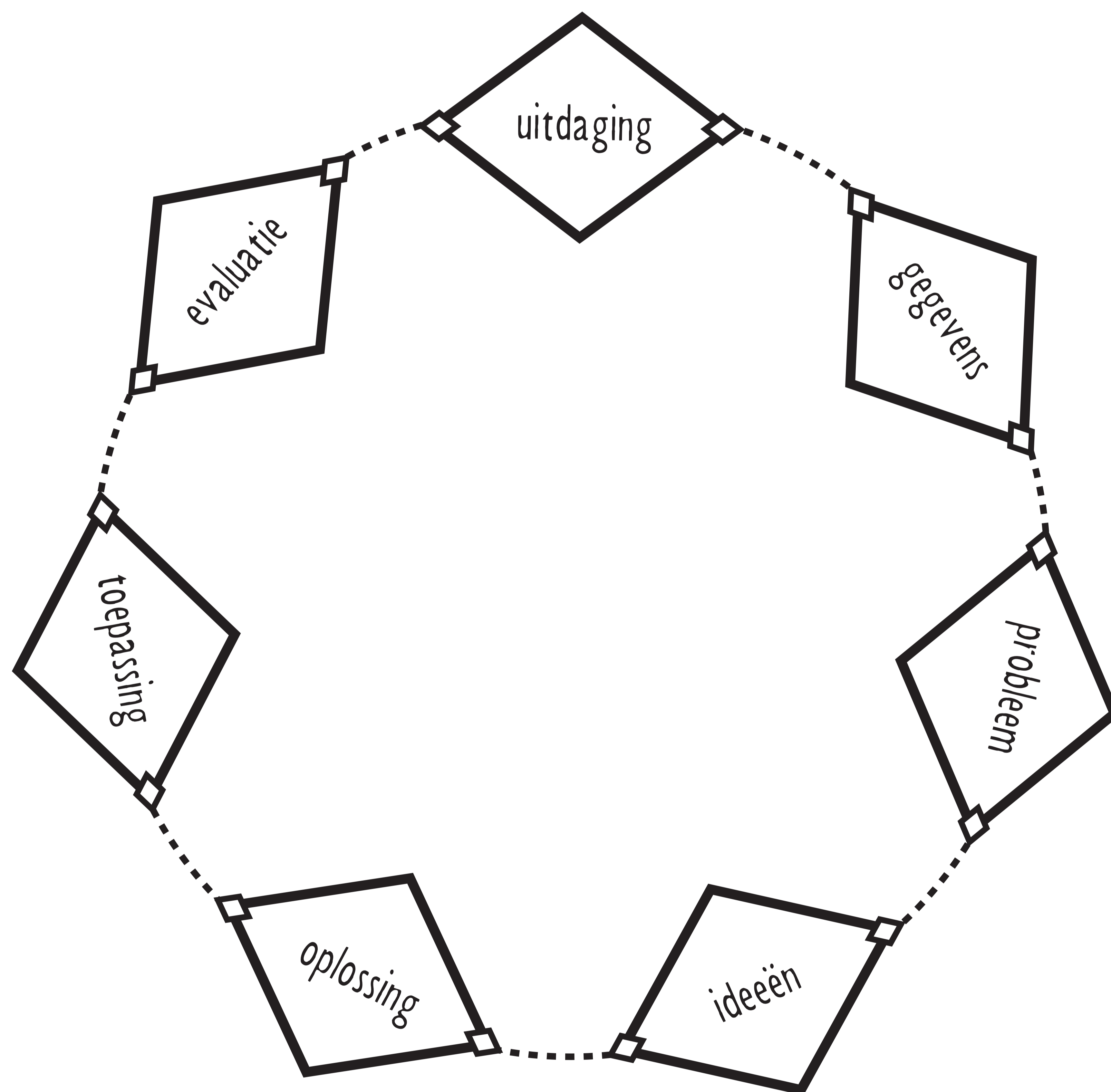
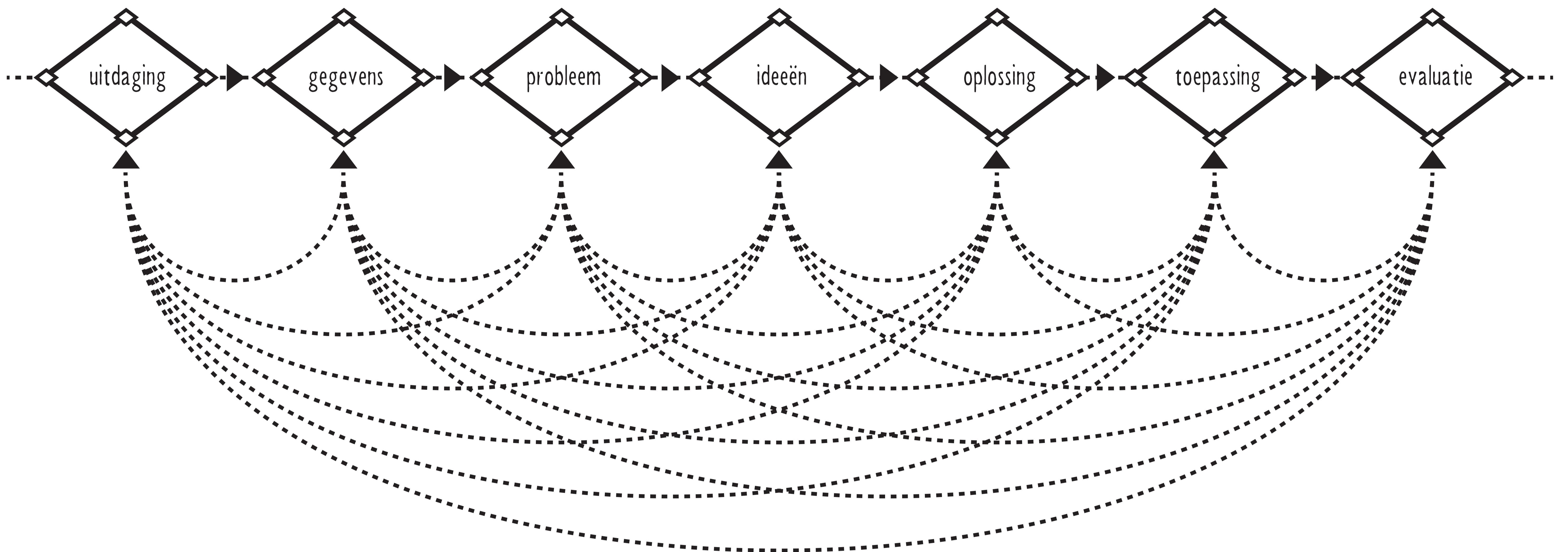


Fig.5 Naar Nathan

Routes door niemandsland

TERUGKOPPELING



ALS NETWERK

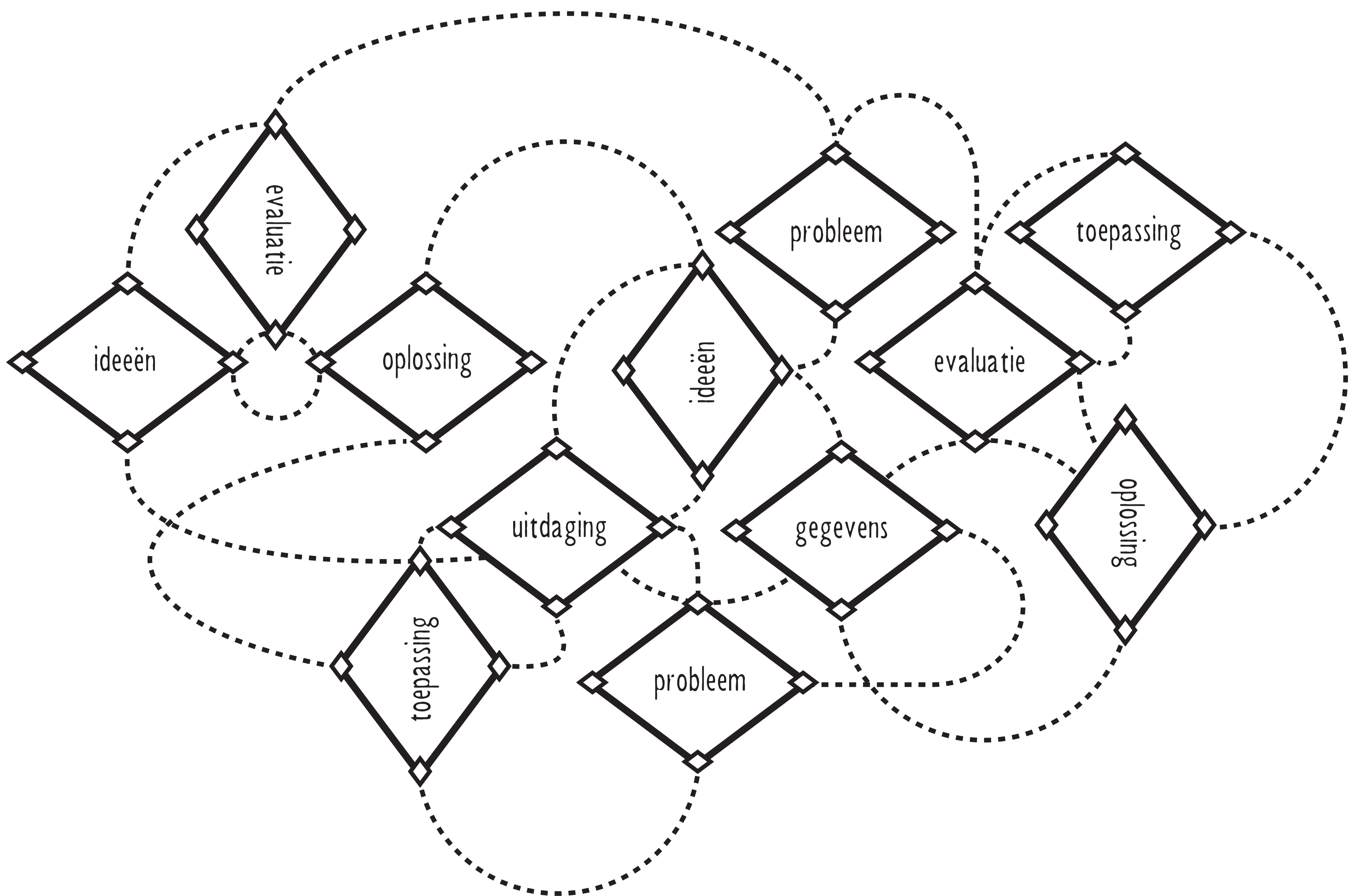


Fig.5 Naar Nathan

2.2 De kettingreactie

Een lineair creatief proces wordt getypeerd door een kettingreactie van het signaleren van een probleem tot en met het evalueren van de respons, de 'oplossing'.

De omschrijving van Koberg en Bagnall kan teruggevoerd worden tot de basis van Creative Problem Solving, CPS v3.0.⁴²

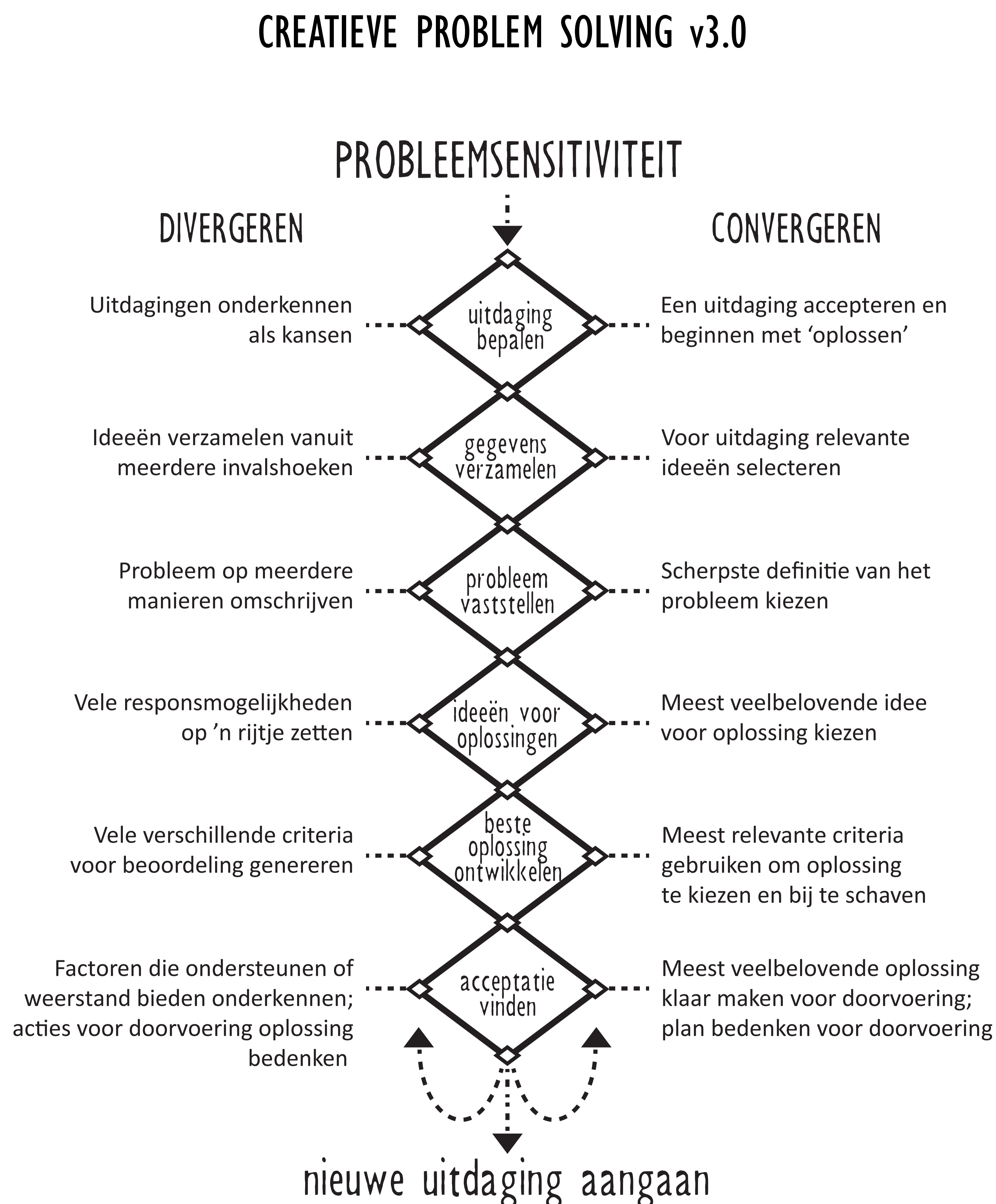


Fig.6 Naar Isaksen, Treffinger

De voor CPS typerende dynamiek ontstaat door in ieder van de zes fasen, verbeeld in zes diamanten, twee verschillende creatieve denkbewegingen te combineren: *divergeren* en *convergeren*.

Divergeren is het vrijelijk genereren van zoveel mogelijk ideeën om in die stap het deelprobleem op te lossen.

Convergeren is het doelbewust overeenstemming vinden over de keuze die de overstap naar de volgende fase bewerkstelligt en je zo dichterbij de eindoplossing brengt, de eindoplossing die geldt als 'adequate respons' op het probleem.

De diamanten laten zien dat de combinatie van divergeren en convergeren gebruikt wordt in alle fasen. Bij de praktijkvoorbeelden hierachter worden alle maakfasen toegelicht.

Let op, dat deze bewegingen van divergeren en convergeren niet zo strikt gescheiden zijn. En zij zullen elkaar niet altijd keurig chronologisch opvolgen. Ten behoeve van de overzichtelijkheid geeft CPS v3.0 de aard van de verschillende creatieve denkbewegingen op een streng geordende wijze weer. In de praktijk kunnen de fasen elkaar echter overlappen.

De creatieve denkbeweging die de kern is van het lineaire CPS proces, is de *diamant*, gevormd door de kenmerkende combinatie van *divergeren* en *convergeren*.

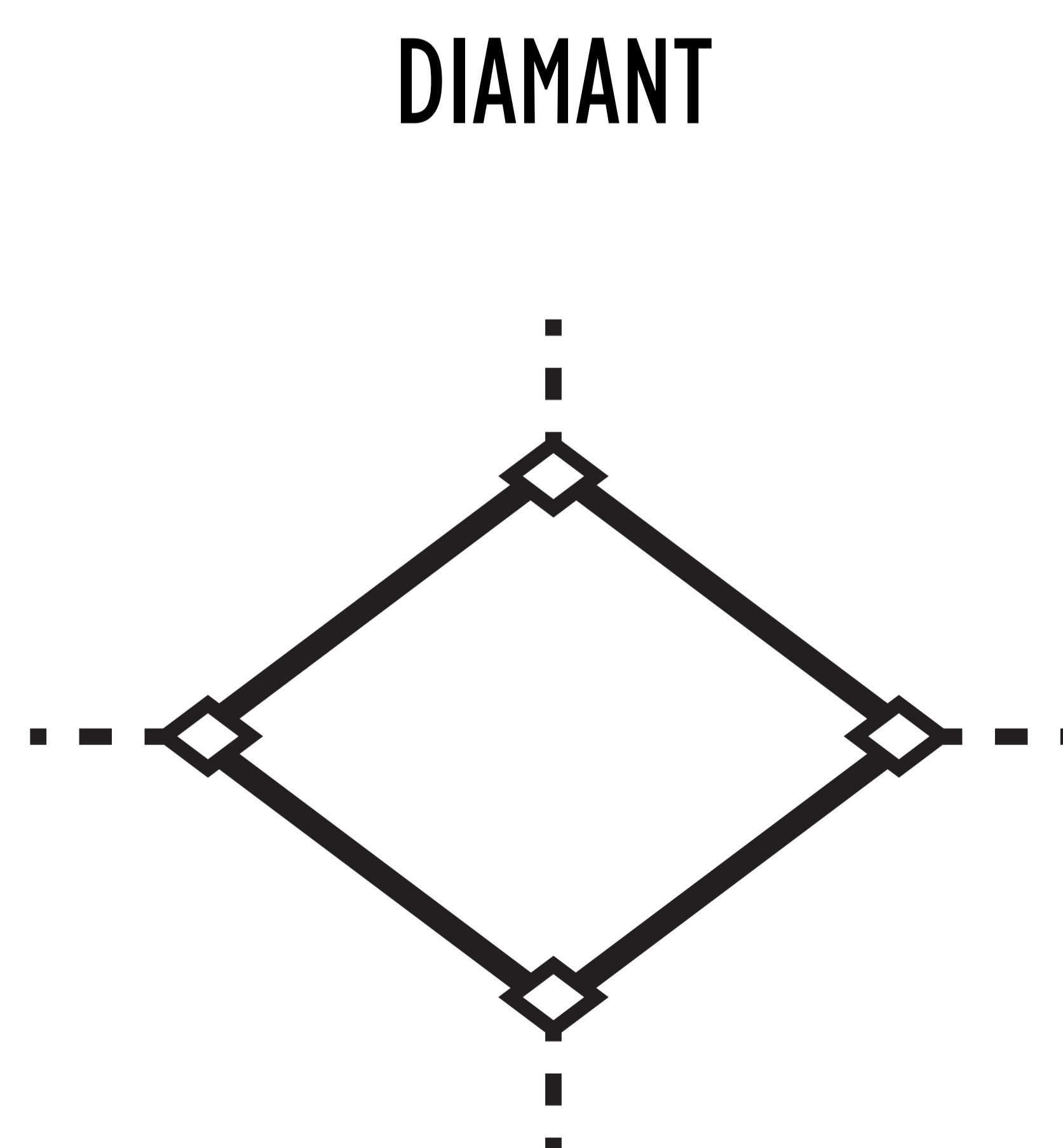


Fig.7 Diamant naar CPS v.3.0

Een *creatieve blokkade* kan door meerdere factoren veroorzaakt worden: door gebrek aan ideeën tijdens het brainstormen (divergeren), de moeilijkheid van het

maken van keuzen met gevolgen (convergeren) of een negatieve evaluatie van de gekozen oplossing waardoor er geen draagvlak is om die oplossing door te voeren. In dat geval wordt een deel of het gehele proces opnieuw lineair via de kettingreactie doorlopen.

In geval van ernstige creatieve blokkade kan het nodig zijn om terug te gaan naar een eerdere maakfase om van daaruit via andere invalshoeken, andere creatieve wegen het maakproces opnieuw lineair te doorlopen.

Zo'n herstart is in geval van conventioneel conceptgestuurd theater maken onder meer nodig als blijkt dat het initiële concept wat lang veelbelovend leek, op de vloer uiteindelijk niet goed uitpakt en daarom alsnog radicaal herzien moet worden. Vervolgens kan het proces met een verbeterd concept opnieuw herstart en doorlopen worden.⁴³

Wie open is, is vrij.

Lineaire probleemoplossing is zeer geschikt voor conventioneel conceptgestuurd theater maken, waarbij ernaar gestreefd wordt het enceneringsconcept (regievisie) uit te drukken in de theatervoorstelling.⁴⁴ Bij dergelijk product gericht werken ligt het voor de hand het maakproces lineair in te richten. Vanuit een beginconcept wordt er functioneel en doelgericht toegewerkt naar een product dat reeds in dat concept besloten ligt. Dit betekent overigens niet dat zo'n lineair maakproces slechts een invuloefening is, theater maken zonder enige creatieve drang. Het betekent vooral dat het creatief denken geheel in dienst staat van de realisatie van het vooraf bedachte concept. De realisatie van dat concept in de theatervoorstelling wordt gegarandeerd door conceptbewaking in alle fasen toe te passen.⁴⁵

Breek de ketting niet.

In alle opeenvolgende maakfasen van zo'n lineair maakproces worden creatieve denkbewegingen door interventie gedynamiseerd. Bijvoorbeeld door een snellere of juist langzamere afwisseling tussen divergeren en convergeren. Of het sneller of juist langzamer maken van de overgang van de ene maakfase naar de erop

volgende maakfase. In een lineair maakproces is de timing van de omschakeling van divergerend naar convergerend denken immers cruciaal om de creatieve flow door te laten gaan, zo ook de timing van de overschakeling van de ene naar de volgende maakfase.

Wanneer een theaterregisseur te lang divergeert door met zijn acteurs in de exploratiefase te blijven steken – open improvisaties, verkennend scènework –, kan een interventie de overgang naar convergeren bevorderen, waarbij de regisseur keuzes maakt ten aanzien van de compositie van de scènes waar hij met de acteurs aan werkt.

Dergelijke interventies worden niet alleen gepleegd door de regisseur zelf of een dramaturg. Ook een acteur of vormgever kan bewust of onbewust zo'n interventie plegen. Iemand reikt een woord of een beeld aan, dat een stroom van ideeën of net de adequate respons losmaakt bij de regisseur. Het maakproces krijgt vleugels en komt in een ander licht te staan.

Vergelijking van een tweetal theatrale maakprocessen met CPS v3.0 illustreert hoe die maakprocessen als een lineair verlopend creatief traject beschouwd en verklaard kunnen worden. Uit deze twee vergelijkingen wordt duidelijk dat CPS geen gesloten beperkende maar juist een open creatieve aanpak is. Per maakfase stelt CPS v3.0 de theatermaker voor steeds weer nieuwe deelproblemen en deelvragen. Ook dat is een kwaliteit van CPS.

Hamlet-vertaalproblematiek (Komrij/Brogt)

Creatieve respons in een lineair proces

Het vertaalproces van *Hamlet* (1986) laat zich goed beschrijven en verklaren met behulp van CPS v3.0.⁴⁶ Door de gebeurtenissen in een causaal verband te plaatsen, wordt duidelijk hoe een kettingreactie van acties leidt tot de adequate respons, de *oplossing* van het gesignaleerde tekstprobleem.

Uitdaging bepalen Het doel is aan de hand van een eigen voorstellingsconcept

een *Hamlet*-enscènering te maken die past bij de tijd, anno 1985 (divergeren). Om dat doel te bereiken signaleren regisseur en dramaturg problemen met de voorhanden oude tijdgebonden vertalingen en drukken de wens uit voor een nieuwe vertaling (convergeren).

Gegevens verzamelen Door de bestaande vertalingen met elkaar te vergelijken, kunnen op een open wijze relevante gegevens worden verzameld, zonder onmiddellijk met antwoorden en oplossingen te komen (divergeren). Vertrekkende van die open research kunnen concrete bezwaren tegen bestaande vertalingen geformuleerd worden (convergeren).

Probleem vaststellen Het tekstprobleem wordt in zijn complexiteit van talige en overige theatrale aspecten onder ogen gezien (divergeren). Het tekstprobleem wordt geformuleerd als vertaalprobleem, met als doel het verenigen van het eigene van Shakespeares taalgebruik met eigentijdse taal anno 1985 (convergeren). In deze fase is het belangrijk dat men naar elkaar luistert en problemen formuleert zonder de hakken in het zand te zetten.

Ideeën bedenken voor responses Er wordt bekeken of bestaande vertalingen bewerkt kunnen worden of dat er een nieuwe vertaling moet komen om dat vertaalprobleem op te lossen. Verschillende opties worden naast elkaar gezet (divergeren). Er wordt gekozen voor een compleet nieuwe vertaling als meest belovende manier om het vertaalprobleem op te lossen (convergeren). In deze fase komt men met argumenten. Men luistert en toetst de argumenten die in de voorgaande drie fases verzameld zijn. Besluitvorming (convergeren) is vaak de moeilijkste fase. De besluitvorming in deze fase is gebaseerd op de verwachting dat de gekozen oplossing inderdaad goed zal uitpakken. Precair omdat ieder besluit gevolgen zal hebben, precair omdat er verschillende antwoorden mogelijk zijn, wat kiezen arbitrair en subjectief maakt. Ook in de context van dit deelprobleem, de meeromvattende zelfgestelde artistieke uitdaging, het doel van dit maakproces, aan de hand van een eigen voorstellingsconcept een eigentijdse *Hamlet* maken.

Beste ‘oplossing’ ontwikkelen en kiezen Er worden meerdere uiteenlopende criteria geformuleerd waaraan een eigentijdse vertaling zou moeten voldoen, zoals kernachtig en direct, maar ook recht doend aan de taalkwaliteit, geest en intentie van Shakespeares tekst (divergeren). De gekozen vertaler heeft al veel ervaring met Shakespeare vertalingen. De visies van alle betrokkenen over de vertaalopdracht blijken overeen te komen. Keuze voor de oplossing: een nieuwe vrije vertaling van de gekozen vertaler biedt de oplossing van het gesignaleerde probleem. Het resultaat is een vertaling die beter past bij thematiek en speelstijl van de nieuwe productie anno 1985 en ook beter ‘bekt’ dan een letterlijke vertaling, omdat ze beantwoordt aan het actuele taalgevoel (convergeren).

Acceptatie vinden Dramaturg en regisseur controleren de nieuw vertaalde tekst. Zij beoordelen of die inderdaad aan de gestelde criteria voldoet, niet alleen op de combinatie van Shakespeare’s taal en eigentijdse taal, maar ook op speelbaarheid, ondertussen vertaalalternatieven afwegend (divergeren). In overleg met de vertaler worden de laatste problemen rond lastige passages uit de weg geruimd. De vertaling wordt met die correcties geaccepteerd, ook door de acteurs en zal worden gebruikt als speeltekst in de *Hamlet*-voorstelling van Publiekstheater, seizoen 1985-1986 (convergeren).⁴⁷

Deze reconstructie maakt ook duidelijk dat alle betrokkenen in alle maakfasen van het oplossen van dit tekstprobleem een helder bewustzijn hadden van de voorhanden maaksituatie en hoe die verbeterd kon worden. Er was een goede timing van omschakelen tussen divergeren en convergeren en het doorschakelen van de ene maakfase naar de volgende. Het handelen van de theaterdramaturg is hoofdzakelijk interveniërend in de zin van faciliterend: zij is probleemverantwoordelijk van begin tot eind en vanuit die functie begeleidt zij de vertaler.⁴⁸

Vanwege de diamantvormen wordt CPS v3.0 aangeduid als *6 Stappen Diamant Model*. Het accent ligt op de inventiviteit van de probleemoplossing. Voorwaarde voor uitdaging bepalen is *probleemsensitiviteit*, de gevoeligheid van maker en

medemaker voor het waarnemen en oproepen van steeds weer nieuwe problemen, waarna die problemen kunnen worden benoemd en aangepakt om zo ruimte te scheppen voor nieuwe, andere problemen. *Probleemsensitiviteit* is een kenmerkende eigenschap van creatieve personen: het leidt tot verhoogde probleemwaarneming en verbeterde probleemformulering.

In CPS v.3.0 zijn verschillende creatieve denkbewegingen terug te vinden. Behalve probleemsensitiviteit gaat het om het tijdige schakelen tussen divergeren en convergeren, en tussen maakfasen. Om het steeds weer zonder (voor)oordeel genereren van nieuwe inventieve ideeën – *brainstormen, divergeren* – in het kader van *probleemoplossing*. Om het vinden van acceptatie voor de gekozen *oplossing*, die leidt tot *actie*, het doorvoeren van de gekozen *oplossing*. Om het aangaan van nieuwe uitdagingen door het oproepen van nieuwe, andere problemen.

De lineaire werkwijze CPS v3.0 heeft als creatieve route veel te bieden aan theatermakers en hun medemakers, zoals ook mag blijken uit het volgende praktijkvoorbeeld.

Ruigoord 1, Ruigoord 2 en Huis van de Toekomst

Creatieve respons in een lineair proces

Uit de *reconstructie van het proces* door Jellie Schippers (2006) blijkt dat de opbouw en fasering van de dialoog tussen regisseur Carina Molier en haar drie dramaturgen goed beschreven en verklaard kan worden aan de hand van CPS.⁴⁹ Dit procesonderzoek bevindt zich op macro niveau: het wil het totale verloop van het maakproces in kaart brengen van idee tot theatervoorstelling, zodat beter begrepen kan worden hoe het proces is verlopen, waarom het zo is verlopen en hoe de interne dialoog als dramaturgische communicatie daaraan heeft bijgedragen.⁵⁰

Bijzonder is dat de regisseur Carina Molier ook verantwoordelijk is voor het tot stand brengen van script en compositie van de voorstelling. Er is geen vooraf gegeven theatertekst. Het maakproces kan vanwege de openheid en het

improvisatiekarakter als *work-in-progress* getypeerd worden.⁵¹

Op basis van observaties als stagiaire, interviews met de principale maker en de dramaturgen en aanvullende analyse van productiematerialen onderzoekt Schippers hoe de creatieve fasen zijn verlopen in de intermediale producties *Ruigoord 1*, *Ruigoord 2* en *Huis van de Toekomst*, met een accent op *Huis van de Toekomst*. De casestudy toont aan dat in het praktische werk en in de *dialogoog* tussen betrokken makers en medemakers alle fasen van het CPS model doorlopen worden. Als maker en dramaturgen zich meer bewust zouden zijn van de karakteristiek van het verloop van creatieve fasen, zoals gestructureerd in CPS, kan naar inzicht van Schippers de kwaliteit van de interne dialoog tussen de procesbetrokkenen nog verder geoptimaliseerd worden.⁵²

Het model voor ordening van de dialoog volgt de lijn die uitgezet is door CPS. Ook mijn model bestaat uit zes stappen. Ik [Schippers] heb deze stappen echter herleid tot de stappen die een maker doet om tot een voorstelling te komen. Ook binnen dit model kent iedere stap een divergente en convergente fase. Dit model geeft het recursieve maakproces van een work in progress weer. Op ieder moment kan de maker besluiten een of meer fases terug te gaan om bepaalde elementen te herdenken. Wanneer een maker binnen een bepaalde fase blijft hangen of het concept blijkt niet meer te functioneren binnen het maakproces, kan de dramaturg door signalering van deze problemen en kennis van het werkmodel de juiste vragen aan een maker stellen. Hij heeft nu een hulpmiddel om een dialoog te kaderen en eventueel te achterhalen waar het concept of maakproces wringt of blijft steken. De zes stappen van het werkmodel voor ordening van de dialoog binnen een work-in-progress:

- 1. Benoeming*
- 2. Informatieselectie*
- 3. Materiaalselectie*
- 4. Ideeselectie*
- 5. Criteriabepaling*
- 6. Verifiëring*

haar dramaturgen op een systematische wijze te beschrijven is. Hierdoor is het mogelijk het karakteristieke verloop ervan in de opeenvolgende fasen te ontdekken en de structuur van het maakproces te overzien.

Schippers geeft het totale maakproces weer als een zich *lineair* ontwikkelend creatief proces. Als de maakprocessen van Molière te typeren zijn als work-in-progress, dan zou toch de verwachting zijn dat die processen eerder als *recursief* weergegeven moeten worden? Recursiviteit is immers een kenmerk van de work-in-progress aanpak.⁵³

Dit roept de vraag op hoe het zit met *lineariteit* versus *recursiviteit* binnen intermediale maakprocessen als work-in-progress. In intermediale processen verschillen immers de maakfasen per *deeldiscipline*. Die deelprocessen lopen niet-synchroon en kunnen op momenten contrasteren. Wanneer contrasteren of harmoniëren die maakfasen van de verschillende disciplines? En welke globale maakfasen kunnen worden onderscheiden in het proces als geheel?

Zo kan blijken dat het vervaardigen van te projecteren videomateriaal – *prepared material* – lineair verloopt van idee tot afgeleverde video's, terwijl de rolobbouw van de acteurs recursief verloopt aan de hand van regieplannen en de opeenvolgende voorstellingscripts, die beiden nog aan grote verandering onderhevig zijn tijdens het maakproces. Nader onderzoek naar de interactie tussen die deeldisciplinaire processen kan licht werpen op de fluiditeit van creatieve denkbewegingen en de hybride aard van creatieve processen.

Het onderzoek van Schippers maakt duidelijk dat recursieve deelprocessen kunnen worden ingebouwd binnen een overwegend lineair proces. Het is goed om te zien en te onderkennen dat zo'n lineair CPS model schuurt met de grillige praktijk van unieke maakprocessen. Die praktijk hoeft immers helemaal niet een-op-een te matchen met zo'n systematisch model. Dat het CPS model het inzicht oplevert dat het macroproces in dit geval lineair is, wil blijkbaar nog niet zeggen dat de deelprocessen dat ook zijn. Een verdere uitwerking van de vergelijking kan laten zien waar het model wringt met de praktijk en dat roept weer nieuwe

inzichten op.

Een bijkomende kwestie is de sturing van complexe intermediale maakprocessen als work-in-progress. Is de dialoog tussen makers en medemakers voldoende toegespitst op de kenmerken van die complex samengestelde maaksituatie per maakfase? In welke fasen en op welke momenten zijn maker en medemakers samen bezig met het per deeldiscipline divergent genereren van ideeën of het convergent maken van compositiekeuzen met gevolgen? Wanneer is men samen bezig met het genereren en verzamelen van ideeën en wanneer met het selecteren en het monteren van *materiaal*?

Per maakfase stelt CPS v3.0 de theatermaker en medemakers voor andere deelproblemen, andere deelvragen:

Uitdaging bepalen Wat wil de maker, wat is zijn zelfbedachte maakvraag, heeft de maker een duidelijk overkoepelend doel voor ogen, is zijn artistieke behoefte manifest en duidelijk op dat eerste maakmoment, in die maakfase van het begin?

Gegevens verzamelen Weten maker en medemaker samen genoeg om het opdoemende maakprobleem op te lossen? Kunnen door achtergrondonderzoek voldoende relevante gegevens verzameld worden die inzicht geven in het probleem?

Probleem vaststellen Is het maakprobleem voldoende helder te benoemen, wie is de probleemeigenaar, wie is de probleemverantwoordelijke – wie wordt geacht om het maakprobleem op te lossen, is die persoon ook het meest geschikt om het maakprobleem op te lossen?

Ideeën bedenken voor responses Is er genoeg creativiteit bij maker en medemaker om het probleem op te lossen, hoe kan de creativiteit om het probleem aan te pakken vergroot worden, kan die creativiteit bij de maker bevorderd worden door zijn denkbewegingen te dynamiseren door middel

van interventies, welke creatieve route is het meest uitdagend?

Beste ‘oplossing’ ontwikkelen en kiezen Herkennen maker en medemaker de ‘oplossing’ die schuilt in een complexe maaksituatie met haar overvloed van gegevens en invloedfactoren, weten zij de meest optimale oplossing als meest creatieve respons op de zelfgestelde taak te kiezen, wanneer willen zij zekerheid hebben over de relevantie van de gekozen oplossing?

Acceptatie vinden Zijn maker en medemaker in staat om de voorwaarden te scheppen om de gekozen oplossing door te kunnen voeren, zijn zij bereid om de consequenties te aanvaarden van de gekozen oplossing, zijn zij bereid en in staat nieuwe problemen te onderkennen die door de gekozen probleemoplossing worden opgeroepen, zijn zij bereid en in staat die nieuwe problemen op te lossen?

En wat als maker en medemaker hier helemaal niet toe bereid of in staat zijn? Dan is er meer mis in dit maakproces van deze theatergroep. Het advies zou dan kunnen zijn van CPS over te stappen naar ADKAR, toegelicht in 3.

Valse diamanten en sluwe shortcuts

Er loeren ook gevaren bij gebruik van CPS. Visscher en Fisscher wijzen op een mogelijke vertroebeling van de te ondernemen stappen.⁵⁴ Zoals iedereen weet, kan een diamant *vals* zijn. Een diamant is *coloured* of vals in CPS, als er geen sprake is van gezamenlijk open divergeren of van gezamenlijk gericht convergeren.

Een diamant is *vals*, als het divergeren er alleen maar toe dient om onder de betrokkenen het draagvlak voor een bepaalde oplossing te vergroten. Een regisseur krijgt een sterk idee binnen als plotselinge ingeving. Omdat het om een gewaagd idee gaat, neemt hij eerst tijd met zijn acteurs om aard en omvang van het enceneringsprobleem gewicht te geven. Via improvisatieopdrachten mengt hij dat sterke idee in een scala van opties, hij brengt het puur als explorerend scènework. Vervolgens kan hij op zijn eigen *sterke idee* doorgaan om de kracht ervan te laten zien. Zo creëert hij draagvlak bij zijn acteurs om met z’n allen te

kiezen voor wat hij als regisseur allang zag als beste oplossing. Er zijn ook probleemoplossers die bij voorkeur de kortste weg nemen. Het proces van divergeren wordt radicaal afgesneden middels een *shortcut* om de diamant te doorsnijden richting convergeren.⁵⁵ Dit kan gebeuren of zelfs noodzakelijk zijn, indien onder druk van buitenaf het probleemoplossingsproces drastisch versneld moet worden.

Er is sprake van een *sluwe shortcut* wanneer een regisseur onmiddellijk op basis van zijn ervaring weet in welke richting hij de oplossing voor een maakprobleem moet zoeken. Hij acht zichzelf in staat om een of meer fasen in het lineaire maakproces over te slaan. In zo'n geval zal hij een shortcut nemen van probleemacceptatie naar implementatie van de oplossing die hij voor zich ziet. Als een regisseur na uitgebreide roloriëntatie met een steracteur die de hoofdrol speelt (*gegevens verzamelen*) springt naar zijn voorkeur (*beste 'oplossing' ontwikkelen en kiezen*) is dat een simpele vorm van *sluwe shortcut* die weerstand bij die steracteur kan oproepen, omdat met hem niet het gehele creative proces van rolopbouw is doorgelopen en daarom die 'beste oplossing' voor hem uit de lucht komt vallen.

Als anderen zich bewust worden dat het om een *valse diamant* of *sluwe shortcut* gaat, kunnen zij zich gemanipuleerd voelen. Treedt er daardoor een creatieve blokkade op in de *valse diamant* of in de *shortcut*, is het moment angebroken dat betrokkenen gaan reflecteren op hun maaksituatie. Het gevaar dreigt dat het draagvlak bij de anderen wegvalt. Maker en medemaker verliezen veel tijd als zij die maakfase over moeten doen. Om vervolgens wel echt samen te divergeren en convergeren, als dat de impliciet gemaakte afspraak is.

Deze omslachtige handelwijze komt naar mijn inzicht vooral voor bij onervaren regisseurs, wanneer zij zich vastklampen aan de eerste de beste oplossing die in hen opkomt, een oplossing die naar het gevoel snel soelaas lijkt te bieden. Daarbij slaan zij de tussenstappen van zorgvuldige probleemoplossing over, waarbij er werkelijk creatief samengewerkt wordt, samen ideeën genereren, doordachte keuzen maken. Pas als blijkt dat de gehaaste oplossing van die onervaren regisseur

voor de acteurs niet werkt en er bij hen een creatieve blokkade ontstaat, zal die regisseur onder dwang van de situatie het lineaire proces opnieuw en zorgvuldiger met de anderen doorlopen, waarbij alsnog ieders creativiteit wordt aangesproken en een draagvlak voor de acceptatie van dan gezamenlijk gevonden oplossingen wordt gevonden.⁵⁶

2.3 De cirkel

Als voorbeeld uit zijn eigen praktijk van industrieel ontwerpen geeft Tassoul aan, dat hij eerst geneigd is willekeurig veel ideeën te ontwikkelen om daarna deze ideeën af te zetten tegen problemen die door die ideeën kunnen worden opgelost. Vervolgens stelt hij criteria vast voor de concrete formulering van een oplossing voor het probleem dat hij blijkbaar heeft opgelost.⁵⁷ Zijn creatief proces ziet er zo uit:

Ideeën bedenken voor oplossingen Meerdere invallen verzamelen.

Uitdaging bepalen Mogelijkheden creëren, gegevens verzamelen, problemen vaststellen.

Acceptatie vinden Oplossingen ontwikkelen en kiezen, acceptatie van de oplossing creëren.

Het is duidelijk dat dit verloop radicaal afwijkt van het lineaire proces hiervoor in 2.2. Hele maakfasen zijn omgedraaid. Tassoul licht toe dat hij aan het begin van het ontwerpproces alleen maar gepland heeft te beginnen met *ideeën bedenken*. Tijdens het proces is hij de *uitdaging* gaan begrijpen en heeft hij kunnen vaststellen voor welk probleem hij nu eigenlijk een *oplossing* heeft bedacht.⁵⁸

In dit praktijkvoorbeeld van Tassoul is het *plannen van de benadering* gegaan van spontaan onbewust naar doelgericht bewust. Pas tegen het eind van zijn tweede fase *uitdaging bepalen* kon er sprake zijn van *taakevaluatie* en het bewust *ontwerpen* van de laatste fase van het proces.

Zo'n creatief proces als dat van Tassoul laat de mogelijkheid zien om op ieder gewenst punt op de lijn van probleemacceptatie tot oplossingsevaluatie in te stappen. Precies daar waar het degene die ermee bezig is, uitkomt.⁵⁹

Is er een probleem met de gezamenlijke visie op theater maken, dan is het raadzaam om in te stappen bij *uitdaging bepalen*. Is er een probleem met een decor

dat niet blijkt te werken, dan is het mogelijk direct in te stappen bij *probleem vaststellen* en dan door naar *ideeën bedenken voor oplossingen*.

Wat is het grondpatroon van zo'n creatief proces? Hoe kan het in beeld worden gebracht? Het circulaire proces wordt getypeerd door de denkbeweging van de *cirkel*. Merk op dat er een macrocirkel is en een binnencirkel op één punt verbonden met de macrocirkel. Je kunt niet alleen vanuit *probleem* zo'n binnencirkel erbij denken, binnencirkels zijn vanuit iedere fase mogelijk.

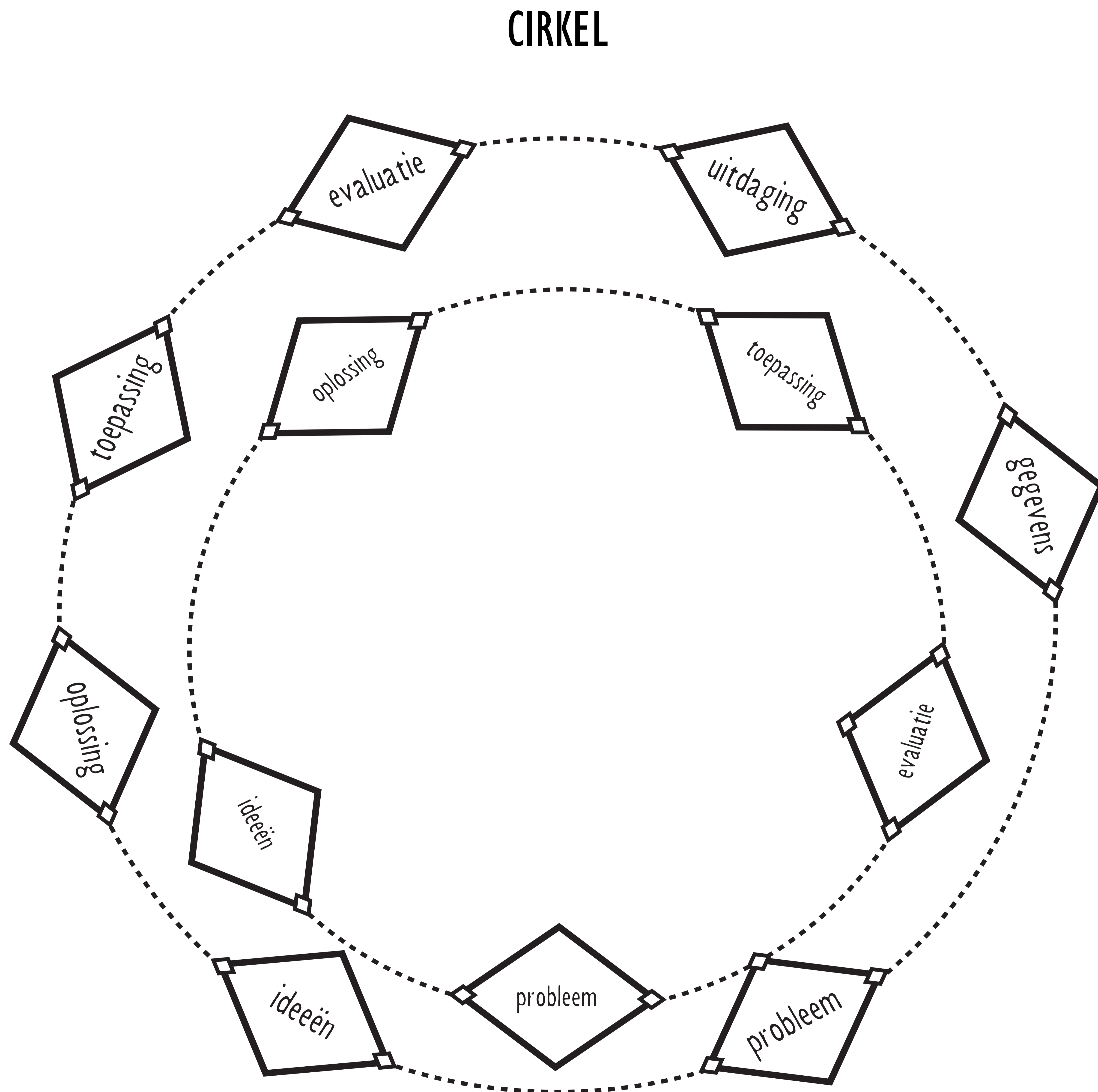


Fig.9 Cirkel naar Nathan

Circulaire probleemoplossing is zeer geschikt voor theater maken waarbij vrijelijk wordt overgegaan van *conceptbewaking* naar *conceptontwikkeling*.⁶⁰ Het volgende voorbeeld uit de danspraktijk kan dat verhelderen.

Tonus (spierspanning) als choreografisch element

Creatieve respons in een circulair proces

De totstandkoming van de soloproductie van Dylan Newcomb, *Burn* (2006-2007) is overwegend een lineair proces. Newcomb wil een danssolo choreograferen en werkt daarvoor samen met een dansdramaturg, Vera de Vlieger.⁶¹ Tijdens het maakproces blijkt dat het tonusgebruik voor problemen in de compositie zou kunnen zorgen door zowel bedoelde als onbedoelde betekenissen op te roepen. Dat brengt de volgende vraag naar voren, “Op welke manier kan een bepaald gebruik van tonus in moderne dans van invloed zijn op de betekenis die aan die dans wordt toegekend?”

Volgens De Vlieger is tonus – *spierspanning* – een complex bewegingsaspect. Naast (1) functionele spierspanning om fysieke taken uit te voeren en (2) persoonlijke of representatietonus die persoonsgebonden is en gevoel en situatie weergeeft in meer of minder spanning, is er (3) de toegevoegde tonus, bijvoorbeeld als iemand meer kracht benut dan nodig is om een fysieke taak uit te voeren.

*Als dansdramaturg kun je op verschillende manieren kijken naar het gebruik van tonus in dans. Meestal wordt het gebruik van tonus aan het eind van een maakproces benoemd om ruis uit de voorstelling te halen, het is niet erg gebruikelijk om al op voorhand beslissingen te nemen over het gebruik van tonus in dans.*⁶²

De Vlieger bevestigt dat *tonus* niet geïsoleerd benaderd kan worden, omdat de betekenis ervan immers altijd afhankelijk is van de relatie tot de andere bewegingselementen.⁶³ Zij geeft als voorbeeld een tonus die onbewust hoger of lager is dan de bedoeling is. Dansers zijn zich er niet altijd van bewust dat dit het geval is. “(...) het is bijvoorbeeld vreemd om in een abstracte dans, de persoonlijke tonus van de danser te zien.”⁶⁴ Dat tonusgebruik past dan niet in die

context. “Een afwijkend tonusgebruik is vaak het gevolg van iets, bijvoorbeeld van een bepaalde aanwijzing van de choreograaf.” “In een unisono-dans wordt vaak gestreefd naar uniformiteit en dus een gelijkwaardigheid in tonus.”⁶⁵

Door haar *diagnose* van tonusgebruik als betekenis-element stelt de dansdramaturg aan de choreograaf-danser voor al *tijdens* het choreografisch proces tonusbehandeling bewust te benaderen om te vermijden dat een specifiek tonusgebruik onbedoelde betekenissen zou oproepen.

Hiermee stelt zij een verandering in de *planning van de benadering (ontwerp van het proces)* voor. De aandacht verschuift van het lineair proces volgens de choreografische concept van Newcomb naar het zoeken naar een oplossing voor tonusgebruik. De choreograaf begrijpt dat bewust tonusgebruik de oplossing is voor het choreografisch probleem van onbewust tonusgebruik (*acceptatie vinden*).

Door gerichte observatie en analyse van de choreografie-in-wording – gevoed door de kennis die de dramaturg inbrengt omtrent *tonus* binnen en buiten het dansdomein – is de dramaturg in staat om de choreograaf-danser heldere feedback te geven over zijn specifieke tonusgebruik in context van de andere bewegingselementen (*uitdaging bepalen*).

Die feedback biedt de choreograaf-danser de mogelijkheid het tonusgebruik bewust te hanteren als betekenselement, als choreografisch element in zijn dansvoorstelling (*ideeën bedenken voor oplossingen*).

Consequent wordt een hoge tonus ingezet op het moment dat het innerlijk van het personage tot uitdrukking wordt gebracht. Newcomb, de choreograaf die zelf deze solo danst, probeert de toeschouwer op verschillende manieren mee te voeren, onder andere door dezelfde tonus als de toeschouwer aan te nemen. Door de spierspanning van de toeschouwer te spiegelen wil hij die toeschouwer zowel fysiek als affectief aanspreken. Doordat Newcomb tonus bewust als compositie-element inzet, wordt de betekenis van de choreografie verrijkt. “Door de tonus op een bewuster niveau te hanteren wordt de dans helderder en

dramaturgisch vaak scherper of spannender,” zo concludeert De Vlieger aan het eind van haar onderzoek.⁶⁶

Door het tijdig inlassen van een kort circulair proces (binnencirkel) in een macro proces (macrocirkel) is niet alleen ongecontroleerd tonusgebruik als ruis vermeden, maar is het werk van de choreograaf Newcomb met aandacht voor tonusgebruik als betekenis-element verrijkt, om te beginnen in *Burn* (2006-2007). De choreograaf zal blij zijn geweest met de dramaturgische bijdrage van De Vlieger.

Dit voorbeeld uit de danspraktijk wijst uit dat maakprocessen zich ook anders dan lineair voltrekken. *CPS v6.1* geeft antwoord op die ervaring dat creatieve processen zich in andere volgordes kunnen voltrekken. Isaksen, Puccio & Treffinger hebben in 1993 het *lineaire model* van CPS omgezet in een *dynamische driehoek*.⁶⁷ De driehoek is dynamisch omdat die drie punten heeft op de eronder liggende grote macrocirkel, waartussen heen en weer gedacht kan worden zoals uit het voorbeeld van Tassoul blijkt.

DE DYNAMISCHE DRIEHOEK VAN CPS v6.1 FRAMEWORK

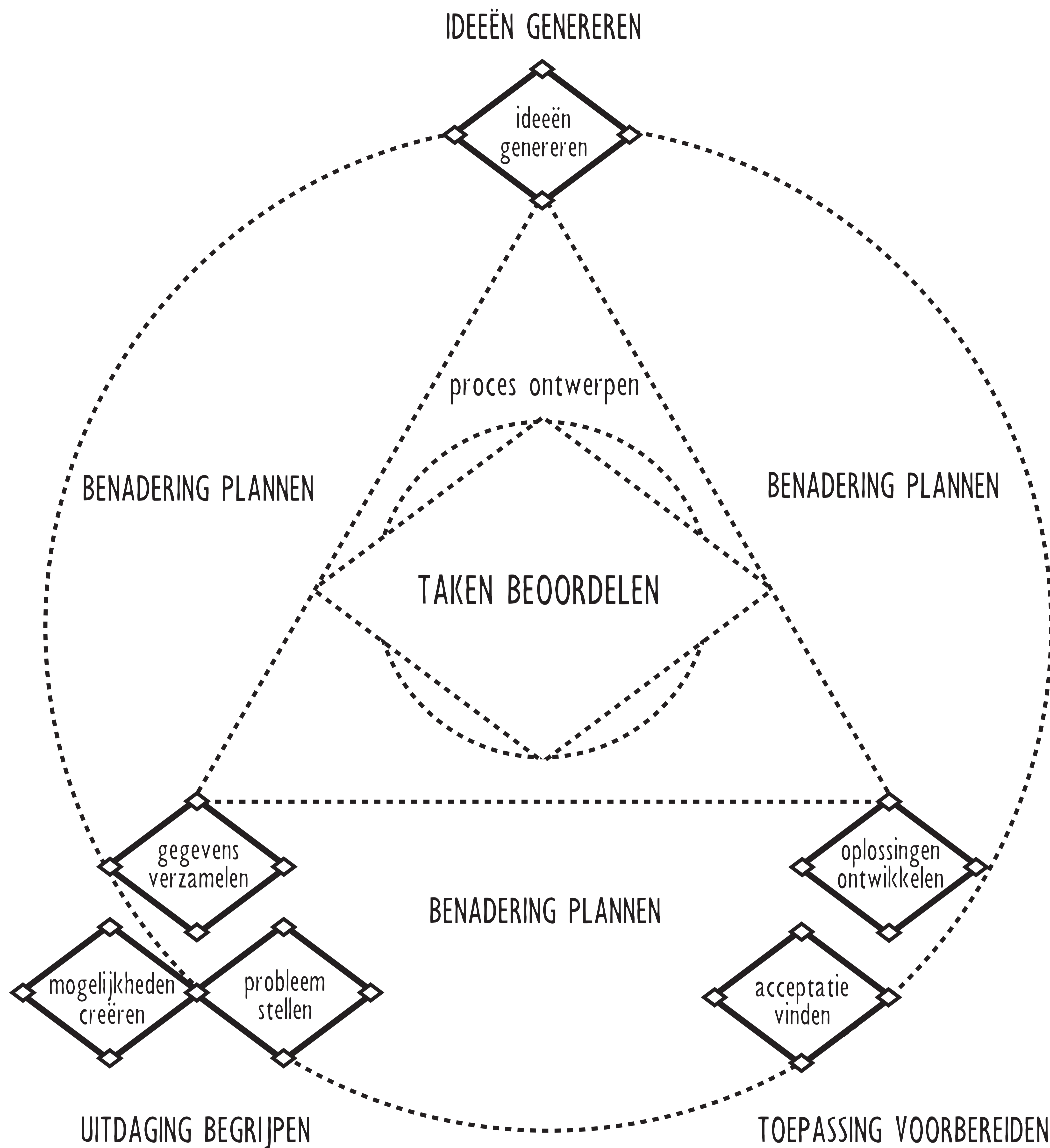


Fig.10 Naar CPS v6.1 Framework

Om op creatieve wijze een probleem op te lossen, kan op ieder punt van de grote cirkel ingestapt worden. Het is aan de probleemoplosser welk aanvalspunt hij kiest in de cirkel en welke stappen hij nodig heeft om het probleem op te lossen. Denk nog even terug aan het dansvoorbeeld, waarin vanuit het grote probleem van het ontwerpen van een soloproductie doorgestapt werd naar een schijnbaar kleiner choreografisch probleem.⁶⁸

Taakbeoordeling staat centraal omdat dat het waarnemen en prioriteren van een probleem inhoudt. Vanuit die centrale *Taakbeoordeling* kan er snel geschakeld worden naar een van de acties om de cirkel van daaruit verder te doorlopen, bijvoorbeeld naar *oplossingen ontwikkelen* of *gegevens verzamelen*. En *ontwerp van het proces* inclusief planning van het proces, wordt apart genoemd. De keuze voor een bepaalde aanpak kan immers al van invloed zijn of het probleem wel of niet goed wordt gesignaleerd, wel of niet wordt opgelost, en daarmee wel of niet de uitdaging met succes wordt getrotseerd.

Merk op dat het volgens de *circulaire* aanpak niet in alle probleemgevallen noodzakelijk is om alle stappen te zetten. Evenmin is het vereist om dat in de lineaire volgorde te doen, *de kettingreactie* zoals hiervoor in 2.2 toegelicht. Zoals Tassoul duidelijk maakt, kan het wenselijk zijn om de *cirkel* in geheel willekeurige volgorde te doorlopen.

Creatieve respons via omwegen, via analogieën (Synectics)

Een regisseur van een muziektheaterproductie beseft opeens dat er problemen veroorzaakt worden door het feit dat er *twee kapiteins op één schip zitten*, namelijk naast hem de muzikaal leider. Deze regisseur kan met deze *analogie* in het achterhoofd de situatie bijstellen. Hij spreekt met de muzikaal leider af, dat steeds duidelijk is wie waar de leiding over heeft: de regisseur over de performers en het spel, de muzikaal leider over het orkest en de zang. Vervolgens kan besloten worden hoe het zit met het totale werk: is de regisseur eindverantwoordelijk voor de totaalcompositie of heeft de muzikaal leider daar ook een veto-stem in?⁶⁹

In Synectics is een creatieve omweg cruciaal onderdeel van de creatieve reis, zoals duidelijk is in figuur 2 in 1.2.⁷⁰ Doel van die omweg is het uitbreken uit de dwingende rechtlijnige kettingreactie van aaneengeregen stappen en zo het bekende los te laten – *shredding the known* –. Die omweg geeft de maker de vrijheid om nieuwe ideeën te bedenken, waaruit nieuwe responses voortkomen op het probleem en nieuwe onverwachte probleemoplossingen mogelijk worden.⁷¹

De omweg kan meerdere malen ondernomen worden, steeds op een andere manier. De creatieve omweg geeft de theatermaker als kunstenaar de vrijheid die hij nodig heeft om zijn creativiteit ten volle te kunnen ontplooien om tot iets te komen dat hij niet met logisch nadenken en niet met logisch doorredeneren had kunnen bereiken.

De voor Synectics kenmerkende *springboarding* aanpak met *analogieën*, is niet onbekend in de theaterpraktijk. Tijdens het repeteren, bij het geven van spel- en improvisatieopdrachten gebruiken veel regisseurs analogieën, metaforen bij het beschrijven van wat zij willen zien of oproepen. Een conflict als bokswedstrijd zien, een personage als roepende in de woestijn, die de andere personages tot inkeer wil brengen. Steeds duikt de vraag op: waar doet deze dramatische situatie aan denken? Als je iets zus of zo wilt spelen en fysiek wilt uitbeelden, denk dan eens aan... Veel door regisseurs aangereikte analogieën zijn evenzovele springplanken om een rol te spelen en verder uit te bouwen.

Erik Vos is zo'n regisseur die vaak met analogieën werkt om tijdens de repetities de fantasie en verbeelding van de spelers op gang te brengen en hen niet te laten vervallen in een in zijn ogen te letterlijke interpretatie en benadering van een gegeven theatrale situatie. Vos geeft bij het spelen van de Griekse tragedie *Medea* aan het doden van je kind tijdens de repetitie te vervangen door het doden van je geliefde huisdier, je kat... wanneer zou je die kunnen doden? *Ersatz oefeningen* zoals Vos dat zelf noemt. Staat de *directe analogie* van kind en kat als parallel nog dicht bij het spelgegeven, Vos gaat ook vaak verder van de theatertekst af. De situatie in *De Thuiskomst* van Pinter benaderen als jungle, een analogie die een nieuw associatiegebied geeft aan de acteurs. Speelt wat er gebeurt in Becketts *Eindspel* zich eigenlijk af in het hoofd van de blinde Hamm, en zijn dan de twee kleine ramen denkbaar als ogen die de wereld in kijken?

In spelexploraties gaat het Vos om het verschuiven van grenzen, het overschrijden van fysieke en sociale domeinen, het werken met vele verschillende contrasten. Die *transformaties* halen de naakte existentie van de personages naar voren,

maken hun fragiele dynamische posities in hun onderlinge machtsverhoudingen binnen de door de theatrale situatie gedefinieerde wereld zichtbaar en voelbaar. In de nieuw gevonden mise-en-scène laat Vos de acteurs de gegeven theatertekst injecteren. Zo ontstaan inventieve spelscènes met mise-en-scènes die niet door tekstinterpretatie afgeleid hadden kunnen worden uit de theatertekst. Inventieve spelscènes die zijn ontstaan door creatieve omwegen in nauwe samenwerking tussen regisseur en acteurs.⁷²

Theaterregisseurs kunnen een *grondbeeld*, een *ruling image* gebruiken als neerslag van hun interpretatie van een spelbron zoals een theatertekst. Voor een familiedrama kan dat grondbeeld zijn: jullie zijn allemaal schipbreukelingen op een onbewoond eiland met weinig eten en drinken, welke gevolgen heeft dat voor jullie onderlinge verhouding? Voor een komedie: jullie bevinden je op een kermis met vele leuke maar ook spannende attracties, welke gevolgen heeft dat voor het gedrag van jouw personage?

Regisseurs gebruiken een dergelijk grondbeeld voor de theatervoorstelling om de toonzetting ervan aan te geven. Een tragisch conflict zien als een dodelijke val in een ravijn... Een serie komische gebeurtenissen zien als een flipperkast waar achter elkaar balletjes doorheen gaan.

Ondanks het gevaar van betekenisreductie door zo'n *ruling image*, vertellen regisseurs hun grondbeeld aan de andere makers, acteurs, dansers, ontwerpers, puur ter inspiratie.⁷³ Zo'n grondbeeld is een inspirerende analogie, die de kern van de thematiek beeldend samenvat en een bepaalde lading en sfeer suggereert. Voor de vormgever kan het de springplank naar een decor zijn. Door het aanreiken van zo'n tot de verbeelding sprekende analogie wakkeren regisseur en choreograaf fantasie en verbeelding van de andere betrokkenen aan. De beeldende kracht van zo'n analogie kan hen net in een creatieve stemming brengen waarin ook zij hun creativiteit optimaal kunnen ontplooien.

In de *springboarding* aanpak van Synectics⁷⁴ worden meerdere inspirerende soorten analogie aangereikt, die productief kunnen zijn als creatieve omweg om tot een creatieve *respons* op een probleem te komen:

SYNECTICS: ANALOGIEËN

- DIRECTE ANALOGIE ·◇· Met een kenmerk van het probleem als aanknopingspunt wordt er een vergelijkbare of analoge situatie gezocht.
B E E L D: schepen in een drukke haven: hoe manoeuvreer je je daaruit zonder incidenten?
- PERSOONLIJKE ANALOGIE ·◇· Als jij zelf onderdeel van het probleem zou zijn, hoe zou jij de probleemsituatie beïnvloeden?
B E E L D: jij bent de tijd: hoe voel je je? Hoe zou je als tijd de situatie beïnvloeden?
- NATUUR ANALOGIE ·◇· Aan welke natuuumstandigheden doet het probleem je denken?
B E E L D: de theatergroep is een lichaam waarin alles – lucht, bloed en dergelijke – moet kunnen doorstromen: waar stroomt het niet of moeilijk door?
- FANTASIE ANALOGIE ·◇· Kun je het probleem in een sprookje of mythe plaatsen en het vandaar uit oplossen?
B E E L D: je bevindt je 20.000 mijlen onder water in Verne's Nautilus: hoe zou je dan overleven?
- PARADOXALE ANALOGIE ·◇· Karakteriseer het probleem in twee contrasterende woorden.
B E E L D: overweldigende stilte.

Fig.11 Synectics: Analogieën

Het gaat erom net die ene analogie te bedenken die het mogelijk maakt adequaat respons te geven op het probleem en zodoende het oplossen van dat probleem dichterbij te halen. Die ene analogie te bedenken die een van de betrokkenen op het idee voor de oplossing brengt.

De analogie wordt *productief* als je daardoor het probleem via diverse vragen verder kan exploreren: welke vragen roept de analogie op, welke problemen doen zich voor binnen de gevonden analogie? Welk ander, verfrissend licht werpt die analogie op het probleem? Denkend vanuit die analogie, welke mogelijkheden voor responses doen zich voor, en daarmee welke oplossingen?⁷⁵

Een analogie maakt het mogelijk om op een open en onbevooroordeelde wijze gegevens te verzamelen – *het bekende loslaten, shredding the known*. Vervolgens kan je die gegevens exploreren, onderzoeken door te kijken naar die analogiekenmerken, die interessant zijn in relatie tot het probleem. Een analogie

kan op een open en onbevooroordeelde manier verkend worden door middel van de volgende activiteiten:

SYNECTICS: ANALOGIEËN UITWERKEN

- TEKENEN · ◊ · Visualiseer de analogie.
B E E L D: teken de schepen in de drukke haven (directe analogie).
- VERTROUWD MAKEN · ◊ · Je vertrouwd maken met de analogie door er kennis over te vergaren.
B E E L D: verdiep je eerst in opvattingen over tijd die jou interesseren en beschrijf daarna hoe jij met tijd om wil gaan (persoonlijke analogie).
- VERHALEN · ◊ · Vertel zoveel mogelijk verhalen over de denkbeeldige wereld van de analogie.
B E E L D: schrijf een verhaal over het functioneren van het menselijk lichaam (natuur analogie).
B E E L D: als je onder water zou leven, beschrijf eens wat je dan het meest zou missen van je leven op land (natuur analogie).
- IN DETAIL UITWERKEN · ◊ · Vul de analogie in met behulp van kennis of fantasie en verbeelding.
B E E L D: schrijf een haiku of een limerick over je paradox (paradoxale analogie).

Fig.12 Synectics: Analogieën uitwerken

Zulke uitwerkingen van analogieën bieden *creatieve omwegen* om op een indirecte manier verder aan een probleem te werken, een manier die voortgestuwd wordt door fantasie en verbeelding in combinatie met analyse en interpretatie. Het signaal aan de maker is: ga associatief te werk en sla eigen creatieve omwegen in! Zo kan een maker onvoorziene en onverwachte springplanken vinden om op ideeën te komen voor inventieve en verrassende oplossingen van zijn acute maakprobleem.

Door de analogie van de *twee kapiteins-op-één-schip* zien de regisseur en de muzikaal leider de problematische situatie allebei direct visueel voor zich. Zij begrijpen dat je op een schip maar beter één kapitein kunt hebben. Deze analogie maakt het ook gemakkelijker om het bijkomende probleem van de eindverantwoordelijkheid te tackelen. Bij opera en musical wordt er veelal voor gekozen dat de regisseur eindverantwoordelijk is, omdat in zijn perspectief alle elementen samenkomen in het interdisciplinaire, intermediale totaal.

Dynamisering van het concept

Creatieve respons in een circulair proces

In *Dramaturgy as a mode of looking* (2003) beschrijft Maaïke Bleeker hoe een door de choreograaf Yitzhak Galili getekend concept door haar als dramaturg verbonden kan worden met betekenissen, met verhalen.⁷⁶ “Dit concept is noch het beginpunt in lineaire zin, noch is het een of ander doel of eindpunt; in plaats daarvan zou erover gedacht moeten worden als een functie in het proces van het maken van een werk.”⁷⁷

Geïnspireerd door Deleuze en Guattari's *concept of spaces* stelt zij voor het conventioneel gesloten en vooraf bedacht en veelal talig concept te herdefiniëren tot een dynamisch, open concept. Inclusief of juist dankzij de tegenspraken erin fungeert zo'n open concept als *werkhypothese*, als *referentiepunt* in een proces van exploratie van betekenissen en theatrale mogelijkheden – wat het maakproces ook is. Het fungeert als kruispunt van *inferentie*: elementen kunnen conflicteren of aanleiding zijn tot conflicterende interpretaties. In plaats van via een gesloten concept betekenis te fixeren, opent zo'n dynamisch concept juist mogelijkheden tot nieuwe betekenisverbindingen en kan het in geval van dans vanwege zijn meerduidigheid en meer-dimensionaliteit aanleiding zijn tot verschillende choreografische toepassingen.

*Zo handelend, fungeer ik als een actieve spiegel, een reflectieve respons biedend aan mijn dialoogpartner, op een manier terugkaatsend die zowel analytisch als creatief is. Zo gezien draait de kwestie van concepten niet om wat zij betekenen of voorschrijven, maar gaat er eerder om hoe zij gebruikt kunnen worden als een werkhypothese.*⁷⁸

De eerste tekening van de choreograaf geeft quasi spontaan het choreografische concept weer zoals hij het ziet. Vervolgens wordt deze getekende *analogie* geëxploreerd door 'm uit te werken in meerdere opeenvolgende *tekeningen*: aan de hand van die vervolgtekeningen licht de choreograaf de eerste tekening toe.

De eerste en de erop volgende tekeningen roepen verhalen op bij de dramaturg en ook bij de choreograaf zelf. Zij kunnen die tekeningen verbinden met talige vertellingen zoals Kafka's *In de strafkolonie*. De tekeningen van de choreograaf kunnen ook worden vergeleken met andere *verbeeldingen*, zoals surreële schilderijen van Magritte.

Zo brengt de ene reeks van tekeningen een andere, tweede reeks van verbeeldingen als gevisualiseerde analogieën naar voren. Vervolgens wordt het verband gelegd tussen de tekeningen van de choreograaf als verbeelde analogie en het choreografisch probleem, dat wil zeggen het vervolgen van het maken van de choreografie. De choreograaf staat voor weer een keuze met gevolgen, hoe hij het choreografisch probleem wil oplossen.

Deze *oplossing* door dynamisering van het concept en het maken van tekeningen kan *circulair* geordend worden. Net als in de praktijkvoorbeelden hiervoor van Tassoul en De Vlieger wordt ook hier het conventionele lineaire verloop van probleemoplossing doorbroken. De macrocirkel van praktische choreografische probleemoplossing (figuur 10) is opengebroken om in een tweede binnencirkel het probleem rond het gesloten karakter van het concept op te lossen door herziening daarvan tot een open referentieel concept (vergelijk figuur 9). En daarna weer terug te gaan naar de macrocirkel om de andere choreografieproblemen op te lossen om tot een volledige choreografie te komen, steeds weer geïnspireerd door het vernieuwde open concept.

Door zo'n concept door middel van een getekende analogie te dynamiseren tot werkhypothese, tot referentiepunt worden zowel de choreografie als de dramaturgie van het werk-in-wording gedynamiseerd en verrijkt.

Het proces van probleemoplossing blijft dynamisch, omdat de macrocirkel niet gesloten is. Het open concept zal gedurende de rest van het choreografisch proces inspirerend blijven werken.

Tot zover deze reconstructie van dit choreografisch en dramaturgisch proces aan de hand van Synetics analogieën. Waar theatermakers al over een groot en

rijk repertoire van creatieve denkbewegingen beschikken en ook hun fantasie en denkvermogen kunnen inzetten om tot eigen benaderingen van maakproblemen te komen, voegen Synectics en CPS een grote variatie aan mogelijkheden toe aan dat repertoire. Deze methoden van creatief denken met hun heldere modellen geven niet alleen inzicht in complexe maaksituaties op het moment dat er maakproblemen opdoemen. Zij kunnen makers inspireren door hen op nog andere vragen vanuit nog andere invalshoeken te brengen en reiken daarvoor ook vormen zoals de getekende en de verhalende analogie aan.

2.4 De terugkoppeling

Een probleem kan opgelost worden door consequent in iedere vervolgfase terug te koppelen op de vorige fase, indien nodig op alle voorgaande fasen, ook helemaal terug naar het startpunt.⁷⁹

Uiteindelijk kan dan teruggekoppeld worden vanuit de laatste zevende fase – de evaluatie van de oplossing – terug op alle zes voorgaande fasen. (Figuur 5) De evaluatie van de *oplossing* gebeurt integraal, niet alleen in het licht van het probleem wat opgelost moest worden, maar ook in het licht van alle fasen van de eerste tot de laatste.

Voorwaarde voor zo'n streng terugkoppelend maakproces is dat in alle fasen de neuzen dezelfde kant op staan. Dat begint bij het helder definiëren van de uitdaging, dat wil zeggen formulering van het zelfopgelegde enceneringsprobleem, zodat je een sterk aanknopingspunt hebt om samen op terug te koppelen.

Om na te gaan of de aansluiting inderdaad optimaal is, kan de theaterregisseur iedereen individueel een motivatie laten schrijven, bijvoorbeeld in de vorm van een persoonlijke brief aan hem. Met vragen als 'waarom wil je aan mijn productie deelnemen en welk aanknopingspunt biedt mijn beginconcept aan jou', kan de regisseur iedere andere betrokkene uitnodigen het achterste van zijn tong te laten zien.

De *reflectieve terugkoppeling* is de kernbeweging, de bouwsteen van het proces. Zo ontstaat de *getrapte terugkoppeling*: iedere maakfase vormt de opvolgende trede. Het creatieve proces wordt op een *cybernetische* manier door middel van het procedé van continue *feedback* bijgestuurd.⁸⁰

TERUGKOPPELING

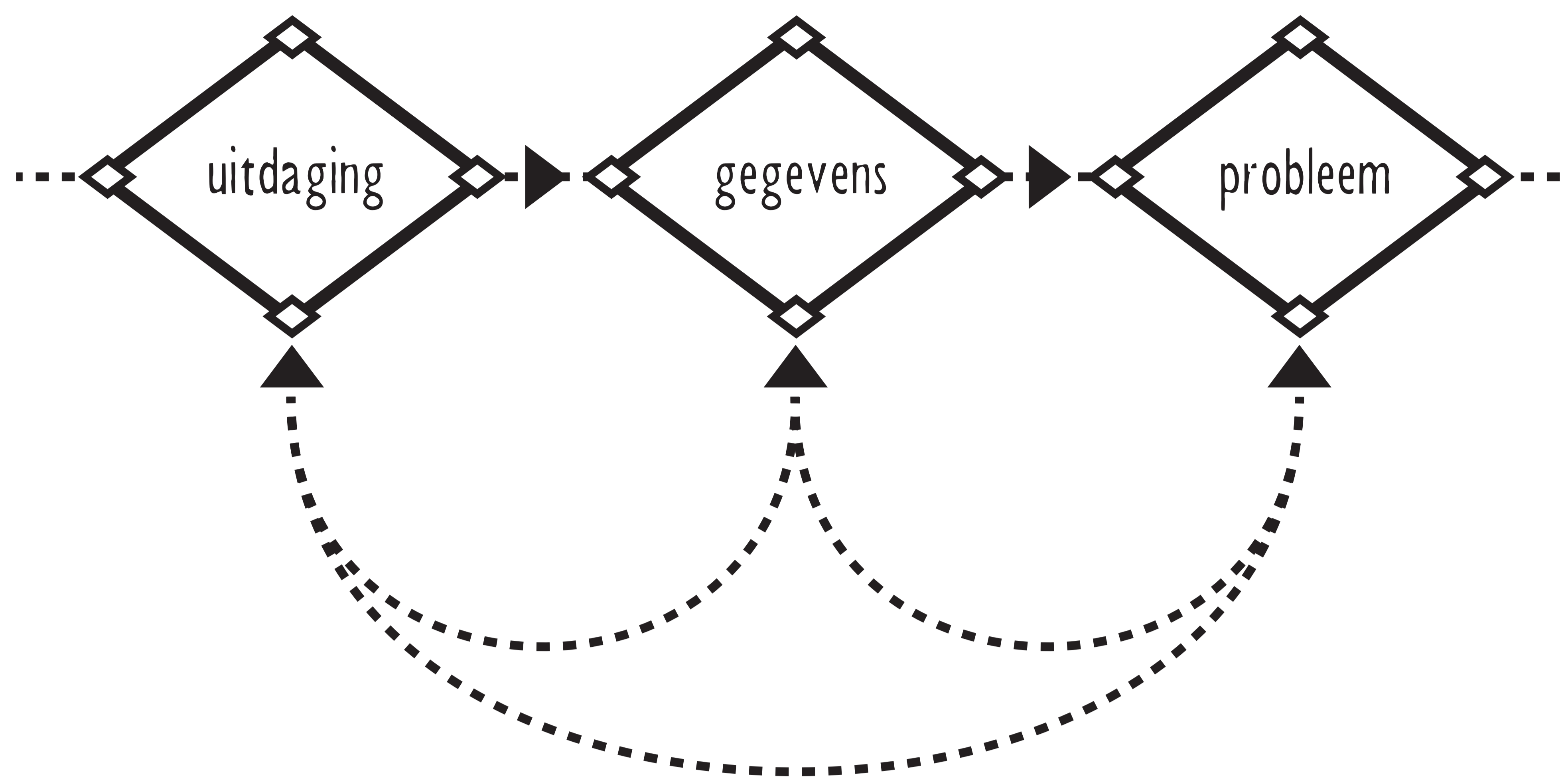


Fig.13 Terugkoppeling naar Nathan

Het terugkoppelend proces is sterk *reflectief* van aard: iedere fase wordt steeds ook benaderd vanuit de relatie tussen die fase en alle voorgaande fasen. Het tussenresultaat van iedere fase geldt pas als het gecheckt is aan de hand van alle eerdere fasen vanaf het initiële idee. Dat houdt ook in dat iedere fase wordt geanalyseerd en gewogen in relatie tot het nagestreefde voorstellingsconcept dat besloten ligt in het beginconcept.

Door intensieve terugkoppeling kan in en direct na iedere fase het proces worden bijgestuurd, zodat dat voorbereid is voor de volgende fase. Dit feedbackmechanisme zorgt niet alleen voor een strenge controle op proces en product, maar ook voor continue activering van het procesgeheugen. De continue feedback voedt ook de voortgang van het creatieve proces door doorgaande *herbronning* op wat zich eerder in het proces heeft voorgedaan. Het feedbackmechanisme voedt op deze manier het insceneringsbewustzijn, met als kern het ultieme artistieke geweten van regisseur en medemakers gericht op optimale kwaliteit van iedere maakfase om tot de totaalcompositie te komen.

Gaandeweg het proces kan een maker beslissen om een of meer voorgaande maakfasen opnieuw te doorlopen als het resultaat daarvan in scènisch materiaal hem toch bij nader inzien niet voldoende aanspreekt.

Creatieve blokkades kunnen veelal worden opgelost door die ene fase aan te pakken waarin de blokkade is opgetreden over te doen. Voordat hij dat met de anderen doet, kan de maker in gedachten eerst teruggaan naar de daaraan voorafgaande fase die wel positief resultaat heeft opgeleverd, de fase die de test van strenge terugkoppeling doorstaan heeft.

Indien blijkt dat het enceneringsprobleem dat ten grondslag ligt aan de hele theaterproductie niet helder genoeg gesteld is, is het nodig om terug te gaan naar de fase van *probleem vaststellen*. Er komt dan een tweede poging om dat maakprobleem voldoende helder te benoemen met voor zover nodig ook verdere terugkoppeling op *uitdaging bepalen* en *gegevens verzamelen*.

Dan kan vervolgens blijken dat toch niet voor alle deelnemers duidelijk is wat de principale maker precies wil. Ook kan blijken dat als gevolg daarvan het achtergrondonderzoek niet voldoende relevante gegevens heeft opgeleverd. Kortom, opnieuw *uitdaging bepalen* en daarna opnieuw *gegevens verzamelen* om nieuwe inzichten in die uitdaging te verwerven.

Losse elementen die in het deels al doorlopen proces tot stand zijn gekomen zijn en die passen bij het herziene enceneringsprobleem, kunnen worden meegenomen in het nieuw gedefinieerde en nieuw te doorlopen proces.

Terugkoppelende probleemoplossing is geschikt voor lineair theatermaken. Je hoeft immers aan het CPS model, figuur 6 aan het begin van 2.2, alleen maar de terugkoppelingsspijlen toe te voegen. Het is echter ook zeer geschikt voor postdramatisch theater maken volgens de work-in-progress methode, mits de tussenresultaten niet in iedere maakfase gefixeerd worden.⁸¹ Aan fixeren is immers in postdramatisch theater juist geen behoefte aan. De creatieve reis is en blijft tot het eind exploratief.

Na het maken van de laatste scène in de laatste maakfase kan de totaalcompositie bepaald worden mede door integrale terugkoppeling op alle voorgaande fasen. Tot dat moment kan feedback dienen voor het openhouden van alle opties. Het blijft tot het laatst mogelijk om *recursief* terug te koppelen en vanuit iedere voorgaande maakfase of zelfs het begin van de formulering van het enceneringsproblemen

andere kanten op te gaan. Deze mogelijkheid van principiële heroverweging geeft steun aan de principale creatieve vrijheid van theatermaker, of hij nu wel of niet daadwerkelijk gebruik maakt van die mogelijkheid. Strenge terugkoppeling is immers ook een vorm van dynamisering van het maakproces.

Tijdens het maakproces is de terugkoppelende denkbeweging *wederkerig*: twee maakfasen worden aan elkaar gespiegeld door de twee maakfasen in relatie tot elkaar te analyseren. Van de ene fase kijk je naar de ander, en van die andere kijk je naar de een. Zoals in het geval van terugkoppeling van verkregen scènisch materiaal op het enceneringsprobleem geformuleerd in het beginconcept.

De terugkoppelende denkbeweging is typerend voor de *reflectieve* kant van conventionele theaterdramaturgie.⁸² Die reflectie stelt maker en medemaker in staat om de actuele maaksituatie te benoemen en te analyseren niet alleen in het licht van het voorstellingsconcept, maar juist ook vanuit alle voorafgaande maakfasen. De terugkoppeling is gebonden aan dat bepaalde moment in het proces, meer kan niet worden overzien. Het volgende voorbeeld uit de theaterpraktijk kan dat verduidelijken.

Revisie van de Dragerscène in De Macht

Creatieve respons in een terugkoppelend werkproces

Bij de revisie van de zogeheten Dragerscène in *De Macht* (1984-1986) gaat het vooral om de manier waarop met behulp van *montage* de betekenis van een scène in de context van andere scènes verandert, en daardoor naar het inzicht van de theatermaker Jan Fabre geoptimaliseerd wordt. Om tot de gewenste revisie te komen wordt er tijdens de repetities op meerdere manieren *teruggekoppeld*: extern op de narratieve bron te midden van de andere gebruikte narratieve bronnen, intern op de context van omringende scènes mede in relatie tot het performance gehalte van de voorstelling. Deze Dragerscène zal uitgroeien tot scène nr. 46 in het montageschema van *De Macht* (1984-1986).⁸³

De Dragerscène is geënt op de bekende Sisyphus-mythe: Sisyphus moet als

straf voor het tarten van de goden iedere dag tot het einde der tijden een steen de berg op duwen, waarna de steen iedere keer weer naar beneden rolt. De handeling van het omhoog duwen van de steen is daardoor zinloos. Een verschrikkelijke straf.

Hoe een anekdotische uitbeelding te vermijden, waarin personages ontstaan, waarin een theatraal narratief en plot ontstaan? Hoe een fysieke performanscène te verkrijgen, die zich enerzijds kan verhouden tot andere scènes in de compositie, die ook geënt zijn op een sprookje zoals dat van *de nieuwe kleren van de keizer*, en anderzijds tot de andere fysieke scènes zoals het langdurig om en om op elkaars wangen slaan door een mannelijke en een vrouwelijke performer tot de wangen rood kleuren, het stapelen en uiteindelijk kapotslaan van witte eetborden, het geblinddoekt zwaaien met een mes naar een andere performer?

Jan Fabre gaf de performers opdrachten in de zin van bedenk vier improvisaties op de Sisyphus-mythe. Uit wat de spelers lieten zien maakte hij een selectie. De fysieke basishandeling wordt als volgt bepaald: iemand tilt een ander iemand op en draagt die behoedzaam van achter het speelvlak naar een plek recht ervoor en legt die ander daar even behoedzaam neer. Meteen daarop staat de ander weer op en gaat terug naar de oorspronkelijke plek.

Het zijn de mannelijke performers die ieder een vrouwelijke performer dragen. Dat gebeurt eerst zacht en liefdevol. Daarna slaat door de langdurige herhaling de vermoeidheid toe bij de mannelijke performers, terwijl de vrouwelijke performers zich steeds passiever houden als vormeloos gewicht. Hierdoor ontstaat tijdens de meer dan 20 minuten durende scène de overgang naar het dragen van de ander als last.

Is er tussen de performersduo's eerst nog perfecte synchroniciteit in de uitvoering van de handelingen, dan wordt het a-synchroon en voeren de duo's in hun eigen tempo de handelingen schijnbaar eindeloos door. Dit gaat door tot het de mannelijke performers eenvoudigweg fysiek niet meer lukt om hun vrouwelijke partner op te tillen. Een voor een komen de duo's tot stilstand als gevolg van fysieke uitputting.

Door de schijnbaar eindeloze herhaling wordt de actie *leeggemaakt*, losgemaakt van de eerste spontane betekenistoekenning. De eerste associatie van de toeschouwer zou het nutteloze van het dragen kunnen zijn, omdat de vrouwelijke performers onmiddellijk weer teruglopen om op hun oorspronkelijke plek weer in dezelfde houding op de grond te gaan liggen. Deze eerste interpretatie is terug te herleiden op de Sisyphus-mythe die als inspiratiebron en aanleiding van de fysieke improvisatie is gebruikt, maar die echter niet bij de toeschouwer als zodanig bekend is gemaakt.

Vanwege de duur van de scène zal de toeschouwer zijn eerste interpretatie loslaten en in een overgangszone terecht komen. Hij kan dan andere associaties krijgen. Hij zal wellicht toch tijdelijk overgaan tot het psychologiseren van de louter fysiek uitgevoerde actie in een cultureel aangeleerde drift om zelf verhalen te bedenken. En er een strijd tussen de mannen en vrouwen in zien. Het gaat hier om projectie van eigen ideeën op de scène en niet meer alleen om het waarnemen van de door de performers uitgevoerde pure *real action* van het dragen. Let wel, het is geen psychologische uitbeelding, waarbij de performers rollen aannemen. Gesproken tekst en namen ontbreken geheel. Door de herhaling in voortschrijdende variatie tot de stop door werkelijke uitputting kan de scène de verwording van relaties tussen mensen oproepen. Zo kan het een meervoudig afscheid verbeelden van anderen, in dit geval vrouwen, die niet meer aan de actie meewerken. Tegelijk roept de scène symbolisch gezien het dwangmatig heldendom op dat dan bij mannen ontstaat als die verwording toeslaat. De mannen gaan een hopeloze strijd aan die zij beslist uiteindelijk zullen verliezen. Het proces verloopt van het afscheid nemen van een geliefd iemand die het waard is opgetild te worden, naar het loslaten van die ander als last, de overgave aan stilstand door totale fysieke en mogelijk ook mentale uitputting.

De Dragerscène kan echter ook goed geheel als moderne dans over dans beschouwd worden. Een van synchroon naar asynchroon verlopende reeks van fysieke duo-acties. Een spel van spierkracht en gewichtsverdeling. Zo ontstaat een interpretatie die puur en alleen ingaat op het dominant fysiek-performatieve karakter van de voorstelling.

Dit zijn enkele mogelijke interpretaties. De performancescène roept interpretatiereeksen op die ontspringen uit aard en verloop van de fysieke acties. De interpretaties worden beïnvloed door het geïsoleerd beschouwen van de scène, door het beschouwen in context van de voorafgaande en erop volgende scènes waarvan een aantal ook is geënt op mythen en sprookjes, en door gebruik van externe kennis zoals van Griekse mythen. De vraag naar de betekenisgeving van deze actie blijft *open en vrij* voor de toeschouwer, geheel in de geest van het dominant postdramatische karakter van de voorstelling.

Is de scène concreet genoeg in fysieke zin? Verwijst de scène niet te expliciet naar de Sisyphus-mythe, waardoor de betekenisvorming anekdotisch daartoe beperkt zou worden omdat fantasie en verbeelding van de toeschouwer te direct geleid zou worden naar die Sisyphus-mythe? Roept de scène door aard en verloop een open en vrije receptiehouding bij de toeschouwer op, waarbij hij zich zal overgeven aan de associaties die kunnen ontstaan bij het volgen van deze scène in de schijnbaar eindeloze herhaling? Roept de scène er gaandeweg toe op om de allereerste en voor de hand liggende associaties, ook de psychologische, weer los te laten?

Door de revisie heeft de scène een volwaardige plaats gekregen ten opzichte van soortgelijke scènes. De meer dan 20 minuten durende Dragerscène vormt de kern van de oorspronkelijk meer dan 5 uur durende voorstelling *De Macht*. De Dragerscène is een teken geworden voor andere fysieke man -vrouw confrontaties in *De Macht*. Denk aan het geblinddoekt zwaaien met een mes, het slaan op elkaars wangen, het naast elkaar rennen op de plaats. Ruim over de helft van de voorstelling is het de *sleutel*scène geworden voor het *establishen* van het ontwikkelde performatieve idioom waarmee Fabre zich met zijn theatertrilogie onderscheidt.

Complementair aan het vergelijkend motief wat door de voorstelling heen loopt – theater als schone schijn geënt op het sprookje van de nieuwe kleren van de keizer -, verleidt de Dragerscène de toeschouwer te zoeken naar diepere thema's zoals de menselijke beperking nooit iets definitiefs te kunnen bereiken

en het steeds opnieuw verloren raken van de oppervlakkige schone schijn vol hypocrisie in het spel dat mensen met elkaar spelen. Tegelijk is deze *sleutelscène* echter zo meerduidig in haar narrativiteit en fysicaliteit, dat het definiëren van zo'n achterliggende overkoepelende thematiek geen dwingende noodzaak voor de toeschouwer is. Vanwege het dominant Postmoderne karakter van de voorstelling verkrijgt hij immers toch geen zekerheid over de *eventuele juistheid* van zijn interpretatie. Zo gezien levert deze *sleutelscène* geen antwoord op de vraag naar een te omlijnen hoofdthema, maar gaat het eerder om een uitnodiging tot waarnemen, beleven en ervaren, waar de toeschouwer alleen geheel voor eigen rekening op in kan gaan...

Terugkoppeling als interventie

Een theatermaker kan veel baat hebben bij het terugkoppelen door bewust te kiezen op welke voorafgaande maakfase zich de terugkoppeling richt. Met welke voorgaande maakfase houdt de actuele maakfase verband? Welke voorgaande maakfase kan een ander licht laten schijnen op de actuele maakfase? In *Othello* ligt het voor de hand om steeds vanuit een scène waarin de zakdoek een rol speelt, terug te koppelen op voorgaande scènes waarin de zakdoek een rol speelt, ook terug naar het moment dat de zakdoek voor het eerst aanwezig is. De betekenis van zo'n latere scène wordt immers niet alleen door de scène zelf bepaald, maar ook door de eraan voorafgaande scènes.

De terugkoppeling naar eerdere *improvisaties* of een ooit genoemde maar nog niet benutte inspiratiebron, vindt plaats om er alsnog een idee uit te halen voor het optimaliseren van de actuele scène waar aan gewerkt wordt.

Terugkoppeling is een denkbeweging die zeer gebruikelijk is bij het maken van theater, ook in een andere betekenis dan tussen maakfases. Een theatermaker zal constant heen en weer schakelen tussen de ene en de andere scène om na te gaan welk betekenisverband ontstaat. En hij houdt zicht op de mogelijke of waarschijnlijke impact van een scène op de daarop volgende scènes. Daarbij zal hij ook bekijken of een scène leidt tot herinterpretatie van een of meer voorafgaande scènes. Terugkoppeling tussen scènes in een compositie heeft daarmee een

belangrijke functie in de dramaturgie van theatrale maakprocessen.

Procesgeheugen en procesbewustzijn

De denkbeweging van de terugkoppeling dynamiseert het maakproces op specifieke wijze. Als interventie bevordert dat de maker tijdens het maakproces terugblijkt op een of meer voorgaande maakfasen. Hij daagt zichzelf uit de relaties tussen maakfasen en de relaties tussen de verkregen scènes te onderzoeken.

Door terug te koppelen ontstaat er een *procesgeheugen*, dat uitstijgt boven dat ene maakmoment. Het bevordert een *procesbewustzijn*, het overzicht van en inzicht in geschiedenis en verloop van het maakproces. Het bevordert de toetsing van een actueel maar incidenteel enscèneringsresultaat aan de meer omvattende ontstaansgeschiedenis van het theaterwerk-in-wording, mede beschouwd in de context waarin het als *situated action* ontstaat.

Met behulp van het procesgeheugen zijn maker en medemaker alerter op eventuele samenhangsproblemen in dat theaterproduct. Denk aan nieuwe scènes die niet goed blijken te passen bij al eerder gemaakte scènes en dat kan ook andersom zo zijn.

Tegelijk zijn maker en medemaker alerter op eerder weggegooiden vondsten, die later juist behulpzaam kunnen zijn om andere problemen op te lossen. Alerter op losse ideeën en gevonden ‘oplossingen’ die eerder om welke reden dan ook zijn verworpen, naar later in het proces blijkt ten onrechte.

Door terugkoppeling naar eerdere maakproblemen en -oplossingen, kan een *procesgeheugen* de maker bewust maken van de noodzaak tot herziening van gemaakte keuzen voor eerdere probleemoplossingen. Op macro niveau kan terugkoppeling leiden tot herformulering van het initiële enscèneringsprobleem en daarmee van de initiële creatieve taak. Zo’n macro terugkoppeling kan leiden tot een majeure revisie van het totale maakproces inclusief een wisseling van maakstrategie, het begin van een nieuwe andere route door niemandsland.⁸⁴

Door deze veelzijdige werking is terugkoppeling als creatieve denkbeweging een niet te onderschatten dynamische stuwende kracht in procesdramaturgie.

Zo wordt theater maken stuurmanskunst.⁸⁵ En zo vindt cybernetica een nieuwe creatieve toepassing in theatrale maakprocessen.

Conceptualisering van *WHILE WE WERE HOLDING IT TOGETHER*

Creatieve respons in een terugkoppelend werkproces

“De vijand van kunst is de afwezigheid van beperkingen”, zo cru formuleerde Orson Welles het ooit. Hoe kan een kunstenaar de onoverzichtelijkheid van de onbeperkte creatieve mogelijkheden te lijf gaan? Dat kan hij doen door zichzelf beperkingen op te leggen in het maakproces, te beginnen met de formulering van het enceneringsprobleem, het beginconcept. Deze benadering wordt wel werken met *parameters* genoemd, een vaste waarde toekennen aan een element of factor voor de duur van het proces.

Bekend filmvoorbeeld is *Dogma 95*, opgericht door Lars von Trier en Thomas Vintenbergh, dat startte met een heus manifest vol bepalingen. In de Nederlandse theaterpraktijk werken Sanne van Rijn en Boukje Schweigman met zelfopgelegde beperkingen.

Over Sanne van Rijn biedt de site van Roaming Academy uit onbekende bron de volgende uitspraak: “Zorgvuldig plaatst zij een minimale actie naast een minimaal geluid, naast een minimaal beeld, naast een minimale beweging, waardoor zij de toeschouwers dwingt hun wijze van waarnemen en luisteren te heroverwegen en te veranderen, zo ook hun beleving van tijd en ruimte.”⁸⁶

Uit zijn beschouwing van het werk van Boukje Schweigman hier een wat langer citaat van Bas van Peijpe waarin hij de nadruk op de soberheid toelicht:

De theatrale wereld waar de bezoeker (...) in belandt, wordt doorgaans gekenmerkt door een grote soberheid. Om te beginnen is vaak de ontwikkeling in de voorstelling, de lijn die gevolgd wordt, heel eenvoudig. Het ‘verhaal’ is meestal in één zin samen te vatten (...) Vaak is de voorstellingslijn dus niet narratief in de klassieke zin van het woord, niet voortgestuwd door de ontwikkeling van personages, maar wordt

deze bepaald door eenvoudige overgangen in ruimte en beweging: van buiten naar binnen, van stilstand tot beweging en terug, van beneden naar boven.

Ook in de vormgeving heerst soberheid. (...) De heldere lijn en eenvoudige vormgeving worden aangevuld met soberheid op andere vlakken, zoals de afwezigheid van taal. Slechts sporadisch wordt er gesproken door de personages van Schweigman. Daardoor krijgen muziek, beeld en beweging des te meer aandacht. En ook die elementen worden vaak teruggebracht tot het minimale en coherente. (...) Ook wanneer de bewegingen van de spelers energiek en speels zijn, zoals bijvoorbeeld in Ruim en Dreef, zijn ze toch altijd heel bewust gekozen: het is déze beweging en geen andere, één ding tegelijk. Deze soberheid en eenvoud in de keuze van theatrale middelen deelt Schweigman met verschillende generatiegenoten, zoals Jetse Batelaan, Lotte van den Berg, Olivier Provily, David Weber-Krebs en Sanne van Rijn. Allemaal zoeken zij de schoonheid van het detail, de lege ruimte, de rust, de traagheid, de kleine beweging. Kort gezegd isoleren zij kleine deeltjes werkelijkheid en zetten hier als het ware een vergrootglas op, volgens het principe less is more. En minder is inderdaad meer in deze voorstellingen. Door zoveel mogelijk ruis buiten de deur te houden en alles te schrappen wat niet ter zake doet, krijgt dat wat overblijft als vanzelf meer aandacht. In een ruimte waar heel weinig gebeurt, valt dat wat wél gebeurt pas goed op. Schweigman spreekt zelf over de lege theaterruimte als over het lege doek van de schilder: daar kan nog van alles gebeuren en dat is spannend. Door de penseelstreken zorgvuldig te kiezen en spaarzaam te doseren, weet zij deze spanning lang vast te houden.⁸⁷

Uit de verscheidenheid van de genoemde theatermakers blijkt dat de parameters, de zelfopgelegde beperkingen heel verschillend van aard kunnen zijn en tot zeer verschillende theatervoorstellingen kunnen leiden.⁸⁸

De dominante maakstrategie in het werken-met-zelfopgelegde-beperkingen is zogeheten *conceptgestuurde dramaturgie*: tijdens het omzetten van het beginconcept naar een theatervoorstelling, is er sprake van continue *conceptbewaking*.⁸⁹ De maker wil niet dat er ongewenst ‘overbodige’ elementen in zijn werk sluipen, die niet aan de zelfopgelegde beperkingen voldoen. Iedere mogelijkheid van ruis moet worden uitgesloten. Om dat na te gaan maakt de maker continu een diagnose van wat hij aan scènisch materiaal voor zich ziet

verschijnen. Hij zal zich steeds afvragen hoe zijn werk-in-wording zich verhoudt tot zijn strenge beginconcept, tot zijn zelfopgelegde beperkingen.

Terugkoppeling is bij uitstek het instrument voor de maker die met parameters werkt. Het biedt hem de mogelijkheid om het maakproces secuur te controleren en aan de hand van vooraf bepaalde parameters bij te sturen waar en wanneer dat maar nodig is.

Het oeuvre van Ivana Müller omvat meerdere disciplines over meerdere media verspreid: “dance and theatre performances, installations, text works, video-lectures, audio pieces, guided tours and web works”.⁹⁰ Volgens haar site houdt Müller zich bezig met de volgende theatrale kernconcepten:

Some of the recurring subjects in Müller’s work are body and it’s representation, self-invention, place of imaginary and imagination, notion of authorship and the relationship between performer and spectator.

Per maakproces hanteert Müller een helder concept met een beperkt aantal deelconcepten. Haar streng gedefinieerde beginconcepten werken als parameters in haar maakprocessen.

Zo ook in een van de hoogtepunten van haar oeuvre tot nu toe: *WHILE WE WERE HOLDING IT TOGETHER* (2006, verder aangeduid als *WVWHIT*): vijf alledaags geklede performers staan, zitten en liggen in opeenvolgende minuten-durende tableaux vivants op een leeg podium. Stemmen op de band worden naar willekeur verspreid over de mannelijke en vrouwelijke performers. Iedere zin begint met “*I imagine ...*”, waardoor continu de verbeelding van de toeschouwer geactiveerd wordt. Iedere zin kan in zijn gedachten een nieuwe situatie oproepen. Op een moment wordt er gezegd: ‘*I imagine, we are a rockband on tour. We’re called Barbarella and the bandits.*’ Op een ander moment wordt er gezegd: ‘*I imagine I’m alone. Everybody has left, you but also them. Everybody*’, waarbij met “you” de toeschouwer en met “them” de co-performers wordt aangeduid. Door deze steeds veranderende verbale aanduidingen doorsneden met een aantal blackouts, worden personage, situatie en de relatie tot de toeschouwer fluïde. Vanwege hun

variabiliteit zijn ze niet te fixeren.

Müller's kernconcept achter deze performance voorstelling wordt op haar site als volgt toegelicht:

In While We Were Holding It Together, a tribute to the power of the imagination, Ivana Müller subjects notions of body and mind, and the relationship between the two, to a closer inspection. This results in a poetic, humoristic and philosophical production that draws the audience into Müller's clear logic. While We Were Holding It Together creates images in becoming, always changing, depending on who is looking. Is it a rock band on tour? A picnic in the forest? A hotel room in Bangkok? We look, imagine and re-invent while searching for what is hidden and for what we want to see.

De voorstelling met haar bewust fysiek trage maar geestelijk uiterst beweeglijke theatervorm werd genomineerd voor de VSCD mimeprijs in 2007, wat de jury als volgt motiveerde: *“roemt het werk van Ivana Müller om de grote conceptuele kracht waarmee tekst, vormgeving en mise-en-scène zijn gecombineerd.”*⁹¹

Tegenover theatermakers die zichzelf geen beperking willen opleggen, behoort Müller tot de makers die hun eigen creativiteit uitdagen door zichzelf beperkingen op te leggen en steeds streng de kaders te definiëren waarbinnen zij willen werken. Door te werken aan de hand van zelfopgelegde *parameters* worden gedachten gestructureerd en voorkomt zij dat ze verzeilt in eindeloos brainstormen, in een overmaat van divergerende gedachten die alle kanten opgaan.

Door te werken met stringente parameters dwingt de maker zichzelf om nieuwe invalshoeken op te zoeken en daarin creatief te zijn. Idealiter creëren dergelijke maakprocessen een andere blik op het gekozen onderwerp. In haar geval creëert zo'n maakproces door inventief onderzoek naar het medium de mogelijkheid om een andere blik op het gebruikte medium als kunstdiscipline te ontwikkelen. Het werken met parameters werpt de maker terug op zichzelf als kunstenaar en op haar medium. Het bevordert de reflectie van de maker op beiden.

“I like to work with compact, simple concepts”, stelt Müller.⁹²

Haar wens om met heldere en simpele concepten te werken komt volgens mij voort uit het feit dat er dan genoeg tijd overblijft om binnen het heldere concept de diepte in te gaan. Doordat het concept in een vroeg stadium klaar was, was er ruimte om op zoek te gaan naar verschillende lagen. Wederom [is] een deel van die lagen ontvouwd tijdens het maakproces.⁹³

In haar procesonderzoek reconstrueert Van Zwoll het WWWHIT maakproces met behulp van het model voor choreografische maakprocessen van Wilmans. In dat model kent het dynamische proces de opeenvolgende maakfasen: context en concept, werken in het medium en met de dansers, realisatie en repetitie van het product, presentatie, evaluatie. Wilmans baseert deze indeling onder meer op Osborn, een van de bedenkers van CPS. Het verbaast daarom niet dat haar maakfasen-indeling grote overeenkomsten vertoont met Creative Problem Solving van Osborn en Parnes.⁹⁴

Wilmans onderscheidt verder het uiterlijke en het innerlijke proces. Het *uiterlijke proces* is het zintuiglijke waarneembare maakproces van eerste werkoverleg tot dansvoorstelling. Het *innerlijke proces* wordt gekenmerkt door onder meer expressieve impulsen en affectieve componenten. Proces en product worden constant geëvalueerd en waar nodig gecorrigeerd. Wilmans noemt dit *recalibratie*, een term die nauw verwant is aan het principe van *feed back* ofwel *terugkoppeling*.

Van Zwoll's procesonderzoek en mijn eigen waarneming van de voorstelling maken duidelijk dat door het werken met scherp gedefinieerde concepten als strenge parameters en met een consequent doorgevoerde terugkoppeling in alle maakfasen maakproblemen in het WWWHIT maakproces zijn opgelost of eenvoudigweg niet zijn voorgekomen:

Teveel divergentie, teveel *open brainstorming* in opeenvolgende maakfasen is vermeden door de zelfopgelegde conceptuele beperkingen. De divergentie werd streng gecontroleerd en beperkt door de continue conceptbewaking.

Door in een vroeg stadium het beginconcept rond *imagination* – de wederzijdse *theatrale verbeelding door performer en toeschouwer* – helder te definiëren en dat zo gedefinieerde beginconcept als *basisconcept* continu te bewaken, kon de maker zich met haar medemakers wijden aan het uitdiepen ervan in het bereik van performancetheater.

Door het consequent doorwerken op een beperkt aantal aspecten van het basisconcept – nog gecombineerd met de continue conceptbewaking en consequente terugkoppeling – zijn de geformuleerde deelconcepten verdiept. De opeenvolgende consequent met “*I imagine...*” beginnende scènes zijn illustratie en argument in het recente discours waarin theater wordt gedefinieerd als dat wat de toeschouwer zich indenkt en verbeeldt waar te nemen. WWWHIT thematiseert dit door het motto “*I imagine...*” en toont als *metatheater* de werking van theater als verbeelding.

Door continue conceptbewaking en permanente terugkoppeling kon de maker vanuit dat procesbewustzijn interveniëren om proces, werk-in-wording en voorstelling te corrigeren. Terugkoppeling werd hierbij optimaal als controle-instrument ingezet. De maker heeft haar eigen maakproces constant in alle maakfasen geëvalueerd, zo ook de reeks van 70 voorstellingen. Dat maakt WWWHIT een dominant terugkoppelend proces.

Het inbouwen van een fase van *schijnbare rust*, vlak voor de première, schiep bij de maker met haar medemakers de mogelijkheid om afstand te nemen van het werk-in-wording, erop te reflecteren en er na deze *incubatie* weer fris naar te kijken en er creatief mee verder te gaan. Volgens Wallas (zie 1.1) worden in de schijnbare rust maakproblemen bewust maar vooral ook onbewust verwerkt. Er is vaak sprake van rijping van oplossing daarvoor. De laat geplande fase van *schijnbare rust* in WWWHIT werkte als ultieme terugkoppeling op het proces zoals dat tot dat moment verlopen was. Schijnbare rust werd actief gecombineerd met reflectie op wat vooraf was gegaan in het proces en met anticipatie wat nog kon komen.

Het is Müller met haar medemakers gelukt om het maakproces voor *VVVHIT* uit te voeren zoals zij als principale maker het zich voor ogen had gesteld. De *procesvoorwaarden* waren beslist gunstig: de *casting* bracht de voor dit maakproces meest geschikte performers naar voren, de planning en agendering van de maakfasen bleek een goede mogelijkheid om het verloop van het maakproces op een organische manier in te vullen volgens de van te voren bedachte maakwijze, er hebben zich geen rolconflicten of andere artistieke of zakelijke conflicten voorgedaan, er was steeds geld en ruimte voor de volgende maakfase beschikbaar.⁹⁵ Als eindverantwoordelijke kunstenaar heeft Müller blijkbaar anderen kunnen overtuigen om deze productiecondities te realiseren. Vervolgens heeft zij een continue controle over deze procescondities uitgeoefend, die haar controle over het maakproces nog versterkten.

De zeer positieve ontvangst door toeschouwers in meerdere Europese landen, ook blijkend uit meerdere prijzen, wijst erop dat Müller en haar medemakers de zichzelf opgelegde creatieve taak op hoog kwalitatief niveau hebben uitgevoerd, gebruikmakend van strenge parameters en permanente terugkoppeling. Er is daarom veel voor te zeggen om uit creatief oogpunt de voorstelling *WHILE WE WERE HOLDING IT TOGETHER* als optimale creatieve respons te beschouwen. Sommigen zouden die zeer geslaagde voorstelling wellicht zelfs als *right answer* beschouwen, ook al weten we dat er in de kunsten nooit slechts één goed antwoord is...⁹⁶

2.5 Het netwerk

Door het maken van willekeurige verbindingen tussen verschillende fasen krijgt een maakproces de structuur van een *netwerk* van willekeurige vertakkingen.⁹⁷ Een netwerk maakproces ontstaat doordat willekeurige overgangen van de ene stap naar een geheel andere stap tot stand komen door associatie en dissociatie. Op die manier is de route tussen probleem en respons niet vooraf bepaald, maar afhankelijk van momentgebonden ingevingen van de probleembetrokkenen. Het maakproces wordt principieel in willekeurige volgorde doorlopen.⁹⁸

Met deze aanpak dwingt een theatermaker zichzelf om het gekende los te laten en van de begaande paden af te gaan. Qua idee doet het denken aan het befaamde bevrijdende motto van de avantgarde filmer Jean-Luc Godard: “Een goed verhaal heeft een begin, een midden en een einde, maar niet noodzakelijkerwijs in die volgorde.”

In zo'n netwerkproces is er geen hoofdas zoals in de *kettingreactie* (2.2) en geen hoofdlijn zoals in de *cirkel* (2.3) en in de *terugkoppeling* (2.4). Het netwerkproces wordt getypeerd door de vele in- en uitgangen, zoals de loopgangen van een mol.⁹⁹

Deze route kan worden weergegeven met het beeld van *rizomatisch netwerkdenken*.¹⁰⁰

NETWERK

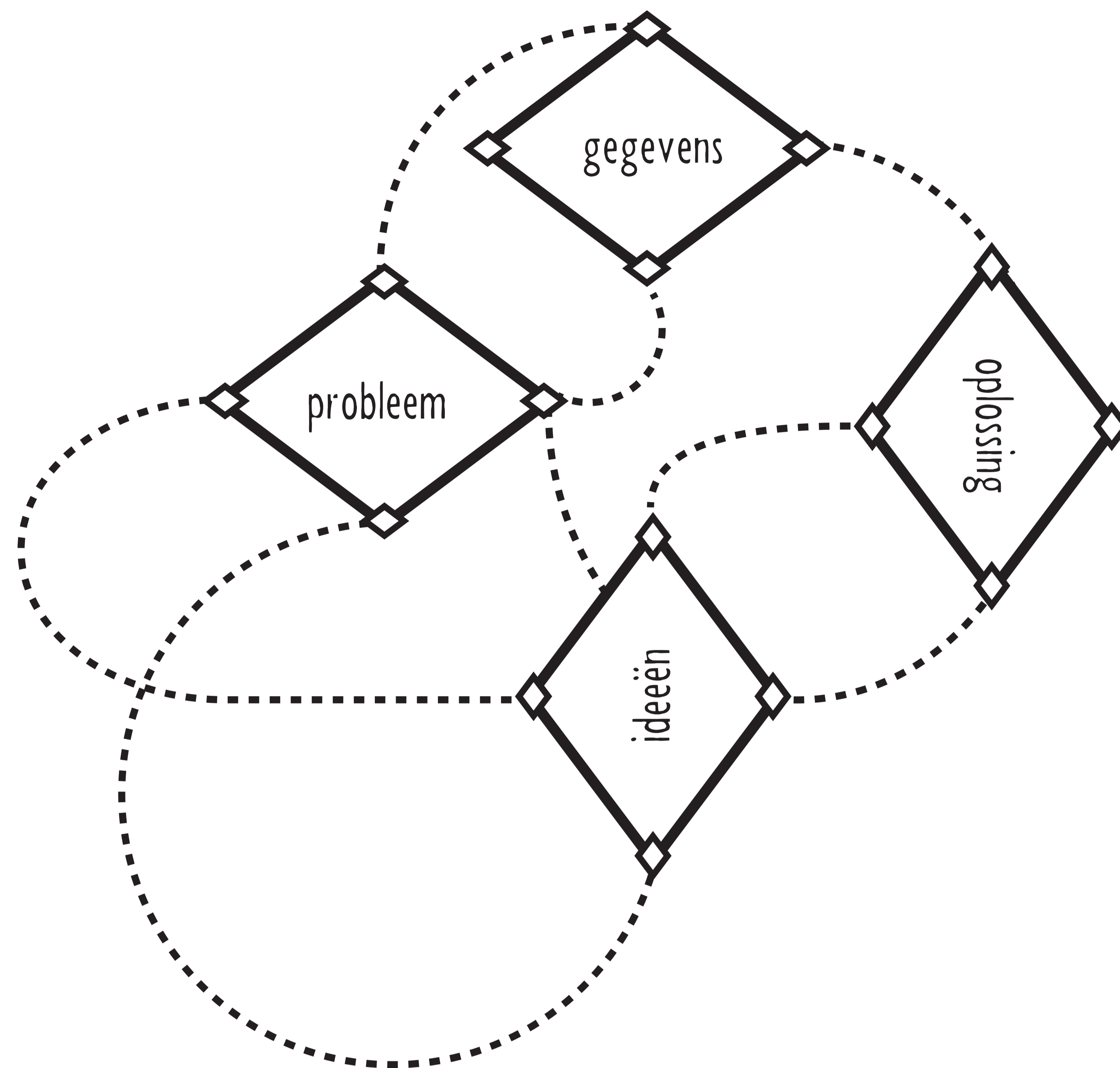


Fig.14 Naar Nathan

Het gaat erom willekeurige overgangen te willen en durven maken. In het netwerkproces worden creatieve blokkades overwonnen door associatief of dissociatief een overstap te maken die tot een creatieve respons kan leiden.

Het geven van een creatieve respons volgens het netwerkproces is zeer geschikt voor experimenteel theater maken, voor een frisse open benadering, los van oude door codes en conventies overheerste maakgewoontes, vrij van alle ingesleten paden.

Tegen ratiodominantie

In een rizomatisch netwerkproces wordt de altijd weer dreigende dominantie van causaal denken vermeden, de altijd weer zich opdringende dominantie van *ratio* en *telos*.¹⁰¹ Het netwerkdenken faciliteert dat er spontane maakmomenten worden gecreëerd zodat nieuwe onvoorziene betekenisverbanden tot stand worden gebracht.

In het netwerkproces kan het *bisociatief denken* zich ontplooien dat Koestler typerend vindt voor creatieve processen: het leggen van verbindingen tussen twee of meer ogenschijnlijk incompatibele niet-gerelateerde gedachtenkaders.¹⁰² Het voorbeeld uit de theaterpraktijk hierna, bevat voorbeelden van *bisociatief denken* onder meer betreffende de hybride inrichting van de theatrale ruimte.

Loos gaan

In een netwerkproces is het verloop van het proces niet van te voren bepaald. De creatieve reis is puur afhankelijk van momentane ingevingen van de betrokkenen. Het is te vergelijken met *instant composing*, waarbij muzikanten live ter plekke een muziekstuk creëren, zonder dat daar een compositieproces aan vooraf is gegaan en dat zij alleen achteraf eventueel conceptueel kunnen beredeneren. Die aanpak is bekend als *loos gaan*, grenzeloos musiceren. De *work-in-progress* methode in het vlakke vloer theater is verwant aan deze benadering uit de jazz muziek.¹⁰³

Ook acteurs kunnen in een repetitie geheel los improviserend scènes laten ontstaan. De improvisatie die op dat moment, ter plekke ontstaat, is niet causaal te herleiden tot een compositieproces dat eraan vooraf is gegaan. Het is een spontane creatieve uitstap. Aan de hand van zo'n open niet-geleide improvisatie kan de regisseur zien waar een spelgegeven toe zou kunnen leiden.

Een bekende oefening is de acteurs te vragen om met een reeds ontwikkelde scène geheel op eigen gevoel aan de haal te gaan. De improvisatie die volgt, biedt de regisseur inzicht in onderliggende impulsen en drijfveren van de acteurs. Een creatieve uitstap die soms verrassende gevolgen heeft voor het uiteindelijk spelen van de betreffende scène als die uitstap de regisseur op nieuwe ideeën brengt.

In een netwerkproces kan de maker dit idee op grotere schaal aanpakken en van iedere maakfase willekeurig overspringen naar een geheel andere maakfase. Iedere maakfase kan het begin zijn van een geheel nieuwe lijn in het proces, een geheel nieuwe vertakking in het uitgroeiende netwerk. Associatie en dissociatie maken een maakproces *als netwerk* per definitie tot een waarachtige reis in het onbekende, een echte route door niemandsland. Waar de andere procestypen zoals de kettingreactie, de cirkel en de terugkoppeling, nog de mogelijkheid kennen

om terug te gaan naar een voorafgaande fase – of dat zelfs tot kernbeweging hebben zoals bij terugkoppeling – werkt bij het netwerkproces de willekeurige overstap naar een andere fase juist in een voorwaarts gerichte beweging, gaat het daar om wat die volgende stap aan verrassing biedt.

In het verzet tegen de overheersing van het op doelmatigheid gerichte Modernisme waren het de Dadaïsten, de Surrealisten en andere vernieuwende kunstenaars uit de Historische Avant-Garde die deze principiële creatieve mogelijkheid al aan het begin van de XXste eeuw onderkenden. Zij werden later rond het midden van de vorige eeuw gevolgd door Postmoderne kunstenaars zoals Merce Cunningham met zijn door toeval bepaalde choreografieën en William S. Burroughs met zijn *cut-up techniek*.¹⁰⁴

Recent zijn er vooral in de postdramatische theaterpraktijk *netwerkprocessen* te vinden. Karen Jürg-Munby schrijft in haar Introduction van Hans-Thies Lehmann's *Postdramatic Theatre* (2006) dat Lehmann die *postdramatische* theaterpraktijk weet te beschrijven door die te kaderen in het langlopende theater-esthetische discours.¹⁰⁵ Als vorm van rizomatisch denken blijkt dat het netwerk maakproces veel gebruikt wordt in *postdramatische* maakprocessen, al wordt het niet met die termen benoemd.

Maken zonder methode

Door het proces als netwerk te benaderen wordt het bewustzijn bij de makers bevorderd dat een maakproces geen *invuloefening* van achtereenvolgende maakfasen is volgens een vaste methode, verkregen uit de eigen praktijk van jaren, het beruchte werken op de automatische piloot. *Maken zonder methode* betekent maken zonder methode in alle maakfasen.

Zo'n creatief maakproces is eerder te verklaren met de *chaostheorie* van Ilya Prirogine dan met de natuurkundige theorie van oorzaak en gevolg of met logica gebaseerd op ratio. In zijn *chaostheorie* toont Prirogine aan dat de meeste systemen in de natuur juist onstabiel zijn en juist daarom een nieuwe orde kunnen creëren. In haar essay *Vervaging aller grenzen* sluit Marianne van Kerkhoven

daarbij aan wat betreft grensoverschrijdingen in de kunsten, waarbij gegeven wetmatigheden betwijfeld worden en oude theatrale codes en conventies doorbroken worden opdat de makers zich kunnen overgeven aan een wezenlijk creatief maakproces.¹⁰⁶

Vooruit! Ga spelen! Verzin de wereld! Verzin de werkelijkheid!

Overgave aan spontaniteit en onvoorspelbaarheid brengen bij de maker een proces van associëren en dissociëren op gang. Er komen inventieve verbindingen tot stand tussen zeer uiteenlopende fasen met als gevolg onverwachte combinaties en confrontaties van elementen. Zo komt een netwerkproces op gang dat uitmondt in een rizomatische assemblage compositie.

Het creatieve *probleemoplossend* vermogen van de maker wordt vergroot, zowel per scène als het gehele proces. Interventies die de maker met hun medemakers uit het vaste patroon halen, kunnen het puur spontaan associëren en dissociëren nog verder intensiveren. Hierdoor kan de maker steeds weer andere, nieuwe bronnen aanboren.

Als regisseurs routineus geworden spel open willen gooien, beschikken zij over diverse middelen. Zij doen een warming up die helemaal is anders dan de gebruikelijke. Zij laten de acteurs een vastzittende scène vanuit een geheel andere invalshoek spelend onderzoeken als ongeleide improvisatie. Maar het is toch niet hetzelfde. In het netwerkproces is de regisseur zelf aan zet. Kan hij een verfrissende open instelling aannemen? Durft hij zijn proces wat hij altijd zo graag wil beheersen, open te gooien en een netwerk van willekeurige vertakkingen te maken om te zien tot welk scènisch materiaal dat leidt en tot welke 'gevonden' eindcompositie? Laten we eens kijken hoe een schrijvend regisseur als Piet Arfeuille opereert...

Het problematiserende werk van Piet Arfeuille

Creatieve respons in een netwerkproces

Onderzoeksprojecten vindt Arfeuille noodzakelijk om zijn theatertaal te blijven bevragen en ontwikkelen. “Ik zoek de poëzie van het oningezette, het detail, het onbedoelde”, meldt hij naar aanleiding van *2019 (Droomspel)*.¹⁰⁷

De theatervoorstelling *De Zaak* (2010-2011) is de uitkomst van twee achtereenvolgende processen van *fragmentatie*. Eerst schrijft Arfeuille een eigen theatertekst waarin hij zijn bronnen deconstrueert tot een meerduidige tekstmixage. Vervolgens creëert hij een theatervoorstelling die die theatertekst deconstrueert tot een intermediale performance voorstelling.

Op basis van de theatertekst, de theatervoorstelling en interviews met de theatermaker, is het mogelijk om na te gaan of het om een netwerk maakproces gaat. Dit gebeurt aan de hand van prominente theatrale elementen: tekst, performer en personage, ruimte, aangevuld met thematiek duiding. “De verbeelding ligt altijd verder dan je verwacht. Verbeelding heeft alles te maken met associëren, doorgaan.”¹⁰⁸ Deze uitspraak klinkt veelbelovend in de oren richting van een netwerk maakproces, als we een analyse maken van de totstandkoming van die theatrale elementen in dit maakproces.

Conceptie van de tekst

De theatertekst van de hand van de maker, is enerzijds gebaseerd op de mythe van Orpheus en Eurydike, anderzijds op eigen observaties van de actuele omringende werkelijkheid. Verder zijn er citaten van andere auteurs in gemonteerd, onder meer van Büchner, Baudelaire en Pasolini.

De tekstassemblage heeft een open karakter door het samenbrengen en verweven van uiteenlopende teksten, niet alleen qua bron maar ook als soort tekst: vraagstellingen, gemankeerde dialogen uit de werkelijkheid waarvan slechts een kant wordt weergegeven, samenvattingen in “DERTIEN WOORDEN”.

Monologen kunnen wel als zodanig onderscheiden worden, maar dialogen tussen theatrale figuren niet.

Verschillende niet eerder aan elkaar gerelateerde en deels zelfgemaakte bronmaterialen zijn door de schrijver in een open tekstassemblage geplaatst. De schrijver heeft deze bronnen door middel van vrije thematische associatie bijeengebracht. Het schrijfproces van deze theatertekst is daarom te beschouwen als een maakproces vertakt als netwerk. Arfeuille laat de *ik*-figuur het volgende zeggen:

Mocht iemand me vragen waarmee ik me al deze jaren heb bezig gehouden, dan zou ik niet precies weten wat ik moest antwoorden. Misschien zou ik moeten zeggen dat ik me voortdurend heb afgevraagd of ik alles wel begreep. Of ik het wel goed interpreteerde.

Conceptie van performer en personage

In sommige episodes illustreren de performers de woorden, zij beelden dan de woordbetekenissen uit. In die episodes ontstaan er cross-mediale verbanden tussen de bewegingen van de performers (spel) en elementen uit de te lezen geprojecteerde tekst (tekst). In andere episodes echter volgen de woorden op de bewegingen zonder dat er een aanwijsbare betekenisrelatie ontstaat. De bewegingen kunnen dan niet meer beschouwd worden als uitbeeldingen van de tekst. Er is sprake van dissociatie, het veronzekeren van de relatie tussen beweging en tekst.

De performers wisselen het maken van verbinding met die teksten af met het er bewust geen verbinding mee maken. De op een scherm te lezen en via een geluidsopname te horen teksten en de beweging van de performer op het podium fungeren blijkbaar twee autonome tekensystemen. Zij zijn wisselend onderling verbonden en dan weer los van elkaar. In de interactie tussen deze twee instabiele tekeneenheden ontstaan steeds weer andere momentane verhoudingen. Daardoor ontstaan voor de toeschouwer onverwachte betekenisverbanden.

Hier is sprake van een rizomatische relatie, namelijk die van *aangrenzendheid*, tussen performers en teksten. In de te lezen en te horen teksten en in de bewegingen zijn in aanzet personages aanwezig, onder meer een verteller/*ik*-figuur.

Die personages worden echter niet doorgezet, niet uitgewerkt. Zij blijven slechts fluide schetsen van mogelijke mensfiguren.

De verteller/*ik*-figuur is geëxplodeerd in meerdere *ik*-figuren: in de op het scherm te lezen teksten, in de via de geluidsopname te horen teksten, beiden in een onzekere ambigue relatie met zowel de performers als met de maker/auteur van de voorstelling.

De performers zelf zijn gefragmenteerd in meerdere verschijningsvormen van illustratieve beweging tot totale bewegingsloosheid als schijnbare zelfpresentatie. Steeds is er een onstabiele en daardoor ambigue relatie tussen performer, beweging en teksten. Hierdoor is er voortdurend een onstabiele niet-te-fixeren conceptie van personages. Het is niet mogelijk identiteiten te fixeren en te benoemen, noch van de personages, noch van de performers. Door deze radicale deconstructieve benadering, door deze radicale fragmentatiestrategie is het waarnemen van de mens als fenomeen problematisch geworden. Het bestaan van de mens wordt ultiem bevraagd, vooral als doelgericht handelend wezen. De veronzekering geldt blijkbaar uiteindelijk of misschien wel in de eerste plaats voor de mens zelf. We komen hierop zodadelijk nog terug.

Conceptie van ruimte

De in de voorstelling gepresenteerde *zichtbare ruimte* is gevuld met tl buizen, tekstschermen, geluidsboxen, een krukje, een zwarte vloer en idem zwarte wanden. Theatertechniek wordt zichtbaar gemaakt door het tonen van de uitgebreide lichten geluidsapparatuur. Het is een technische installatie, gemonteerd in een vlakke vloer theater met een verder conventionele publieksopstelling van toeschouwers op een tribune tegenover een speelvlak.

Hoewel de technische installatie als opstelling statisch is, is deze zichtbare ruimte instabiel, omdat het gebruik ervan per voorstellingsmoment verandert. Zowel getypte als handgeschreven teksten verschijnen via beamerprojecties op de schermen. Ook vult tekst als klank de ruimte, gesproken, gereproduceerd door middel van audio-opname. Door hun aanwezigheid en verplaatsingen maken de twee performers het speelvlak tot performanceruimte.

Door hun aard en samenstelling verwijzen deze elementen naar installatiekunst.

Zij benadrukken het performancekarakter van de voorstelling. Het polymediale karakter van deze ruimte – licht, geluid, schermen, objecten waaronder de stilstaande performers – kan verwijzen naar de gemediatiseerde wereld waarin we leven. We leven allemaal in een polymediale omgeving. Dat geldt niet alleen voor onze huizen en werkplekken, ook de openbare ruimte is polymediaal geworden met statische en bewegende elektronische reclamezuilen en verkeersborden.

De complexe ruimtebepaling kan rizomatisch, als netwerk benoemd worden. Door de onderlinge verschillen is er continu frictie tussen wat er te zien is – de installatie, de acties van de performers – en wat een toeschouwer zich aan de hand van de teksten zou kunnen verbeelden.

De betekenis van de theatrale installatie wordt niet door de teksten of door het handelen van de performers geduid. De duiding van de ruimte is een doorgaand proces van ‘wording’, zonder enige mogelijkheid tot fixering in een eenduidig te omschrijven betekenis. De maker heeft meerdere niet per se gerelateerde bronnen bijeengebracht: de technische installatie, de te lezen tekstprojecties op de schermen verschillend gepresenteerd namelijk geschreven en getypt, de te horen teksten, de afwisselend bewegende en nadrukkelijk stilstaande performers, het vlakke vloer theater waarin de installatie is opgesteld en waarin de performance gepresenteerd wordt, een *black box* theater. Hiermee een hybride mix van zintuiglijk waarneembare fenomenen ontstaan, die ondanks hun *aangrenzendheid*, hun onderlinge nabijheid, niet tot een eenduidig te benoemen betekenisrelatie komen en door de continue staat van ‘wording’, van verandering evenmin een eenduidige te fixeren betekenisbepaling mogelijk maken. Dit ruimtegebruik komt voort uit Arfeuille’s visie op crossmediaal theatermaken:

Mijn zoektocht naar cross-overs van artistieke disciplines heeft te maken met de drang het theater te ontvoogden en te bevrijden uit z'n avondjes-uit-voorspelbaarheid. [...] De vraag of je de verschillende, theatrale elementen meer autonomie kunt verlenen en bevrijden uit hun typisch dienende functie, vind ik intrigerend. Dan kan de acteur zoveel meer zijn dan alleen maar personage of rol: zij/hij kan beeld zijn, beweging, stem, lichaam, voorwerp, machine, tekst, spel, verhaal, drift, overpeinzing... Dan ontstaan de begrippen waar het in compositorisch opzicht werkelijk om gaat:

*ruimte, monumentaliteit, mobiliteit.*¹⁰⁹

Conceptie van een mogelijke thematiek

Ook al zijn er kleinere anekdotische narratieven in afzonderlijke episodes te ontdekken zoals in een tekst het stil voorover liggen van iemand op straat en de fantasieseks met de ‘dansjongen’, toch wil er gaandeweg de voorstelling geen overkoepelend narratief ontstaan. Noch in het geheel van de zichtbaar en hoorbaar gemaakte meerdimensionale theatertekst, noch in het handelingsverloop van de twee zichtbare performers binnen de performatieve installatie ingebed in een vlakke vloer theater.

Er komen allerlei vragen naar voren, die in vrije associatie en dissociatie bij de toeschouwer ontspringen aan wat er te zien en te horen is. Op metaniveau wordt de *activiteit van denken* benadrukt: het twijfelen aan eigen werkelijkheidswaarneming, aan eigen ervaring, en ja ook aan het eigen denken. Vanuit deze twijfels rijzen vragen op over de mens, niet alleen als doener, maar ook als denker, als filosoof. De mythe van Orpheus en Eurydike, de mythe van het achterom kijken wordt geconfronteerd met de mens die midden in het dagelijks leven voorover op straat stil gaat liggen, de mens als levenloos object. De opgerichte, zich (voort)bewegende en handelende mens wordt in contrast geplaatst met een stil liggende mens. De actieve mens tegenover de passieve mens. Is dat de denkende mens tegenover de niet-denkende of niet-meer-denkende mens? Dit zijn slechts enkele bespiegelingen waar de toeschouwer zich aan kan wagen.

Een gedachtenconstructie

De verklankte assemblage van verschillend soortige teksten wordt in de voorstelling getransformeerd tot een in tijd verlopend beeld van lineair leesbare tekst. Door deze pregnante praktisch-continue aanwezigheid van tekst als hoorbaar en zichtbaar teken in deze voorstelling lijkt tekst in die voorstelling dominantie te krijgen. Die tendens naar tekstdominantie wordt echter geperverteerd door het synchrone handelen van de performers die niet de in de tekst geïmpliceerde menselijke figuren en hun handelingen verbeelden, anders

dan op een aantal schijnbaar willekeurige asynchrone momenten. De performers, mensen in de installatie, voeren zelf een *tegenstrategie* uit die iedere eenduidigheid van een *ik*-figuur of andere menselijke figuren waarnaar verwezen worden zoals de ‘dansjongen’, uiteindelijk toch steeds weer als mens-representatie tegengaat.

In deze voorstelling wordt de werkelijkheid als *gedachtenconstructie* voorgespiegeld, een spel van licht en schaduw wat afgelopen is bij de laatste black-out. Het doet daarmee denken aan het motto van Shakespeare, verwoord door Puck aan het eind van *Midzomernachtsdroom*, act V scène I: “*If we shadows have offended / Think but this, and all is mended / That you have but slumbered here / While these visions did appear.*” De theatervoorstelling is slechts een product van onze verbeelding. En geldt dat niet ook voor het leven?

Als maakproces en als voorstelling vertoont *De Zaak* vele *postdramatische* kenmerken. Gezien het tekstproces en het enscèneringsproces is een intermediale assemblage door de maker op een open associatieve en dissociatieve wijze tot stand gebracht. Verbeeldingsprincipes worden naar willekeur overgezet van het ene medium naar het andere, van tekst naar beeld, van installatiekunst naar performance kunst. Theater verschijnt hier als *synesthesie* ...

Als maakproces en als voorstelling heeft *De Zaak* een rizomatische dramaturgie, die als volgt in kaart kan worden gebracht. De *relatie* tussen elementen tekst, performer en ruimte is flexibel en reversibel. Op sommige momenten maakt de performer de tekst dominant door die met beweging te illustreren, op andere momenten daarentegen grenst de tekst rizomatisch aan de performer door op zijn bewegingen te volgen.

Er is sprake van *heterogeniteit*. In de tekstassemblage van verschillend soortige bronnen. In de momenten waarop de performer niet eenduidig gestalte geeft aan een personage, maar toch ook onder de performatieve conditie niet steeds eenduidig verschijnt als zichzelf. De scènische ruimte is heterogeen geassembleerd uit verschillend soortige objecten en materialen, een heterogene verzameling die juist ook hybride blijft op momenten waarop de performers stilstaan en dan als

ruimtelijk object tot die getoonde verzameling gaan behoren.

In deze wederkerige betrekkingen die zich per moment wijzigen, is sprake van *veelheid*, in de zin van redundantie en veelsoortigheid. Het aangaan en afbreken van de moment-gebonden verbindingen tussen actie van de performers en de te lezen of te horen tekst wijst op *betekenisloze verbreking, onberekenbaarheid en variatie*. Hierdoor is de presentatie van de ongelijksoortige deeltkensystemen zoals tekst en performer zelf label geworden. Lineariteit in de narratie wordt vermeden, eenduidige narratie en plot komen niet tot stand, de betekenisvorming blijft onvoorspelbaar of wordt steeds weer onzeker wordt gemaakt op momenten waarop een verhaal met plot dreigt te ontstaan.

De theatervoorstelling is een *open montage*, waarin associatieve betekenisverbindingen tot stand komen tussen de domeinen van *theatraliteit* en omringende werkelijkheid. (1) De *performatieve constructie* op zich, met als samenstellende delen twee performers in een omgeving van schermen, theaterlicht en geluidsboxen, toegevoegd de te horen tekst op de band en de te lezen tekst op de schermen, omvat in een black box theater.

(2) Werkelijkheidselementen, zoals de verwijzingen naar handelingen en gebeurtenissen in de niet-theatrale werkelijkheid, die zich zouden hebben kunnen afspelen in die werkelijkheid, en mogelijk authentiek afkomstig zijn van de theatermaker. Waarbij het de toeschouwer ontbreekt aan iedere mogelijkheid om de authenticiteit daarvan te controleren. Het kan evengoed gaan om echte gebeurtenissen uit het leven van de maker, dan wel om pure fantasieën, dagdromen en nachtmerries van diezelfde maker.

Door deze voor de toeschouwer oncontroleerbare menging van theatrale en niet-theatrale werkelijkheid – het theater, de installatie, de teksten, de performers, de toeschouwers – ontstaat er een fundamentele ambiguiteit voor de toeschouwer. Hem blijft niets over dan zelf associatief en dissociatief van het gebodene een gedachtenconstructie, een eigen verbeelding van te maken. Hij is op zichzelf teruggeworpen, net als ieder mens in het alledaagse leven...

Arfeuille wil de toeschouwer dynamiseren: “*Het publiek moet ergens in willen*”

kruipen. Net als bij een schilderij in een museum, daar moet je naartoe gezogen worden anders gebeurt er niets.”¹¹⁰ De toeschouwer wordt verlokkt en verleid om te kijken, te luisteren, te lezen. Door de ambigue aard van voorstelling is het vervolgens aan de toeschouwer wat hij met deze assemblage van indrukken zal doen.

Voor Piet Arfeuille gaat theater “*niet over geluk. Geluk is saai om naar te kijken. Nee, we kijken liever naar dat wat het leven ingewikkeld en moeilijk maakt. Daar hopen we iets van te leren als toeschouwer, maar dat vraagt van de maker dus wel dat hij zijn beroep maakt van het geploeter van het leven.*”¹¹¹ Zo blijft dan na de maker Arfeuille ook de toeschouwer worstelen met *De Zaak*, puur omdat hij – de toeschouwer – net zo min als de maker in staat is om tot een sluitende interpretatie ervan te komen.

De voorstelling is een proces van *wording*, niets meer of minder dan een aanzet tot betekenisvorming. Dat theatraal en performatief verbeelde proces van *wording* kan symbool staan voor het leven buiten het theater. Arfeuille dringt ons als toeschouwer niet zozeer een moraal op, maar laat ons kijken naar “*dat wat het leven ingewikkeld en moeilijk maakt*”. Ultimo vraagt hij zijn toeschouwer om net als hijzelf “*zijn beroep [te maken] van het geploeter van het leven*”.¹¹²

Uit deze analyse van Arfeuille’s *De Zaak* kunnen we de conclusie trekken dat het gaat om een postdramatische theatervoorstelling die gekenmerkt wordt door rizomatisch denken. Het eraan ten grondslag liggende maakproces is een netwerk maakproces met vele vertakkingen.

Uitdagende theatrale maakprocessen hebben het karakter van een probleemproces. En soms blijkt de gestelde creatieve taak te moeilijk of juist te weinig uitdagend. Zelfs na een perfecte start duiken allerlei problemen op om een theatervoorstelling te maken.

Maker en medemaker herkennen patronen in het verloop van hun maakprocessen. Via welke route verwachten maker en medemaker zich voor uitdagende creatieve taken te plaatsen, optimaal problemen op te roepen en die dan zo inventief mogelijk op te lossen?

Door bewuste interventies die de maker uit zijn vaste maakpatroon halen, die onnodig gefixeerde theatrale codes en conventies openbreken, verleiden maker en medemakers zichzelf tot meer creatieve denkbewegingen en worden zij moedig genoeg om van route te wisselen indien de maaksituatie daarom vraagt.

Zij geven zichzelf de mogelijkheid om hun maakproces lineair, circulair, terugkoppeland of als netwerk te dynamiseren. Naar vrije voorkeur kiezen zij de kettingsreactie, de cirkel, de terugkoppeling of het netwerk als route door niemandsland.

Graham on creativity

*There is a vitality, a life force, an energy, a quickening
That is translated through you into action
And because there is only one of you in all time,
This expression is unique.*

*If you block it,
It will never exist through any other medium
And it will be lost.
The world will not have it.
It is not your business to determine how good it is, nor how valuable it is,
Nor how it compares with other expressions.
It is your business to keep it yours, clearly and
Directly, to keep the channel open.*

*You do not even have to believe in yourself or your work.
You have to keep open and aware directly
To the urges that motivate you.
Keep the channel open.*

*No artist is pleased.
No satisfaction whatever at any time.
There is only a queer, divine dissatisfaction,
A blessed unrest that keeps us marching
And makes us more alive than the others.*

Martha Graham to Agnes de Mille¹¹³

3. DE KUNST VAN VERANDEREN

Als de theatergroep in samenstelling en als organisatie niet meer voldoet aan de eisen die de creatieve taak stelt, en als de makers en medemakers hun taken niet optimaal vervullen, dan zijn er veranderingen nodig bij de groepsleden en bij de groep in samenstelling en opzet.

Hoe moeilijker de creatieve taak, hoe hoger de eisen zijn voor de maker met zijn medemakers. Als de groep in samenstelling en als organisatie niet voldoet aan die eisen, zijn er verdergaande veranderingen nodig. De groep is rijp voor een verandertraject. Persoonlijke, professionele groei van alle betrokkenen wordt bevorderd middels individuele actieplannen. Een maker gaat opfrissen, bijvoorbeeld door samen te werken met andere makers, andere kunstenaars. De groep wordt aangepast in samenstelling en opzet om een meer optimaal creatief klimaat te scheppen.

3.1 Het roer omgooien

Een opvallende parallel dringt zich op. Zoals een regisseur zijn acteurs aanzet tot gedragsveranderingen om de scènes op de gewenste manier te spelen, zo kan ook een medemaker, een dramaturg op zijn beurt regisseur en acteurs aanzetten tot gedragsveranderingen. Met als gezamenlijk doel het maakproces te dynamiseren om tot een meer optimale theatervoorstelling te komen.¹¹⁴

In de voorgaande hoofdstukken is verkend hoe theatrale maakprocessen benaderd kunnen worden vanuit Synectics en CPS. Problemen kunnen zich echter ook voordoen op een ander niveau dan het maakproces. Het kan blijken dat de theatergroep niet zo is samengesteld en niet zo samenwerkt als nodig is om de complexe artistieke taken aan te kunnen. Het kan zijn dat er een tegenstelling is gegroeid tussen artistieke en zakelijke leiding. Het kan zijn dat een regisseur zijn kunst en zijn kunstenaarschap wil *omdenken*. Hij wil een totaal andere weg inslaan en allerlei vernieuwingen doorvoeren. Hij doet dat vanuit de wens zich te vernieuwen door andere artistieke taken te formuleren. Hij wil zich anders

positioneren in het artistieke landschap.

Makers en medemakers die op verandering uit zijn, kunnen oplopen tegen krachten in de theatergroep die behoudend zijn en vernieuwingen tegenwerken. Dan wordt het tijd om de theatergroep *als samenwerkingsverband en (culturele) organisatie* onder de loep te nemen.

Iedereen weet, dat het niet altijd gemakkelijk is om veranderingen te realiseren. Dat geldt ook in het kunst en cultuur domein. En het wordt nog moeilijker als er niet alleen sprake is van een permanente crisis in de wereld, maar ook – al dan niet als gevolg daarvan – binnen de theatergroep, juist wanneer veranderingen nodig zijn. We weten dat een touw alleen ontward kan worden, als beide partijen bereid zijn het uiteinde van het touw los te laten. We moeten eerst bereid zijn om te veranderen, willen we kunnen veranderen.

Ontdooien – veranderen – bevriezen.

Welke interventies zijn geschikt om *verandertrajecten* in te zetten als je theater maakt en als de bereidheid om te veranderen als organisatie niet groot is? Om die vraag te beantwoorden, is het inspirerend om eerst eens naar een methode voor probleemoplossing te kijken waarin een *consultant* de *probleemeigenaar* bijstaat, een werkverhouding die parallel loopt met die van dramaturg en regisseur. En trek je niets aan van het gebruikte jargon.¹¹⁵

In hun onderzoek richten Visscher en Fisscher (2009) zich op de rol van *consultancy* bij veranderingen in organisaties. In hun *Model for Organizational Design Process* vatten zij het proces van verandering in organisaties samen in de stappen van *framing – exploring – assessing – deciding* met in het midden de bekende CPS diamant met de typerende combinatie van *divergeren* en *convergeren*. Bij Visscher en Fisscher staat die CPS diamant voor de klassieke cyclus van probleemstelling en dito oplossing.

Framing en *exploring* behoren tot het divergeren ofwel *creation of alternatives*. *Assessing* en *deciding* behoren tot het convergeren ofwel *choice of the best solution*.¹¹⁶

Laten we eerst deze begrippen doorlopen en met theatervoorbeelden toelichten. Als principale maker is de regisseur hier de probleemeigenaar en probleemoplosser en de dramaturg zijn *consultant*.¹¹⁷

Framing De regisseur brengt als probleemoplosser een interpretatiekader aan om het gegeven probleem op te lossen. Hij zet daarmee een strategie in om de andere betrokkenen in een bepaalde richting te sturen. Hij kiest voor een probleemformulering een bepaalde invalshoek, een bepaald frame van waaruit de inhoud wordt weergegeven. Het kan bijvoorbeeld zijn dat hij een grondige reorganisatie van de theatergroep noodzakelijk acht. Indien het probleem niet opgelost wordt door het een of meer keren doorlopen van de cyclus van divergeren – convergeren, is het aan de probleemoplosser om tot *reframing* van het probleem over te gaan. Hij brengt dan een ander kader aan door het probleem op een andere manier te benaderen, het te bekijken vanuit een ander perspectief. Bijvoorbeeld Synectics analogieën.

Exploring Het genereren van ideeën voor de oplossing van het probleem. De bekende *brainstorm*, waar je ook een theateraal maakproces mee kunt beginnen om de andere *creatives* zoals de vormgever mee los te krijgen. Om je theateridealen te realiseren, kan je een *brainstorm* doen om je ideale organisatievorm te bedenken.

Assessing Het beoordelen van de kwaliteit van ideeën voor de oplossing van het probleem. Samen met zijn dramaturg en vaste ontwerper weegt een regisseur verschillende voorstellingsconcepten voor verschillende nieuwe theaterproducties. Zo kan een regisseur tegelijk ook alternatieve organisatievormen voor zijn theatergroep overwegen als blijkt dat de bestaande organisatie niet goed genoeg gewerkt heeft tot dat moment.

Deciding Met argumenten kiezen voor de meest optimale oplossing in het licht van het probleem. Een regisseur die veel waarde hecht aan zijn initiële idee kiest voor een theaterproductie die het beste past als volgende stap

in de opbouw van zijn theateroeuvre. Een regisseur kiest na consultatie van zijn medewerkers en een aantal theatervrienden die niet direct betrokken zijn de meest veelbelovende organisatievorm voor zijn theatergroep, een vorm waarmee hij met die nieuwe andere theaterproductie een nieuwe oevrelijn denkt in te kunnen zetten.

Vijf routes voor probleemoplossing

Shortcut | design lab | pure diamant | coloured diamond | valse diamant

Op basis van empirisch onderzoek onder organisatieconsultants komen Visscher en Fisscher tot de volgende aan CPS verwante *routes voor probleemoplossing* in organisaties.

Deze vijf routes zijn te beschouwen als uitwerkingen van de CPS benadering die eerder in deze uitgave is toegelicht. In al deze routes worden steeds de voor CPS typerende denkbewegingen *divergeren* en *convergeren* gecombineerd.¹¹⁸

De te kiezen route is afhankelijk van de complexiteit van het op te lossen probleem en de daarbij behorende *socio-culturele situatie*: hoe sterker een werkomgeving *gepolitiseerd* is met veel verschillende of zelfs tegenstrijdige belangen van de probleembetrokkenen, hoe complexer de probleemoplossing. Is er puur een te overziene interne crisis of gaat het om een meer complexe crisis omdat de permanente crisis in de wereld van grote invloed op het doen en laten van de theatergroep is?

In deze vijf routes staat een *consultant* de *probleemeigenaar* bij in de probleemoplossing, zoals een theaterdramaturg een theatermaker kan bijstaan. In de nu volgende weergave van Visscher en Fisscher (2009) wordt de *dramaturg* op de plaats van de consultant gezet en de *theatermaker* op de plaats van probleemeigenaar. Dat maakt het nut van deze vijf routes voor probleemoplossing op het niveau van de theatergroep direct duidelijk.

Hierbij passen vanuit het theatervak twee kanttekeningen. Een theatermaker is in staat beide rollen van probleemeigenaar en consultant in zich te verenigen, hij is immers niet verplicht om advies te vragen als zich een probleem in zijn theatergroep voordoet.

Een dramaturg is vanuit zijn medeverantwoordelijkheid voor het proces en voor de theatergroep ook altijd mede-eigenaar van het probleem is. Bedenk dat het niet ondenkbaar is, dat de dramaturg zelf deel is van het groepsprobleem. Hij is immers medemaker. Voor het per theaterproductie bedenken van het voorstellingsconcept en het bepalen van de ensceneringsstrategie heeft hij nauw samengewerkt met de regisseur, artistiek leider, principale maker. Een dramaturg kan dan zeker de neiging hebben om die gezamenlijke visie te verdedigen naar andere betrokkenen, juist in tijden van crisis.

Ook schuilt er het gevaar dat de dramaturg bij de keuze tussen de vijf routes bewust of onbewust zijn eigen belangen voorop stelt, zijn eigen agenda om in de theatergroep te overleven. In de theaterpraktijk dienen er daarom waarborgen te zijn dat die eigen belangen van de dramaturg niet de belangen van de theatergroep zullen schaden in probleemsituaties. Dit betekent dat er in de theaterpraktijk beperkingen zijn voor het toepassen van de vijf routes. Die beperkingen vooraf eerlijk onder ogen zien, werkt beter dan er pas gaandeweg door schade en schande achterkomen welke consequenties die beperkingen hebben voor het aangaan van de posities van probleemeigenaar en – oplosser en consultant.

Shortcut

Als de theatermaker en de dramaturg meteen zicht hebben op een goede oplossing voor een eenvoudig probleem in een eenduidige socio-culturele situatie, dan wordt de fase van divergeren overgeslagen. Er wordt direct geconvergeerd en de oplossing geëvalueerd in het licht van het probleem.

De shortcut route heeft als voordeel dat het momentum van het vinden van een oplossing wordt bewaard. Men houdt tempo in het probleemproces, wat aan te raden is bij eenvoudige problemen die urgent zijn en die je niet moet laten doorsudderen.

Deze route is beslist af te raden voor meer complexe problemen in meerduidige socio-culturele situaties zoals gepolitiseerde omgevingen. Denk aan een crisis rond het voortbestaan van de theatergroep, veroorzaakt door de permanente crisis in de omringende werkelijkheid.

Design lab

De dramaturg bedenkt een oplossing, los van de theatermaker. In het design lab ligt de nadruk puur op het probleem. Na meerdere cycli van divergeren en convergeren, vindt de dramaturg als probleemoplosser de in zijn ogen ideale oplossing. Ook al wordt die niet daadwerkelijk doorgevoerd, scherpt die ideale oplossing toch het denken van de theatermaker aan omdat die ideale oplossing consequenties van de oplossingskeuze laat zien.

Het design lab biedt een tijdelijke beschermde ruimte voor de dramaturg als theaterexpert. Binnen die beschermde ruimte kan hij in een gedachtenexperiment het probleemproces beschouwen als een *spel* met de probleemsituatie. Hij kan bijvoorbeeld het probleem niet van binnen uit doordenken, vanuit de specifieke authentieke situatie van de theatergroep, maar vanuit een vergelijking met andere probleemsituaties van andere theatergroepen of nog verder er vanaf met situaties van bedrijven en instellingen.

Deze design lab route is geschikt voor complexe problemen in niet-gepolitiseerde omgevingen, problemen waarbij de theatermaker onafhankelijk advies nodig heeft van zijn dramaturg, bijvoorbeeld als *second opinion* naast zijn eigen mening.

Pure diamant

De theatermaker en de dramaturg werken nauw samen. Zij divergeren en convergeren samen, ook bij de keuze voor de oplossing.

In de pure diamond route faciliteert de dramaturg niet alleen het genereren van een optimale oplossing, maar door de nauwe samenwerking bevordert hij door allerlei geestrijke interventies bij de theatermaker het creatieve vermogen om in de toekomst zelf problemen op te lossen.

De pure diamant route is niet geschikt in gepolitiseerde omgevingen met meerdere probleembetrokkenen die verschillende of zelfs tegengestelde belangen hebben. De regisseur en de dramaturg zullen immers bewust of onbewust vooral de neiging hebben hun eigen belangen in de probleemoplossing te verdisconteren. Een existentiële crisis in een theatergroep kan echter boven die twee belangen zijn uitgestegen en om denken vanuit het totale gezamenlijke belang van de theatergroep als geheel vragen. Iedereen is vervangbaar, dat wijst de vaak turbulente ontwikkelingsgeschiedenis van grote theaterinstellingen uit.

Coloured diamond

Er is sprake van *pseudo-divergentie*. Om aan de socio-culturele druk van de theatermaker tegemoet te komen, presenteert de dramaturg meerdere alternatieven voor de oplossing, waaronder zijn eigen ideale oplossing. Die alternatieven zijn slechts uitsplitsingen van de richting waarin de theatermaker al dacht. Op deze manier biedt de dramaturg de theatermaker zicht op de te ontwarren dilemma's, de te maken keuzen en de consequenties per keuze. In geval van een artistieke crisis kan een oplossing gezocht worden in verandering van repertoire, maar ook in verandering in werkwijze en ultimo in groepssamenstelling door over te gaan naar een minimaal productieplatform zonder vaste acteurs.

Door middel van vergelijkende argumentatie toont de dramaturg aan dat de andere oplossingen minder goed zijn dan zijn eigen ideale oplossing. Is de theatermaker overtuigd, dan committeert die zich aan het idee van de dramaturg. De pseudo-divergentie maakt het mogelijk om tot een keuze voor een oplossing te komen in een gepolitiseerde omgeving. Door alternatieven als slecht voor te stellen in een presentatie aan de groep, kan de regisseur samen met de dramaturg de door hen gekozen oplossing als beste naar voren schuiven.

Valse diamant

Er is sprake van *pseudo-convergentie*. Om de besluitvorming van de theatermaker te manipuleren, presenteert de dramaturg meerdere verschillende oplossingen. De pseudo-oplossingen zijn afgeleid van de visie van de theatermaker, de enige echte oplossing is afkomstig van de dramaturg zelf. De erop volgende multi-criteria-analyse is alleen bedoeld om de keuze voor die ene echte oplossing van de dramaturg zelf te beredeneren.

In een gepolitiseerde situatie is het verstandig om meerdere oplossingen te bieden omdat anders de theatermaker niet is overtuigd dat die ene echte oplossing – die van de dramaturg – de beste is. De pseudo-convergentie maakt het echter wel mogelijk om tot een keuze voor een oplossing te komen in een gepolitiseerde omgeving. Bijvoorbeeld wanneer de regisseur inziet dat

er geen echte alternatieven zijn en de crisis zo actueel is dat die onmiddellijk handelen vereist. De regisseur kan nog wel in zeer kort bestek een ex negativo overweging maken: wat pleit er tegen de door de dramaturg naar voren geschoven oplossing.

In de dagelijkse praktijk laveert een dramaturg als consultant van de theatergroep tussen expert en facilitator. In de ene situatie wordt er een beroep gedaan op de hoogwaardige theaterexpertise van de dramaturg, in de andere situatie treedt hij op als bemiddelaar tussen de personen die een probleem op moeten lossen. Zijn mobiele positie wordt beeldend goed weergegeven in dit motto van Albert Camus.

Loop niet achter me aan, ik zal niet leiden.

Loop niet voor me uit, ik zal niet volgen.

Loop naast me en wees mijn vriend.

Zijn medeverantwoordelijkheid als deelnemer aan het theatrale maakproces maakt de dramaturg tot mede-probleemeigenaar. Hij wordt slechts in een enkel geval als adviseur van buitenaf aangetrokken puur voor de klus van probleemoplossing. Zelfs freelance productiedramaturgen lopen daarom veelal het gehele maakproces mee en proberen dan zoveel mogelijk deel uit te maken van de groep, ook al is dat maar tijdelijk. Commitment telt zwaar in de theaterpraktijk. Je bent binnen of je staat buiten het maakproces. Bij uitbreiding geldt dit ook voor theatergroepen. Je hoort erbij of je hoort er niet bij.

Wat is de bandbreedte van theatermakers?

Het is opvallend hoe sterk makers kunnen vasthouden aan eenmaal door hen bedachte en beproefde maakpraktijken. Net als andere professionals zijn zij geneigd om dezelfde fouten, dezelfde vergissingen te maken. Nauw betrokkenen zoals acteurs zijn van deze verkeerde stokpaardjes op de hoogte, zien het met lede ogen aan en hebben soms een vernuftige tegenstrategie ontwikkeld om die stokpaardjes, die artistieke zwaktes te omzeilen. Tegenover de creatieve kwaliteiten van acteurs kan er op hun beurt bij regisseurs sprake zijn van onmacht.

Uiteindelijk is immers van iedere mens de *bandbreedte* beperkt.¹¹⁹

Succes of het gebrek daaraan kan een heldere zelfreflectie in de weg staan. Overmatige adoratie van acteurs richting regisseurs, in de hoop werk te krijgen of te behouden, kan een onwerkelijk zelfbeeld opwekken.¹²⁰

We weten het, de werksituatie van de theatermaker is zeer complex en veeleisend. Intern is er veelal sprake van een te hoge werkdruk, veroorzaakt door te hoge verwachtingen onderling of veroorzaakt door andersoortige onrust in de groep, zoals in het geval dat er veel nieuwe acteurs meedoen. Teveel belangen lopen door elkaar. Een te hoge werkstress kan ook extern worden veroorzaakt door de permanente druk van beoordeling door toeschouwers, critici en financieel betrokkenen, en niet te vergeten collega-makers. Denk aan een op de tocht staande financiering, aan problemen in de samenwerking met alliantiepartners. Denk aan die permanente crisis in de wereld, die steeds meer repercussies krijgt in kunst en cultuur.

Echter, het komt ook voor dat er sprake is van pure onwil omdat de betreffende maker of medemaker of acteur een gewoontedier is. Onwil om te veranderen, onwil in het onderkennen van de noodzaak tot veranderingen, klein of groot. Charles Bukowski zag een grote tegenstelling en vatte die wat grof als volgt samen, “*Het probleem met de wereld is dat de intelligenten vol twijfel zitten en de stompzinnigen vol zelfvertrouwen.*”

Onmacht of onwil, het resultaat is hetzelfde, er verandert niets, de problemen blijven voortduren. En laten we eerlijk zijn, het is dan ook niet gemakkelijk om van de bekende paden af te wijken, ook niet in het domein van theater. Bereidheid om te veranderen is alles. Of zoals Frank Zappa het stelde, “*Een geest is als een parachute: hij werkt niet als die niet geopend is.*”

Planmatig veranderen

Op het moment dat kleine compromissen geen baat meer hebben, dat het werk er ernstig onder gaat leiden en de boel dreigt vast te lopen, dan komt de rol van de dramaturg als *verandercoach* naar voren.¹²¹ En mocht er al een conflict zijn uitgebroken, dan is ook de rol als *mediator* aan de orde.

Nadere beschouwing wijst uit dat dramaturgen vaak de functie van *verandercoach* vervullen. Denk aan de situatie dat door verminderde financiële middelen, ingegrepen moet worden in de opzet van theaterproducties, in omvang en samenstelling van de groep. Denk aan de veel voorkomende wisselingen van artistiek leiders, feitelijk evenzovele *machtswisselingen*, vaak met vervanging van een hele *hofhouding* van vaste medewerkers rond de artistiek leider.

Als *verandercoach* kan een dramaturg de overgang naar de nieuwe situatie bevorderen. Het gaat om bewust en doelgericht planmatig veranderen, omdat het om een synthese van zoveel verschillende belangen gaat.

Laten we naar een *verandertraject* in de theaterpraktijk kijken, dat geslaagd genoemd kan worden.

De geslaagde transitie van een toneelgezelschap

Verandertraject in fasen

Hoe verander je een reeds lang bestaande theaterinstelling? Hoe pas je die aan de eisen van de 21^{ste} eeuw aan? In 2009 geeft het bestuur van Toneelgroep Oostpool haar vertrouwen aan toenmalig artistiek directeur en tevens vaste dramaturg Rob Klinkenberg op basis van een door hem geschreven ambitieus beleidsplan, waarin het doel is samenvat in de volgende motto's: "*(1) levendig theater creëren dat via interactie met de toeschouwer aanzet tot reflectie op de samenleving (2) breed publiek aanspreken en vooral ook jonge mensen voor theater interesseren.*" Als middelen worden het "*naar deze tijd halen van bestaande theaterteksten*" en het "*enscèneren van nieuwe theaterteksten*" genoemd.¹²²

De nu volgende beschrijving is geen historische reconstructie met een waarheidsclaim. Het is het beeld dat ik mij van deze transitie heb gevormd door bestudering van de openbare bronnen omtrent Toneelgroep Oostpool.

De nu volgende beschrijving is geanonimiseerd, omdat het niet om de anekdotiek gaat van Oostpool, maar om de grotere geldigheidswaarde. Het voorbeeld dient om te laten zien hoe een geslaagde transitie kan verlopen.

Deze transitie heeft zich als *verandertraject* in meerdere fasen over meerdere jaren uitgestrekt:

De theatergroep beschikt in de eigen stad over een eigen theater met in een ander gebouw eigen repetitielokalen. Het gezelschap speelt niet alleen in de eigen stad, maar ook in de regio en in het hele land schouwburgen en vlakke-vloertheaters, en ook op (zomer)festivals en op locatie.

Spanningen in de toenmalige artistieke leiding en onvrede van bestuur en publiek over de artistieke resultaten tekenen de noodzaak van een majeure structurele verandering. Het bestuur neemt het besluit om de mogelijkheid te bieden te solliciteren naar de leiding van het gezelschap, en spreekt de voorkeur uit voor een niet-regisserende intendant.

Na keuze en benoeming krijgt de vaste dramaturg op basis van zijn plan de leiding en wel alleen. Dat wordt aan het eind van deze eerste veranderfase tot uiting gebracht in een tijdelijke promotie van hem tot artistiek directeur.

Naast het gaande houden van de al geplande seizoenen schrijft de dramaturg een nieuw plan voor de grote transitie naar een gezelschap in de BIS-structuur in de Kunstenplanperiode 2012-2016. Het belang van de al jaren bij de toneelgroep werkende vaste regisseur in deze transitie, komt in deze tweede veranderfase tot uiting in zijn promotie tot artistiek directeur.

Met ingang van de nieuwe Kunstenplanperiode 2012-2016 is er een tweekoppige leiding, bestaande uit een artistiek directeur en een zakelijk directeur. Deze leiding werkt nauw samen met het artistieke team bestaande uit vijf medewerkers: vier theatermakers/regisseurs en de huisdramaturg. Opvallend daarbij is dat er twee tot dat moment autonome theatermaaksters zijn toegevoegd zodat het artistieke team op volle sterkte is en representatief voor een theatergroep dat past in de BIS-structuur.

Voor jeugdtheatervoorstellingen wordt er samengewerkt met het regionale jeugdtheatergezelschap, waarmee het voldoet aan voor de Kunstenplanperiode 2012-2016 geldende subsidie-eisen. De toneelgroep weet zich als BIS-gezelschap te stabiliseren. De toneelgroep heeft een duidelijke regiofunctie naast een

landelijke uitstraling, en laat zich zien op festivals.

De inmiddels overwegend positieve ontvangst van haar voorstellingen bekrachtigt de transitie bij deze toneelgroep tot een geslaagd verandertraject.

Hoewel met deze vernieuwde constellatie geen garanties gegeven zijn voor de toekomst, heeft de toneelgroep voortbouwend op een lange theatertraditie in en rond de standplaats, in 2013 een nieuwe mijlpaal bereikt. In 2018 is de toneelgroep alweer een fase verder. De huisdramaturg heeft afscheid genomen en heeft een opvolger gekregen. Een van de autonome theatermaaksters is in een andere stad gaan werken. De toneelgroep blijft voor de uitdaging staan om nieuwe interne en externe uitdagingen tegemoet te treden.

Wat opvalt aan deze transitie is de complexiteit ervan. Er zijn talloze actoren: artistiek directeur, zakelijke leider, raad van bestuur, wisselende regisseurs, betrokken ensembleleden zoals acteurs, technici en ander personeel, met op de achtergrond de overheden als subsidiegevers. En niet te vergeten een vaste kern van trouwe bezoekers.

De vaste dramaturg heeft vooral een faciliterende rol gespeeld in deze transitie. Door het besluit van de raad van bestuur heeft deze dramaturg op basis van een helder plan een sterke positie verworven om de verandering in te zetten, te faciliteren, te monitoren en te bekrachtigen.

Blijkbaar zat hij met de nodige ervaring precies op de geschikte positie om een ambitieus maar haalbaar verandertraject te bedenken, er als teamspeler tijdelijk leiding aan te geven en in nauwe samenwerking met onder meer de raad van bestuur tot een goed einde te brengen.

Het is niet verwonderlijk dat de vaste dramaturg tijdelijk de rol van *verandercoach* kon aannemen in dit geval, want juist een dramaturg kan zich mentaal uit het alledaagse gewoel op de vloer terugtrekken. Hij kan vervolgens vanuit een overzichtsperspectief de groep observeren, een probleemanalyse maken en daarop nog eens goed reflecteren. De regisseur zit teveel op een te subjectieve positie midden in de groep en midden in weer een maakproces waar hij zich niet uit los kan maken. Het is de dramaturg die vanuit een dergelijke *helikopter view* de

communicatie en interactie tussen de diverse groepsleden kan overzien. In deze observatiepositie staat de dramaturg naast de zakelijke leider van een groep. Die zakelijk leider zal logischerwijs vooral vanuit zijn organisatorisch perspectief het doen en laten van de groep observeren. In het dramaturgische perspectief is het artistieke primair en niet het zakelijke.¹²³

Tijdelijke of structurele veranderingen?

Bij veranderingen in de theatergroep is het noodzakelijk om onderscheid te maken tussen *tijdelijke* en *structurele* veranderingen. Een tijdelijke verandering – bijvoorbeeld teweeg gebracht door een gastregisseur of gastchoreograaf – kan voor de acteurs een welkome ervaring zijn. Zij kunnen met een andere artistieke adem en aanpak werken dan met de vaste artistiek leider van de theatergroep. Dat is verfrissend, vaste groepsleden waarderen dit positief. Indien die gastmaker niet aan de verwachtingen voldoet, is men vaak echter genadeloos in de afwijzing en schroomt men niet om zich bij de leiding te beklagen.

Als blijkt dat de leden van een meerkoppige artistieke leiding het bij nader inzien toch niet goed met elkaar kunnen vinden en elkaar de tent uitvechten, kunnen er structurele veranderingen nodig zijn. Ook als de beschikbare financiële middelen ernstig verminderd worden, is het nodig om de opzet van de theatergroep te wijzigen en het artistieke beleid aan te passen. Hier komt de noodzaak van *verandermanagement* naar voren, die vaak in nauwe samenwerking met de zakelijke leiding en het bestuur van de theatergroep wordt bedreven.

Hekken zijn gemaakt voor degenen die niet kunnen vliegen.

De druk op theatergroepen en hun makers en medemakers neemt nog steeds toe in Nederland. Dat komt intern door de hoge verwachtingen over en weer, extern door de nog steeds toenemende problemen rond financiering in een kunstvijandig klimaat, nog versterkt door de inmiddels permanent gebleken crisis in deze wereld. Een aanleiding om een *verandertraject* aan te gaan, is dan al snel gevonden.

Er valt veel voordeel te halen uit methoden die zich al op andere terreinen

hebben bewezen. Net zoals vele oefeningen uit fysieke, socio- en psychomethoden geïntegreerd zijn in warming ups en spel oefeningen. Tijd om te kiezen voor een *verander methode* zoals het uitvoerig geteste *verander model ADKAR*.¹²⁴

Deze methode is overigens zeker niet onopgemerkt gebleven bij mensen met een theaterachtergrond. Al in 2001 richtten Ad Fernhout en Ad Heessels *Werk is theater: aansporing tot actie* op. Zij noemen zich “*interactie regisseurs*” en passen ADKAR toe bij interventies gericht op verandering in bedrijven met als motto:

*Werk is theater spoort aan tot actie die tot noodzakelijke veranderingen en intrinsieke motivatie leidt. We richten ons op verkoop- en serviceteams. In onze trainingen en bijeenkomsten gebruiken we theaterinterventies: het podium als onderzoeksterrein. Op lichte wijze worden zaken zichtbaar en confronterend om vervolgens te experimenteren met ander gedrag. We (...) gebruiken ADKAR als veranderingsmodel.*¹²⁵

Behalve door B. Joseph Pine en James H. Gilmore's *De beleveniseconomie: werk is theater en elke onderneming creëert zijn eigen podium* (2000) laten Fernhout en Heessels zich ook inspireren door Arend Ardon (2011), *Doorbreek de Cirkel: Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Daarin beschrijft Ardon hoe je die blokkades kunt doorbreken.¹²⁶

Marck Oostra en Paul Devilee (2012) gebruiken theaterinterventies binnen de ADKAR methode. In hun publicatie beschrijven zij twaalf theaterinterventies en geven specifiek aan welke daarvan het beste bij de onderscheiden ADKAR fasen passen.¹²⁷

Is het mogelijk om dit perspectief om te draaien en ADKAR binnen de praktijk van theater zelf toe te passen? Volgens mij is dat inderdaad mogelijk. Bij grotere, structurele problemen in theatergroepen is het zelfs aan te raden.

Uit het nu volgende voorbeeld blijkt dat ADKAR zicht biedt op de opeenvolgende tussenfasen van een veranderingsproces en op de voorwaarden voor verandering

per fase. ADKAR biedt een heldere structuur om tot veranderingen te komen. Dat kan behulpzaam voor al diegenen die bij de verandering betrokken zijn, ook in theatergroepen als organisatie in het domein van kunst en cultuur.

Het nu volgende voorbeeld is een gegeneraliseerde casus. Hierin wordt verder op de *analogie* van de twee kapiteins-op-één-schip – genoemd in 2.3 – ingegaan om de waarde daarvan voor de theaterpraktijk na te gaan.

Problemen met tweekoppige leiding van theatergroepen

Een ADKAR verandermanagement diagnose

Om allerlei pragmatische redenen is besloten dat de theatergroep X vanaf Kunstenplanperiode Y zou worden geleid door twee regisseurs als artistiek leiders.¹²⁸ Beiden zijn zeer ervaren en gerenommeerd. De eerste heeft al langer dan de tweede met deze groep gewerkt. In het gezamenlijke artistieke plan wordt globaal afgesproken hoe er wordt samengewerkt, hoe de regieverdeling van theaterproducties zal zijn per seizoen en voor de hele planperiode, welke dramaturg wanneer met welke regisseur werkt en ten slotte welk beeld van de theatergroep naar buiten wordt gebracht.¹²⁹

Het is vooraf duidelijk geworden dat de regisseurs belangstelling hebben voor elkaars werk en dat over en weer waarderen. Zij zullen per maakproces bepalen of en wanneer de een bij de ander zal betrokken zal zijn en hoe zij naar aanleiding daarvan met elkaar zullen spreken. Zo leek alles goed te zijn afgestemd op een goede en vruchtbare samenwerking, profijtelijk voor beide regisseurs en voor de grote complexe theatergroep als geheel.

Amper een seizoen verder blijkt dat meer dan één productie van de tweede regisseur slecht ontvangen wordt. Niet alleen van buiten af in de pers is er kritiek, maar ook intern. Dat komt omdat zijn werkwijze zoveel verschilt van de eerste regisseur die al langer met acteurs als leden van het vast ensemble heeft gewerkt. En ook al heeft de groepsdramaturg zich met de laatste regie van de tweede

regisseur bezig gehouden, naast een eigen dramaturg die hij had meegebracht, het heeft niet tot verbetering geleid.

Na intensieve observatie probeert de groepsdramaturg de tweede regisseur door intensieve besprekingen te stimuleren en inspireren tot beter werk. Tegelijkertijd probeert deze groepsdramaturg de eerste regisseur ervan te overtuigen het nog even aan te zien en wat afstand te nemen door zich op zijn eigen werk te concentreren. Bestuursleden spreken met beide regisseurs, samen maar ook ieder apart, om zich te oriënteren op de sluimerende crisis. Iedere dag gebeurt er wel iets en nemen de spanning en onrust in het gezelschap toe. Acteurs voelen zich onvoldoende geïnformeerd.

Iedere betrokkene zou kunnen bedenken dat wie partij kiest in zo'n conflict, eerder deel uit gaat maken van het probleem dan deel kan zijn van de oplossing... Het is in dit kader goed om op te merken dat er in theatergroepen ook gewenste 'conflicten' kunnen voorkomen. Dan gaat het om conflicten om iets bij anderen los te maken. Zo kan er een aangename spanning in het maakproces van een productie heersen, waardoor ieder zich tot het uiterste inzet. Of een zeer geprikkelde nieuwsgierigheid in het geval van een nieuwe samenwerking waarmee veel prestige te winnen valt. Het zal duidelijk zijn dat het geschetste conflict met de twee regisseurs hier niet onder valt.

Op een bepaald moment barst de bom en is er sprake van een openlijk conflict, een conflict zoals dat door niemand gewenst is. Men beseft dat het hier gaat om een geval van twee-kapiteins-op-één-schip. Een aantal acteurs in vaste dienst, die allen lang met de eerste regisseur hebben gewerkt, zegt het vertrouwen in de tweede regisseur op, waardoor zijn productie onmiddellijk helemaal stil komt te vallen.

Dit conflict komt al snel naar buiten, omdat de première moet worden afgelast. Dan beginnen ook pers en schouwburgdirecteuren en uiteindelijk financiers zich ermee te bemoeien. Men voelt zich toch gedwongen om positie te kiezen, het gezelschap moet immers door.

Op een enkele collega die bevriend is met de tweede regisseur na, kiest het merendeel partij voor de eerste regisseur. Daaruit blijkt dat men hem de betere regisseur acht en dat men verwacht dat hij vanwege die sterkere positie het artistieke conflict zal winnen en als artistiek leider aan zal kunnen blijven. Het bestuur ziet zich genoodzaakt om de tweede regisseur te ontslaan. Door diens verzet lukt dat pas na tussenkomst van de rechter, met als gevolg dat er nog meer vuile was naar buiten komt. De ontslagen tweede regisseur komt in een neerwaartse spiraal terecht en komt meerdere jaren niet meer tot regisseren. Uiteindelijk lukt het hem, zij het met veel moeite, de weg naar het theater weer terug te vinden. Het lukt hem echter nooit meer om dezelfde status te verwerven, die hij ooit had in het theaterdomein.

Geen van betrokkenen is er op tijd in geslaagd door te interveniëren een succesvol verandertraject in te zetten. Men heeft de gerezen problemen niet anders dan door een openlijk conflict opgelost. De groepsdramaturg heeft in het gerezen conflict niet als *verandermanager* kunnen optreden en zelfs niet de rol van *mediator* kunnen waarmaken. Ook niet nadat de communicatie tussen de direct betrokkenen door zijn toedoen enigszins was verbeterd direct na de eerste tekenen van het rijzende conflict.¹³⁰

Onder interne en externe dwang hebben de betrokkenen via een onderlinge krachtmeting de ontstane crisis middels een conflictmodel tot een oplossing geforceerd. Daarbij is de samenwerking van twee theatercollega's opgeofferd ten gunste van de noodzakelijk geachte her-stabilisering van het gezelschap.

In de Nederlandse theatergeschiedenis van de afgelopen decennia zijn vele voorbeelden van verbreking van de samenwerking te vinden. Niet per se letterlijk op dezelfde manier als in het net gegeven gegeneraliseerde voorbeeld, maar het is wel een veel voorkomend fenomeen in de theaterpraktijk. Denk aan Gerardjan Rijnders en Jan Ritsema bij de toen net nieuw gevormde Toneelgroep Amsterdam, Johan Doesburg en Ger Thijs bij het Nationale Toneel, en Theu Boermans en Frans Strijards later Maaïke van Langen bij de Theatercompagnie.

ADKAR biedt de mogelijkheid om verbroken samenwerkingen te beoordelen en nieuwe samenwerkingen op hun conflictbestendigheid te testen. ADKAR biedt ook de mogelijkheid om het in de toekomst bewust anders te doen.

De ADKAR *diagnose* in het gegeneraliseerde voorbeeld met de twee regisseurs wijst uit, dat eerder aan voorwaarden voor een conflict dan tot een succesvol verandertraject is voldaan:

VOORWAARDEN VOOR ADKAR

- **BEWUSTZIJN** De partijen zijn zich pas bewust geworden van samenwerkingsproblemen nadat die manifest en onomkeerbaar zijn geworden. Er is bij het aangaan van de samenwerking niet voldoende met alle betrokkenen op mogelijke samenwerkingsproblemen geanticipeerd.
- **WILLEN** Betrokkenen waren als individuele makers te weinig bereid om zodanig te veranderen dat samenwerking wel productief zou zijn, zo nodig binnen een veranderde organisatie.
- **WETEN** Betwijfeld kan worden of de aanwezige kennis voldoende was om conflicten van deze aard en omvang op te lossen door middel van een verandertraject.
- **KUNNEN EN BEKRACHTIGEN** Geen van de tussenoplossingen bleken soelaas voor het gerezen probleem te bieden. Zij hebben de situatie niet voldoende in een door allen gewenste richting veranderd en verbeterd.

Fig. 15 Voorwaarden ADKAR

Pas als al deze aspecten positief zijn, kan een ADKAR verandertraject succesvol worden doorlopen.

Soms lukt een samenwerking niet en moet ieder zijn verlies nemen. Een schrale troost, maar wel een waarschuwing om niet een te optimistische prognose te maken bij het aangaan van nieuwe samenwerkingen. Wellicht is het net als bij het moderne huwelijk beter meteen ook na te denken over hoe je een eventuele scheiding regelt.

Bij de allereerste onrust kan een grondige ADKAR diagnose niet alleen uitwijzen

wat die problemen precies zijn, maar ook welke aanpassingen in de opgezette samenwerking oplossingen voor de ontstane problemen kunnen bieden.

Gedacht vanuit ADKAR is het raadzaam om meteen vast te stellen of er voldoende steun van de verschillende probleembetrokkenen is voor de benodigde veranderingen. Met als vervolgvraag of zij, indien zij willen veranderen, daartoe ook in staat zijn. Kunnen via bemiddeling nieuwe afspraken over een grondig herziene samenwerking worden gemaakt? Als uit de diagnose duidelijk is dat dat niet haalbaar is, dan rest de vaste dramaturg niets anders dan op te treden als *mediator*, in samenspraak met het bestuur.

Een betere uitweg uit dreigende conflicten is het toepassen van een *verandertraject*. ADKAR biedt daarvoor een doordacht denkkader en een in de praktijk beproefde aanpak.

3.2 Duiden – delen – doen

Indien de weerstand voor verandering te groot is, zal noch de dramaturg noch de regisseur erin slagen de gewenste veranderingen te realiseren die volgens de analyse van een gegeven probleemsituatie noodzakelijk zijn.¹³¹ Eventuele weerstand zal variëren met de grootte en ernst van het probleem en het draagvlak voor onomkeerbare veranderingen die verbetering moeten brengen.

Een grondige probleemanalyse van de theatergroep op het relevante moment vanuit meerdere perspectieven is een *eerste* voorwaarde om eruit te komen. Direct duikt hierbij een *tweede* voorwaarde op: het natrekken van *principale bereidheid* van alle betrokkenen om de voor- en nadelen van een veranderproces te doorlopen en onder ogen te zien. In zo'n situatie is het van groot belang dat iedereen niet alleen wordt geïnformeerd, maar ook gemotiveerd om mee te veranderen. Alleen dan is iedereen maximaal betrokken en gemotiveerd om mee te doen en zijn bijdrage te leveren.

Het gebruik van zogeheten *instrumentele verandermethoden* is beslist af te raden omdat zij veel weerstand oproepen. In zulke methoden worden immers veranderingen eenzijdig van bovenaf – *top down* – doorgevoerd zonder noemenswaardige eraan voorafgaande en begeleidende interacties. Het voordeel van ADKAR is dat het een *interactieve verandermethode* is, die goed past bij het interactieve en intensieve karakter van de theaterpraktijk.

Een *derde* voorwaarde voor verandering is dat de betrokkenen elkaar wezenlijk als *gelijkwaardige partners* beschouwen in de voor verandering benodigde interactie en communicatie. Dat is afgezien van de hiërarchische kaders die tot op dat moment de theatergroep kenmerken. Als een ieder zich gerespecteerd voelt en ziet dat ieders inbreng in het verandertraject als waardevol en onmisbaar wordt beschouwd, dat aan ieders inbreng tijd en aandacht wordt besteed, is de kans op een geslaagd verandertraject, een geslaagde transitie groter.¹³²

Wanneer voldaan wordt aan deze drie *verandervoorwaarden* is het volgens Oostra en Devilee mogelijk om dicht bij het ideaal van de veranderencyclus *duiden – delen – doen* te komen.¹³³

De toelichting is door mij omgezet naar de theaterpraktijk.

VERANDERCYCLUS

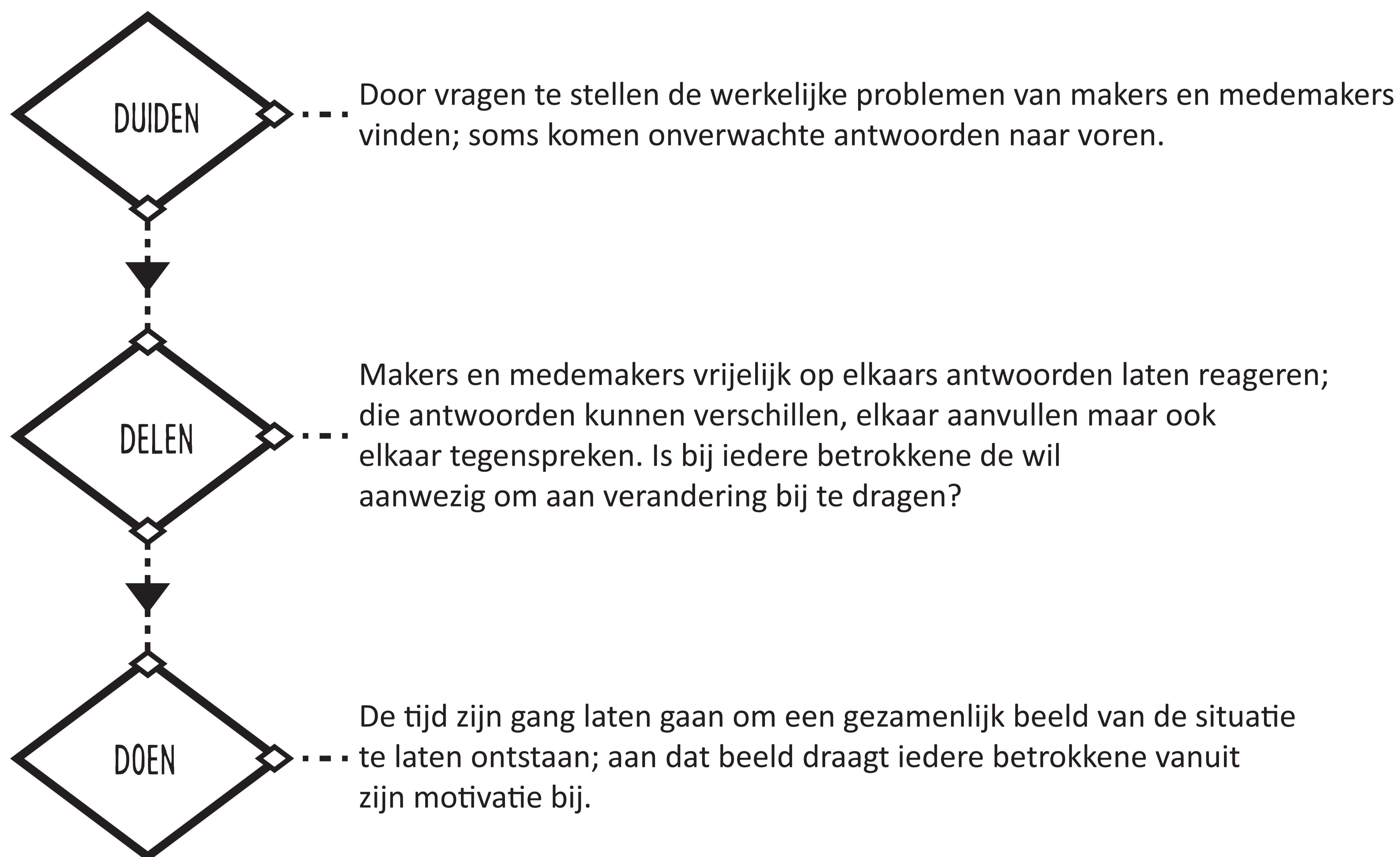


Fig.16 Duiden – delen – doen, Oostra Devilee

Het is aan te raden deze drie stappen *duiden – delen – doen* in iedere veranderfase te doorlopen. Op die manier kan de dramaturg als *verandercoach* voorkomen dat er een vicieuze cirkel ontstaat van veranderaars, die bang zijn weerstand op te roepen bij betrokkenen en daarom de neiging krijgen om *instrumenteel* te willen veranderen met een *top down* aanpak. En om te voorkomen dat door een gebrekkige duiding er betrokkenen zijn die zich terugtrekken en af gaan wachten op wat er komen gaat, overigens nog zonder bereid te zijn om zelf te willen veranderen.¹³⁴

Het is zaak dat veranderaars en verandercoaches zich bewust zijn van de achtergrond die meespeelt in ieder verandertraject en wat de consequenties zijn van bepaalde keuzen.

In geval van dreigend ontslag, wat gebeurt er als je niet uit jezelf vertrekt – zoals de tweede regisseur in het voorbeeld – en het komt tot een rechtszaak en vervolgens geeft de rechter je geen gelijk? Is de schade dan niet veel groter? Zelfs alleen al het vooruitzicht van zo'n arbeidsconflict kan iemand doen besluiten de hakken in het zand te zetten en aan geen enkele verandering mee te werken.

Om verstoring in het verandertraject tegen te gaan is het van groot belang om ruis in het conflict te vermijden. Dat kan betekenen dat vrijwillig of op voorspraak van de verandercoach of het bestuur alle betrokkenen een spreekembargo aan dienen te gaan, zodat niemand olie op het vuur kan gooien door bijvoorbeeld zaken via de media te spelen. En het is van belang om niet alleen de acute belangen in kaart te brengen, maar tegelijk oneigenlijke belangen te elimineren zoals voorrechten die officieus verworven zijn zonder ooit echt erkend te zijn. Kortom, een verandertraject vraagt erom verschillende vormen van *damage control* tegelijk toe te passen. Wellicht geldt hier het motto van Philippe Léotard, “*Hou het onweer geheim tot het opklaart*”? En wat te denken van de volgende wijze raad van Albert Einstein...

*Als A succes in het leven betekent, dan $A = x + y + z$.
Werk is x, spel is y en z is je mond houden.*

In theatergroepen is het aan de dramaturg om met anderen een probleemanalyse te delen en samen een oplossing te bedenken (via *shortcut* of *pure diamant*) of om de anderen, om te beginnen zijn regisseur, te overtuigen van de legitimiteit van zijn eigen probleemanalyse (via *design lab*, *coloured diamond*, *valse diamant*).

Vervolgens is het aan dramaturg en maker om – met steun in de rug van het bestuur – de andere betrokkenen op basis van die analyse te motiveren voor de gekozen oplossing en het verandertraject dat doorlopen moet worden om die gekozen oplossing te bereiken. Dramaturg en maker bereiken hiermee meerdere

doelen tegelijk: het creëren van *bewustzijn* van de noodzaak tot verandering bij alle groepsleden, het stabiliseren van een gevoel van *verbondenheid* en *vertrouwen* tussen alle betrokkenen, het motiveren van alle betrokkenen voor het veranderproces. Dan mag de leiding van de theatergroep verwachten dat iedereen vanuit de eigen individuele optiek actief aan het beoogde verandertraject wil deelnemen en er ten volle aan wil bijdragen.

Waar met Synectics en CPS door middel van interventies voortgangsproblemen binnen theatrale maakprocessen kunnen worden aangepakt, geldt dat met ADKAR voor structurele problemen binnen theatergroepen. Gesteund door zijn eigen intuïtieve ervaringen, heeft de dramaturg samen met zijn regisseur de mogelijkheid een verandertraject volgens de methode ADKAR in te zetten, te structureren, te monitoren en uiteindelijk bekrachtigend te evalueren. En hoe dat traject precies zal verlopen, zal vanzelfsprekend per situatie variëren.

Niet de procedure op zich, maar de voortvarendheid van de betrokkenen die de verandering bedenken en doorvoeren, is bepalend voor de opeenvolgende overgangen naar een volgende fase in het verandertraject. Het traject steunt op het verkrijgen van consensus per fase vanaf de start tot en met de afronding door bekrachtiging. Zo blijft een ieder verantwoordelijk voor zijn aandeel in het gehele verandertraject van begin tot eind, in alle fasen en bij alle faseovergangen. Intern kan de dramaturg als verandercoach dit proces overzien en in samenwerking met zijn regisseur waar nodig het verandertraject bijsturen, zo nodig ook herstructureren.

ADKAR MODEL VOOR VERANDERMAGEMENT

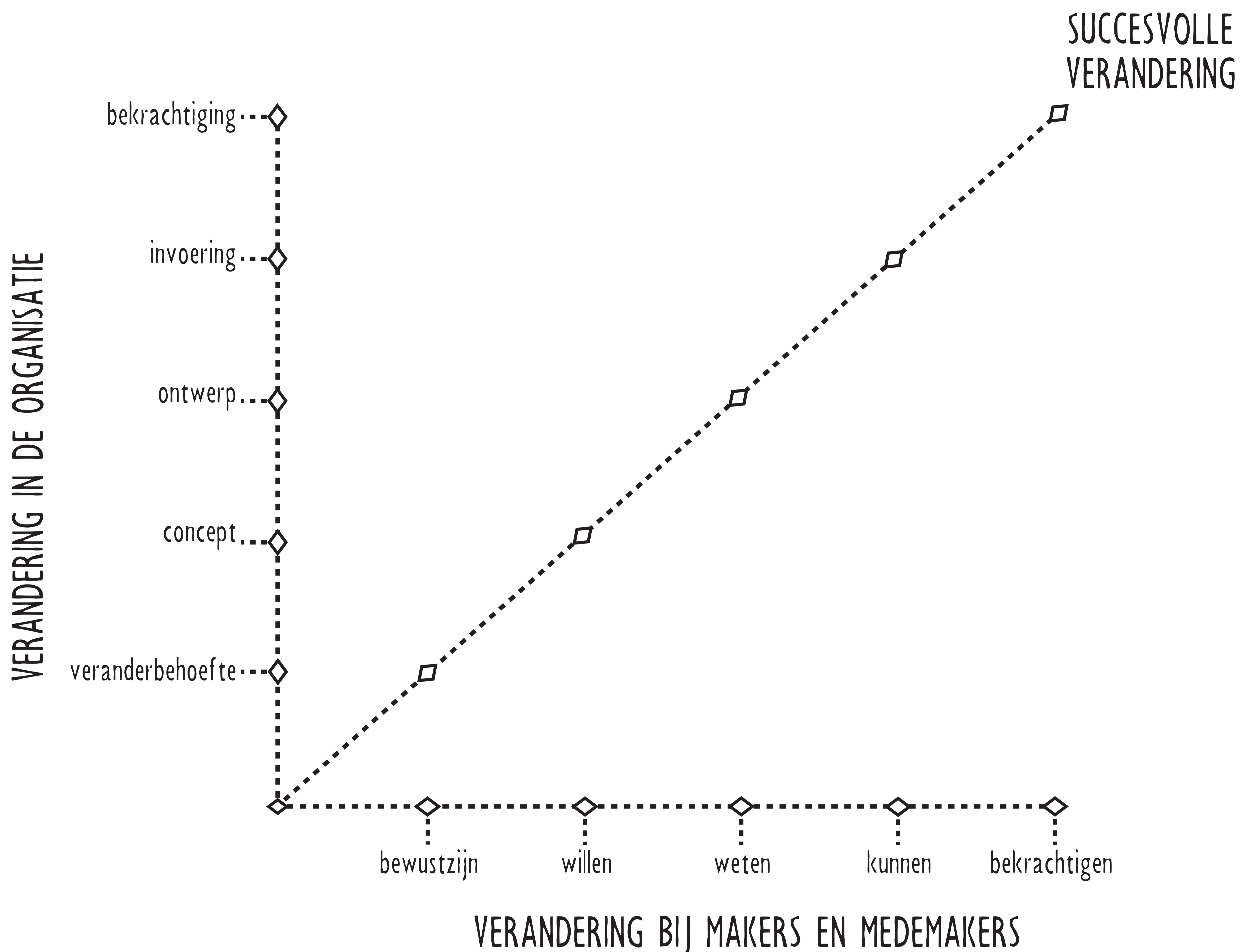


Fig.17 Naar ADKAR

Hoe werkt het ADKAR verandermodel?

Uit het praktijkvoorbeelden van de *transitie* bij Toneelgroep Oostpool en van de *problemen met tweekoppige leiding* blijkt hoe verandertrajecten met behulp van ADKAR beschreven en begrepen kunnen worden. Dat leidt tot de vraag hoe het ADKAR verandermodel werkt, of beter gezegd kan werken. Het model inspireert tot verandering en kan door de ingebouwde zorgvuldigheid zelfs twijfelaars overtuigen dat veranderen soms niet alleen nodig maar ook mogelijk is. Laten we de methode eens nader onder de loep nemen.¹³⁵

Op de *horizontale as* worden de *veranderingsfasen* bij de betrokkenen weergegeven. Dat zijn de stappen die zij achtereenvolgens gefaseerd doen om de gewenste of noodzakelijke verandering bij zichzelf teweeg te brengen. Vanzelfsprekend kan dit voor iedere betrokkene specifiek voor diens functie en positie worden uitgesplitst. Op de *verticale as* worden de *fasen van het veranderproject* weergegeven. Dat zijn de stappen die in de organisatie achtereenvolgens gefaseerd plaatsvinden om de organisatie te veranderen.

Wat direct duidelijk is uit het model in figuur 17 is dat de twee assen zowel *opeenvolgend* als *opbouwend* aan elkaar zijn gekoppeld. De veranderingen in de organisatie veronderstellen veranderingen bij betrokkenen en andersom. Omdat beide zijden met elkaar interacteren en elkaar beïnvloeden, zijn beide zijden wederzijds afhankelijk van elkaar. Daarom geldt het doorlopen en afronden van iedere fase op beide assen als *voorwaarde* voor de erop volgende fase in het vijf stappenplan. De diagonaal verbeeldt de gezamenlijke geïntegreerde vooruitgang in het veranderproces van betrokkenen en hun organisatie, tot de gewenste of noodzakelijke verandering succesvol bereikt is.

Het praktijkvoorbeeld van de transitie bij Toneelgroep Oostpool maakt duidelijk welke veranderingen betrokkenen door hebben gemaakt – een ander soort bijdrage van de vaste dramaturg bijvoorbeeld. Het maakt ook duidelijk welke veranderingen in de organisatie zijn doorgevoerd – de opeenvolgend andere samenstellingen van de artistieke en zakelijke leiding. Die transitie maakt duidelijk dat de veranderingen van de betrokkenen en de organisatie op elkaar betrokken zijn, wederzijds afhankelijk van elkaar en alleen samen en in samenhang de oplossing tot stand kunnen brengen.

De ADKAR aanpak houdt in dat het noodzakelijk kan zijn dat er per veranderfase bekeken wordt welke *interventies* worden gekozen en toegepast. Die interventies worden bepaald door de aard en voortgang van de gewenste of noodzakelijke verandering in die specifieke theatergroep. Aan de hand van de Oostpool reconstructie is goed te zien dat een en ander vanzelfsprekend gerelateerd is aan het punt van ontwikkeling waarop zich de theatergroep bevindt, ook als culturele

organisatie. Groepen die net bestaan en groepen die al zeer lang bestaan, kennen verschillende problemen. Denk aan de verschillen tussen de nog te stabiliseren samenwerkingsvormen van twee net samenwerkende regisseurs tegenover vastlopende samenwerkingen vanuit verschillen tussen bedrijfsculturen van lang bestaande theatergroepen en schouwburgen.

Ook in de ADKAR aanpak kan het zo zijn dat in de ene veranderfase een verandering vrij gemakkelijk tot stand kan worden gebracht door een groepsoverleg onder leiding van de regisseur of choreograaf, terwijl in een andere veranderfase van dezelfde omvangrijke transitie een verandering beter tot stand worden gebracht via een aantal *personal talks* tussen regisseur of dramaturg en acteurs ieder apart waar het om de posities van die acteurs gaat.¹³⁶

Wat is de stijl die de veranderaar nastreeft? Welke verandervorm zou de veranderaar kiezen als er majeure veranderingen nodig zijn in het kader van een grote reorganisatie wegens financiële achteruitgang, wegens een maatschappelijke crisis of wegens vermindering van succes bij het publiek? En wie wil dan welke verandertaken op zich nemen in die theaterorganisatie om die reorganisatie door te voeren? Zo uiteenlopend kunnen de vragen zijn bij het aangaan van een grote transitie.

Jakob Ahlbom: hoe een theatermaker problemen overwint

Een ADKAR diagnose

Vanuit het perspectief van verandering is het interessant om de ontwikkeling van theatermaker Jacop Ahlbom in de periode 2009-2013 aan een ADKAR diagnose te onderwerpen. In samenwerking met zijn dramaturg Judith Wendel is Ahlbom in staat gebleken om zijn Frankenstein debacle – de productie werd in 2009 teruggetrokken voordat die uitkwam – om te zetten in een positieve omslag in zijn artistieke carrière.¹³⁷

Dit geslaagde verandertraject van een theatermaker met zijn vaste medewerkers leent zich goed voor een ADKAR *diagnose*: een analyse en beschrijving als

verandertraject, met de wijzigingen van de betrokkenen en van de groep als organisatie. De nu volgende beschrijving is geanonimiseerd, omdat het niet om de anekdotiek gaat van Ahlbom's geval, maar om de grotere geldigheidswaarde van zijn praktijkvoorbeeld.¹³⁸

*Het is onmogelijk, zegt de trots.
Het is een risico, zegt de ervaring.
Het gaat nergens over, zegt het verstand.
Maar laten we het proberen, zegt het hart.*

Een theatermaker is na een wat moeizame aanloop en allerlei losse artistieke bezigheden op de post aangekomen waar hij het beste tot zijn recht kan komen, die van de regisseur die zelf zijn eigen voorstellingen bedenkt, de theatermaker als zelfstandig kunstenaar. Er volgt een aantal opvallende artistieke successen en hij ontvangt met zijn nieuwe groep meerjarige subsidie, terwijl tegelijkertijd veel vergelijkbare groepen subsidie wordt onthouden. Waar hij tot dat moment op los-vaste basis met een dramaturg, acteurs en muzikanten werkt, ziet hij door de toegekende subsidie kans om zijn theatergroep steviger op te bouwen, de samenwerking met een muziekgroep voort te zetten en eindelijk zijn grote artistieke droomproductie waar te gaan maken.

In die droomproductie neemt hij grote artistieke risico's en vraagt hij veel van zijn medewerkers. Kort voor de première voelt hij zich genoodzaakt om deze productie, bedoeld als meesterproef, terug te trekken. Hoewel hij daarna het doorbouwen aan zijn oeuvre hervat, verliest hij zijn meerjarige subsidie. Hij gaat een alliantie aan met een andere, wel meerjarig gesubsidieerde theatergroep en treedt toe tot de gezamenlijke artistieke leiding. Met de voorstellingen die volgen heeft hij weer succes, begint hij ook te experimenteren met andere media en wordt hij ook als regisseur gevraagd in het buitenland.

Horizontale as

Verandering bij makers en medemakers

Bewustzijn

De grote droomproductie wordt artistiek niet wat de maker er zelf van verwachtte. Bij de principale maker als kunstenaar groeit het bewustzijn van de noodzaak tot veranderen.

Willen

Zowel intern als extern neemt de spanning toe. Intern omdat de artistieke problemen in deze grote productie zodanig zijn dat die niet voor de première opgelost kunnen worden. Extern omdat op basis van verwachtingen de voorstelling een behoorlijk aantal malen is verkocht aan theaters. De wil tot verandering neemt toe bij de theatermaker.

Weten

Ook al heeft de eindverantwoordelijke maker deze situatie nooit eerder meegemaakt, weet hij dat hij de kennis heeft hoe die te veranderen en daarmee uiteindelijk te verbeteren. De richting van de oplossing op korte termijn wordt steeds explicieter: de grote productie intrekken voordat die publiekelijk faalt.

Kunnen

De eindverantwoordelijke maker vindt zichzelf bereid om het zware besluit te nemen om te stoppen. Hij verzekert zich ervan dat ook zijn medemakers daartoe bereid zijn. Er zullen andere vaardigheden moeten worden aangesproken, vaardigheden zoals crisisbeheersing en acute planning. De strategie om te veranderen wordt bedacht, er wordt een crisisplan gemaakt. De betrokkenen kunnen nu overgaan tot uitvoering van de besluiten. Daarmee wordt de door hen zelf gewenste verandering in gang gezet.

Bekrachtigen

De oplossing is gevonden, de verandering is bedacht: de productie zal worden ingetrokken nog voor de try-outs. Alle externe betrokkenen zullen tijdig door

de producent en voor zover nodig door de eindverantwoordelijke maker zelf worden ingelicht. Er wordt open kaart gespeeld. Eenmaal het besluit tot stoppen genomen, blijft de eindverantwoordelijke maker consequent bij een en dezelfde verklaring. Hiermee wordt naar buiten toe respect afgedwongen. Zo vaak komt dit niet voor dat makers dit zelf zo doen. Veel vaker wordt een productie na enkele voorstellingen en soms zelfs pas na slechte kritieken van het speelplan afgevoerd. Door consequent optreden wordt de gekozen verandering bekrachtigd en daardoor onomkeerbaar en blijvend.

Verticale as

Verandering in de theatergroep als culturele organisatie

Betrokkenen waren niet zo voortvarend veranderd in hun attitudes als er niet parallel veranderingen in de theatergroep als culturele organisatie hadden plaatsgevonden. Dit *tweede verandertraject* van de organisatie verloopt parallel aan het eerste net weergegeven verandertraject van betrokkenen. Dit tweede verandertraject betreft een majeure wijziging in de opzet van de theatergroep. In dit geval van crisisbestrijding hebben beide veranderingslijnen elkaar positief beïnvloed en daardoor versterkt.

Veranderbehoefte

Door de problemen rond wat de meesterproef had moeten worden, worden maker en medemakers gedwongen om na te denken over de toekomst van de theatergroep en daarmee ook over hun eigen toekomst, hun individuele artistieke ontwikkeling. Welk alternatief plan is het beste voor de artistieke continuïteit van de principale maker, ook in zijn werkrelatie tot zijn vaste medemakers? Er zal worden gepoogd om het overige werk als oeuvreopbouw door te zetten. Het financiële bestaan van de theatergroep is immers nog voor de rest van de subsidieperiode verzekerd en bij het ontvangen en aanvaarden van subsidie horen tegenprestaties in de vorm van theatervoorstellingen. Welke unieke creatieve kans deze crisis biedt, wordt pas gaandeweg duidelijk.

Concept

Het uit eigen beweging stoppen van de grote productie gevolgd door het daardoor noodgedwongen aanpassen van de rest van dat seizoen en daarmee feitelijk de rest van de Kunstenplanperiode, zet de maker samen met zijn dramaturg aan het denken over de toekomst van zijn theatergroep, en ook meer specifiek de continuïteit van zijn werk als regisseur-theatermaker. Er wordt een rigoureuze herziening van de productiewijze bedacht. Doelen en omvang daarvan worden op dat moment bepaald. Aangezien het niet zeker is dat de theatergroep in de erop volgende Kunstenplanperiode weer subsidie zou krijgen, worden meerdere scenario's voor verandertrajecten tegen elkaar afgewogen.

Ontwerp

Langzamerhand wordt de oplossing voor de theatergroep als culturele organisatie ontworpen. Er wordt hierin rekening gehouden met de mogelijkheid dat er geen structurele subsidie meer wordt toegekend. Indien dat het geval is, kunnen medemakers niet meer in 'vaste' dienst gehouden worden. De producties zullen in een serie van ad hoc projecten worden gemaakt. De eindverantwoordelijke regisseur streeft er wel naar om samenwerkingen voort te zetten die wederzijds bevallen. Met acteurs, met de muziekgroep en met zijn dramaturg. De dramaturg, freelance samenwerkend met diverse theatermakers, concentreert zich voorlopig op groeps- en beleidsdramaturgie voor de groep rond de regisseur. Dit laatste komt tegemoet aan de urgente noodzaak tot herziening van de opzet van de theatergroep.

Invoering

In de jaren na het stoppen van de grote productie wordt de oplossing voor de theatergroep als culturele organisatie in stappen doorgevoerd. Ondanks de grote tegenvaller en de erop volgende crisisperiode slaagt de principale maker erin om zijn oeuvrelijn weer op te pakken. Hij krijgt, ook door een aantal langjarige samenwerkingen, weer succes.

Bekrachtiging

De ingevoerde wijziging in de opzet van de theatergroep wordt doorgezet. Er

komt weer continuïteit in het werk van de principale maker. Er wordt een alliantie aangegaan met een andere theatergroep die wel structureel subsidie ontvangt. De maker gaat zich behalve met theater, ook met andere media bezighouden. Hij wordt steeds vaker ook gevraagd om te regisseren in het buitenland, waar mogelijk neemt hij medemakers mee. De samenwerking met de freelance dramaturg ontwikkelt zich zo dat die behalve groeps- en beleidsdramaturgie ook productiedramaturgie doet. Een nieuwe toekomst met een lange weg naar weer een eigen ensemble ligt open.

Tot zover mijn vergelijking van deze geslaagde transitie met ADKAR. In dit geval maakt ADKAR het mogelijk deze transitie achteraf systematisch te beschrijven en de verschillende veranderfasen daarin te onderscheiden en te duiden, zo ook de samenhang tussen de veranderingen van de betrokkenen en de organisatie. Het is goed denkbaar hoe ADKAR in dit veranderproces ingezet had kunnen worden.

Wanneer is het aan te raden de ADKAR methode toepassen?

Het zal duidelijk zijn dat de procedure van ADKAR in grote lijn vergelijkbaar verloopt aan die van Synectics en CPS: van probleemsignalering via het genereren van ideeën voor creatieve respons tot implementatie en bekrachtiging van de gevonden ‘oplossing’. ADKAR kan daarom gebruikt worden als aanvulling op Synectics en CPS. ADKAR is vooral geschikt voor structurele probleemoplossingen op het niveau van theatergroepen als culturele organisatie, probleemoplossingen waarvoor omvangrijke transities nodig zijn, zoals moge blijken uit de door mij gegeven praktijkvoorbeelden.

Probleemsensiviteit blijkt cruciaal voor het inschatten van aard en omvang van zo’n meer omvattend probleem. In de diagnose, de probleemanalyse, kan blijken dat er niet zozeer sprake is van een concreet maakprobleem binnen het maakproces, maar een meer omvangrijk, onderliggend probleem in de theatergroep als organisatie. Door in dat geval de geschiktheid van de methoden Synectics, CPS en ADKAR af te wegen, zullen betrokkenen sneller inzien dat een probleemproces vraagt om een meer omvattend aanpak als *veranderproces*, onder gebruikmaking van ADKAR, met als doel een wezenlijke transitie bij de

betrokkenen en in de organisatie.

Zo kun je je wel voorstellen dat bewustzijn van de noodzaak van een verandering vaak vrij gemakkelijk kan overgaan in de wens ertoe bij te dragen; en dat kennis van hoe de verandering eruit ziet de deur kan openen naar het vermogen de verandering in de dagelijkse praktijk te implementeren.¹³⁹

Sterkte/Zwakte analyse


Bij urgentie is het mogelijk om direct na de probleemwaarneming en – diagnose de ADKAR fasen als verandertraject van betrokkenen en hun organisatie te doorlopen. Is die urgentie echter niet voor alle betrokkenen overtuigend aanwezig, dan is het nodig van te voren de haalbaarheid van veranderingen te beoordelen. Dat gebeurt door het uitvoeren van een *sterkte/zwakte analyse*.


Een *sterkte/zwakte analyse* houdt een veelzijdige diagnose in zodra er een probleem in de theatergroep als organisatie is gesignaleerd. Een diagnose omvat het peilen van de aard van de problemen van de theatergroep als culturele organisatie. Zo'n diagnose biedt aanknopingspunten om uit te zoeken om wat voor probleem het gaat en of dat met een verandertraject opgelost kunnen worden. Maker en dramaturg, veranderaar en verandercoach, gaan na welke factoren zwak zijn en de probleemsituatie veroorzaken. Zij gaan meteen ook na welke factoren sterk zijn en bij kunnen dragen aan de verandering omdat zij als stabilisatoren kunnen fungeren gedurende het veranderproces, zodat niet de hele organisatie als een kaartenhuis uiteen valt.


Deze *sterkte/zwakte analyse* wordt voorafgaand aan het verandertraject uitgevoerd, maar kan ook tijdens een dergelijk traject herhaald worden om na te gaan welke sterke factoren kunnen bijdragen aan de al ingezette verandering en welke zwakke factoren de gewenste verandering blokkeren. Omdat in de ADKAR methodiek verandering van betrokkenen en organisatie wederzijds afhankelijk van elkaar zijn, richt de diagnose zich op zowel de betrokkenen individueel als de organisatie als samenwerkingsvorm.


Om de diagnose uit te voeren, wordt ieder aspect van het ADKAR model omgezet in een vraag:


VERANDERING BIJ MAKERS EN MEDEMAKERS

- bewustzijn •  • Zijn alle betrokkenen overtuigd van de noodzaak tot verandering?


- willen •  • Is bij iedere betrokkene de wil aanwezig om aan verandering bij te dragen?


- weten •  • Heeft iedere betrokkene de juiste kennis om te veranderen?


- kunnen •  • Beschikt iedere betrokkene over de benodigde vaardigheden en gedragsvormen om te veranderen?


- bekrachten •  • Zijn alle betrokkenen in staat de verkregen verandering blijvend door te voeren?

VERANDERING IN DE THEATERGROEP ALS CULTURELE ORGANISATIE

- veranderbehoefte •  • Is er in de organisatie een aantoonbare behoefte of kans om te veranderen?

- concept •  • Zijn doelen en impact van het beoogde verandertraject duidelijk te definiëren?

- ontwerp •  • Is het mogelijk de gekozen oplossing in een ontwerp te gieten?

- invoering •  • Kan de gekozen oplossing worden ingevoerd in de organisatie?


- bekrachtiging •  • Is blijvend toezicht op de doorgevoerde oplossing mogelijk?

Fig.18 ADKAR Verandering

Stel, uit een *diagnose* van de probleemsituatie waarin een theatergroep terecht is gekomen, is de noodzaak vast komen te staan om in zetten op veranderen op het niveau van de organisatie, dat wil zeggen op het niveau van de groep. Regisseur en dramaturg stellen een plan op om de veranderingen door te voeren via het drie stappen: *duiden – delen – doen* (figuur 16). In dat plan beschrijven zij de ernst van de geconstateerde groepsproblemen, de noodzaak van veranderingen in de theatergroep als organisatie en de veranderingen die van de betrokkenen worden gevraagd.

Vervolgens checken zij dit plan aan de hand van de ADKAR methode – figuur 17 en 18 – en proberen te doorgronden wat de vijf stappen van de betrokkenen vragen en van de organisatie.

Daarbij zijn zij bijzonder alert op eventuele weerstand van betrokkenen om te veranderen en wat de reden daarvan is, hoe die weerstand overwonnen kan worden en door wie dat 't beste gedaan kan worden.

Daarna voeren zij een *sterkte/zwakte analyse* uit, het inventariseren van zwakke punten die de problemen veroorzaken tegenover sterke punten die kunnen bijdragen aan de oplossing. Zo peilen zij de haalbaarheid van het voorgestane verandertraject. Als er voldoende sterke punten zijn naar hun mening, kan het besluit om op een gecontroleerde manier te veranderen genomen worden. Als er onverhoopt meer zwakke dan sterke punten zijn, kunnen zij overgaan tot noodmaatregelen zoals een algehele reorganisatie waarbij de hele theatergroep qua aard en opzet op losse schroeven komt te staan.

Maker en dramaturg – nu veranderaar en verandercoach geworden – motiveren en helpen de anderen om mee te gaan in het verandertraject, om daadwerkelijk mee te veranderen. Dat veronderstelt wel dat zij zelf ieder vanuit de eigen functie bereid zijn om mee te veranderen. De vraag wiens positie en functie het uitgangspunt voor een reorganisatie is, komt immers gauw boven drijven in een crisis.

Wat helpt om betrokkenen te overtuigen om mee te veranderen, is het maken van een actieplan voor persoonlijke, professionele groei. Dat biedt perspectief dat zij sterker uit de probleemsituatie zullen komen, zij zijn dan meer gewapend om een toekomstige probleemsituatie aan te kunnen. Zo bevordert de uitvoering van het veelomvattende actieplan ook het perspectief van de theatergroep als organisatie, een geheel van werkrelaties.

ADKAR – voorafgegaan door *duiden-delen-doen* en samen met *sterkte/zwakte analyse* – stelt maker en dramaturg in staat hun gezamenlijke praktijk te heroverwegen, te dynamiseren en revitaliseren.

Deze benadering maakt het op ieder gewenst moment mogelijk de eigen praktijk aan een diagnose te onderwerpen, problemen te ontdekken of in het licht van het artistieke ideaal op te roepen. Dat laatste ligt dan geheel in lijn van de zelfopgeroepen ensceneringsproblemen waar theaterproducties mee beginnen, die weer leiden tot zelfgestelde ensceneringsopdrachten.

Naar wens en inzicht kan die diagnose plaatsvinden op het niveau van het maakproces – Synectics en CPS – en op het niveau van de theatergroep als organisatie – ADKAR.

Deze methoden maken het mogelijk om incidentele en structurele maakproblemen van stap tot stap op een beheerste en tegelijk inventieve wijze op te lossen.

En ook al is geen enkele methode zaligmakend en is geen enkele methode als een panacee of wondermiddel geschikt voor het oplossen van alle problemen, deze methoden kunnen wel degelijk verhelderende inzichten bieden in plaats van de kwestie te vertroebelen en te bemoeilijken. Alles afgestemd op de unieke situatie van die makers in die productie van die theatergroep.

Deze methoden kunnen door in stappen opgesplitste vergelijking met de eigen praktijksituatie een veelvoud van vragen genereren. De poging die gedifferentieerde vragen te beantwoorden biedt inzicht in die situatie. Deze methoden zijn vooral ook een middel tot (zelf)reflectie en passen daarom goed in het repertorium van theaterdramaturgie.

Op een andere manier dan gewoonlijk naar het eigen werk kijken kan een maker inspireren. Welke creatieve mogelijkheden openen zich als de maker dat maakproces als creatieve reis (Synectics) beschouwt? Op welke ideeën komt hij als hij dat maakproces als probleemproces (CPS) benadert? Welke veranderingen acht de maker mogelijk als hij voor de groep en voor alle betrokkenen inclusief zichzelf een verandertraject overweegt (ADKAR)? Welke inzicht biedt de trits *duiden-delen-doen*? En wat kan de maker opmaken uit een *sterkte/zwakte analyse*? Het begint bij het durven stellen van kritische vragen in plaats van te redeneren vanuit vage noties, vooroordelen en vastzittende maakgewoontes.

Diagnoses gebaseerd op de aangereikte methoden geven een goede basis voor gerichte *interventies* om de groep en de maakprocessen te dynamiseren, het vastgeroeste denken los te weken, de gebruikelijke paden te verlaten en vervolgens routes door niemandsland in te slaan.

Synectics, CPS en ADKAR bieden andere creatieve denkbewegingen dan maker en groep uit zichzelf zouden aangaan. Aanvullend op het continue onderzoek van het theatrale maakproces, de continue probleemanalyse, kan dramaturgie zich in deze dynamische richting van creatief denken verder ontwikkelen. Dat past in het interactieve, dialogische karakter ervan. Maken en interveniëren vormen dan een hecht tweetal van complementaire maakstrategieën...

Verkwansel nooit een goede crisis.

Conflictmanagement

Ok, het continue procesonderzoek houdt een continue *probleemanalyse* in. Zijn er problemen in het maakproces? Van welke aard zijn die? Zijn er fundamentele visieverschillen in de theatergroep? Persoonlijkheden die elkaar uitsluiten? Raakt de regisseur in conflict met een of meer acteurs? Steeds is het de vraag hoe de regisseur als principale maker, maar ook anderen omgaan met dergelijk fricties en conflicten die de spirit kunnen aanjagen tot betere prestaties maar in een ander geval het maakproces kunnen blokkeren en in een meer extreem geval het

voortbestaan van de groep bedreigen?¹⁴⁰ En dan zijn nog niet eens de problemen aangegeven die door externe factoren veroorzaakt worden. In de beschouwing hierachter wordt afgetast hoe complex en problematisch de relatie tussen het werk van een theatermaker en de omringende werkelijkheid is. Een permanente crisis op talloze maatschappelijke terreinen biedt een zodanig gevaarlijke werkomgeving dat er snel een crisis in een theatergroep kan ontstaan.

In geval van een ernstig intern en of extern conflict kan er *mediatie* nodig zijn om het conflict tot oplossing te brengen.¹⁴¹ Dan kan de dramaturg niet meer volstaan door als verandercoach op te treden, maar zal hij voor de keuze staan om *mediator* te worden. Kan hij gebruikmaken van meer dan zijn intuïtieve talenten tot conflictoplossing? Heeft hij daarvoor voldoende kennis, inzicht en vaardigheden? Een voordeel heeft hij, ook al is hij medemaker: hij heeft het beste overzicht van alle betrokkenen.

De dramaturg heeft een merkwaardige positie: vaak heerst het idee dat hij of zij neutraal probeert te blijven. Het is daarom niet ongebruikelijk voor een dramaturg om een mediator te worden als er conflicten zijn, iets wat vaak voorkomt tijdens een maakproces. Als de dramaturg degene is die materiaal en ideeën verzamelt voor een voorstelling, is het ook interessant om aan de dramaturg te denken als degene die informatie van iedereen die aan een productie meewerkt. Terwijl de regisseur waarschijnlijk in beslag genomen wordt door andere zaken, komt de dramaturg in contact met de meeste mensen tijdens het maakproces en is vaak in een goede positie om 'de temperatuur op te nemen'.¹⁴²

Maar... zoals hiervoor al gemeld, mag niet vergeten worden dat de dramaturg zèlf onderdeel en ja ook onderwerp kan zijn van het ontstane conflict in een productie.

Een dramaturg is immers ook als medemaker subjectief betrokken bij het maakproces en kan geen objectieve positie innemen als alwetende observator. Als de theaterdramaturg tot de leiding of artistieke raad van een gezelschap behoort, is hij ook vanuit die optiek belanghebbende. Soms ook als verbinding tussen groep en bestuur of raad van toezicht.

We zien de dingen niet zoals ze zijn, we zien de dingen zoals wij zijn.

Volgens de spelregels van conflicthantering kan hij dan in geen van deze posities voldoende neutraal zijn om als bemiddelaar op te treden in een conflict tussen leiding en medewerkers. Nog dwingender klemmt deze positiegebondenheid, indien er een conflict is uitgebroken binnen de leiding van de theatergroep. Regisseur, dramaturg en overige betrokkenen kunnen zich hiervan rekenschap geven alvorens over te gaan tot crisisbestrijding als ADKAR verandertraject, alvorens het roer om te gooien. Het kan daarom noodzakelijk zijn dat zowel regisseur als dramaturg juist een stap terugdoen en de oplossing van het ontstane conflict over moeten laten aan het bestuur of de raad van toezicht of andere externe figuur. In geval van een crisis veroorzaakt door externe factoren zoals maatschappelijke problemen is het natuurlijk alle hens aan dek. Ik zou zeggen, zoals gewoonlijk...

Theater in perspectief

En ik hoor jou als lezer denken, ja, dat klinkt mooi, avontuur... theatermaker als ontdekkingsreiziger..., maar na de vorige financiële crisis met al die bezuinigingen in de theatersector moeten theatermakers voor de tweede keer zien te overleven in een uiterst moeilijke periode.

Deze keer gaat het niet alleen om subsidies die stopgezet worden, maar om veel praktische problemen die moeten worden opgelost, want wat kan je doen in het anderhalve meter theater? Een economische crisis als gevolg van de coronagolf kan zelfs het einde betekenen van vele theatergroepen en vele theaters. Hoe te opereren in een maatschappij die eist dat je anderhalve meter afstand van elkaar moet houden, een regel die zo'n beetje alles blokkeert waar theater voor staat... aanwezig zijn in een groep van individuen, gezamenlijkheid ervaren dicht bij elkaar, fysiek contact in het spel?

Ook nu hebben theatermakers helaas geen keus. Zij moeten wel reageren, ze moeten er iets op vinden. Het bijltje erbij neergooien, stoppen met theater maken, stoppen met je groep, en daarmee het meest dierbare opgeven, waar je met je ziel en zaligheid in zit? Dat nooit!

Juist dit boek over creatief denken in theater kan jou helpen om naar mogelijkheden te zoeken om te overleven tot de nasleep van deze coronagolf voorbij is. Op zoek naar regeneratieve cultuur.¹⁴³ Dit boek kan helpen om anders te denken over tijd en ruimte, de verhouding tussen publiek en theater, de samenwerking tussen theater en digitale media. De eerste experimenten duiken al op. Martijn Niewerf speelt *Worstward Ho* van Samuel Beckett als 'live online toneel'. De *stand up comedians* van Club Haug in Rotterdam, doen een zoom sessie getiteld *Desktop Comedy*, waarvoor mensen die een kaartje kopen met een link kunnen inloggen. De comedians verwerken niet alleen grappen over de absurditeit van het 'nieuwe normaal'. Zij buiten deze manier van stand up comedy maken via de laptop ook uit. Er is interactie mogelijk met individuele toeschouwers en alleen de comedians kunnen alle deelnemers zien. Dit nieuwe

‘thuis theater’ vraagt om aanpassingen van beide kanten. “*Net als in een theaterzaal zijn er regels: zorg voor je eigen drank en nootjes, maar eet op gepaste afstand van je microfoon; gasten die te veel geluid produceren, buiten het lachen om, kunnen worden gemutet door de host.*”¹⁴⁴ En wat zou de theatervariant van de balkonconcerten zijn...? Zou je solovoorstellingen kunnen spelen als zoomsessies...? Hoe interactief kan je terugspeeltheater maken? In april 2020 kiest Guy Weizman met het NITE de vlucht naar voren en presenteert NITE Night als *virtueel theater*, deels live en deels van te voren opgenomen onder het motto, “verblijf een avond in het digitale NITE hotel”.

Soms is een oplossing dichterbij dan je denkt. Zie Club Haug, zie het NITE. Een creatieve geest laat zich niet belemmeren door wat onmogelijk lijkt, maar vindt zichzelf opnieuw uit. Deze situatie vraagt om omdenken. Niets is zo flexibel als de geest van de mens, toch?!

We kennen de ontsnapping uit kamp Amersfoort door Gerrit Kleinveld waar hij in een dodencel zat. Hij wrikte de tralies van zijn cel los met een eetlepel en had de moed om weg te gaan.¹⁴⁵ Denk aan de bemoedigende woorden van popmuzikant Edwyn Collins: “*Looking back is not for me, looking forward is the way.*” Deze uitspraak doet hij in de documentaire over zijn leven na een dubbele hersenbloeding en een levensgevaarlijke operatie. Ondanks zijn gedeeltelijke verlamming en zijn spraakproblemen gaat hij onder het motto *the possibilities are endless* door met zijn werk als muzikant.¹⁴⁶

Laat deze mensen een inspiratiebron zijn voor het oplossen van de problemen waar je als theatermaker mee geconfronteerd wordt de komende tijd. Het laatste woord in de kunsten is nooit aan de politiek of de overheid, maar aan de kunstenaar.

Kan het zo zijn dat we in een permanente economische en sociale crisis terecht zijn gekomen? Niet alleen economisch en sociaal, want waarom zou dat niet ook voor kunst en cultuur gelden? Al in 2013 wijst Lynn Berger erop dat politici de term *crisis* niet in de eigenlijke betekenis gebruiken voor een kortstondig beslissend moment van omwenteling, maar als een meer omvattend frame om

over een lange periode drastische bezuiningsmaatregelen te kunnen nemen. Zij noemt dit de *'paradox van de permanente crisis'*.¹⁴⁷ Hoe gaan theatermakers om met die paradox? Zal het theater na de coronagolf haasje-repje willen overgaan naar *business as usual* of komen er inventieve andere vormen van theater die beklijven?

Het kunstvijandige klimaat in Nederland sinds de financiële crisis vraagt niet alleen om inventiviteit maar ook om engagement. Alleen het verdedigen van je kunst vergt al heel veel energie. Midden in de coronagolf neemt acteur-schrijver Ramsey Nasr afstand van de in zijn ogen te gemakkelijke visie dat kunst er is om schoonheid en troost te bieden. Juist naast die andere 'zachte waarden' in de samenleving heeft kunst een eigen taak. *"Kunst toont ons hoe complex de wereld is, maakt die niet gemakkelijker maar gelaagder en meerduidiger, ze doet ons twijfelen aan onze waarheden, ontregelt in plaats van pasklare antwoorden te bieden, en gedijt veeleer op een gevoel van vervreemding dan op bevestiging. Kunst biedt geen zekerheid."* Onmisbaar om je te 'ver-pozen', om je te 'ver-maken' in zijn bewoording.¹⁴⁸

In dit vlammende betoog van Nasr, nog eens herhaald in het televisieprogramma Buitenhof op 19 April 2020, echoot de lange lijn terug naar de vorige crisis. Ook toen werden kunstenaars in het nauw gedreven en moesten zij zich verdedigen door steeds weer hun bestaansrecht te bewijzen. Met een wereld die in brand staat door een dreigende klimaatramp en aanhoudende immense geopolitieke spanningen, met deze paradoxale permanente crisis, kon dat wel eens het 'nieuwe normaal' worden voor de kunst.

Theaterregisseur Johan Simons grijpt iedere mediagelegenheid aan om tegen het kunstvijandig klimaat dat sinds de crisis van 2008 in Nederland heerst, in opstand te komen. *"Het is belangrijk in te gaan tegen het discours van kunsthaters, die zeggen dat kunst een linkse hobby is, dat kunst elitair is en dus te verwaarlozen. Het is belangrijk om opnieuw te geloven in de gelaagde maatschappij. Daarin is plaats voor cultuur, die ontstaat vanuit de gemeenschap en een breed en groot publiek aanspreekt. Daarin is ook plaats voor kunst, die elitair is en gerust elitair mag zijn."*¹⁴⁹ Wat betekent het theater maken in de anderhalvemetermaatschappij? Kan je een ander gemeenschapsgevoel creëren dan social media, als je online theater maakt?

Ontstaat er een nieuw soort ervaringstheater dat nog meer gericht is op de interactie tussen maker en toeschouwer als individu?

In haar essay *Theater alleen is niet genoeg* bespreekt Anoek Nuyens in 2015 haar visie op de rol van de kunstenaar in de samenleving. “Nadat het theater tien jaar lang de wereldproblematiek heeft getoond en besproken, lijkt er nu een verlangen te ontstaan om daadwerkelijk iets te bewerkstelligen in de wereld.” Kunstenaars kunnen ingrijpen in de werkelijkheid om die te veranderen. Zij kunnen zich verplaatsen in een specifieke maatschappelijke praktijk door deze na te bootsen, met behoud van hun artistieke vrijheid overigens. Volgens Nuyens past deze *alsof-strategie* (Hendrickx) bij theater, omdat “(...) er wordt iets opgebouwd om het even later weer af te breken. Alleen de gedeelde ervaring blijft over.”¹⁵⁰ Vraagt de komende tijd om een intensivering van de werkelijkheid in het theater en een intensivering van theater in de werkelijkheid? Waar kruisen de wegen elkaar, waar ontstaan de verknopingen? Welke wederzijdse beïnvloeding is er mogelijk?¹⁵¹

Op een kritische vraag naar de veel duurder uitpakkende vaste opstelling in het Stedelijk Museum, *Stedelijk Base*, grijpt ontwerper Rem Koolhaas niet terug op het resultaat, maar op het proces, het gevecht tegen de scepsis:

*Ik zou graag willen benadrukken hoe het creatieve proces werkt. Er is een ambitie, die ambitie wordt door ons bureau verbeeld in een ontwerp. Dat plan wordt vervolgens gesteund door het museum. Dan wordt er een partij gevonden die het kan maken, in dit geval Tata Steel Nederland. Het blijkt ook nog betaalbaar. Wat mij betreft is dit hoe het creatieve proces op zijn best werkt en kan slagen. Maar intussen hebben we te maken gekregen met een ongelofelijke hoeveelheid scepsis.*¹⁵²

In 2016 pleit Caspar Nieuwenhuis in zijn essay *Je moet je kunst veranderen!* voor een transitie van maker en medemaker naar *agent of change*.¹⁵³ In de chaos van de op alle fronten veranderende werkelijkheid is het volgens Nieuwenhuis aan de kunstenaars zelf om een “*nieuw paradigma voor de kunst*” te doen ontstaan, met hun dramaturgen in de rol van aanjager. Dwingt of verleidt de coronagolf en de nasleep kunstenaars waaronder theatermakers om een andere weg in te slaan,

ander werk te gaan maken?

Eva Rovers trekt Albert Camus' opvatting over *de mens in opstand* uit de beginjaren '50 door naar het Nederland anno nu. In *Practicisme: Een handboek voor heimelijke rebellen* (2018) kiest Rovers als invalshoek de vraag hoe je een verandering teweeg kan brengen.¹⁵⁴ *Vind de rebel in jezelf* is het ludieke motto, dat de weg wijst naar transities die volgens Rovers op vele maatschappelijke terreinen nodig zijn waaronder het bestrijden van de klimaatcrisis. Wat betekent haar oproep voor de kunstenaar, voor de theatermaker? Is hij tegelijk aanjager tot meer bewustzijn van de permanente crisis en trooster voor de pijn die dit met zich mee brengt? Is hij degene die anderen kan inspireren tot meer activisme en tegelijk degene, die anderen als het ware spiritueel uit de crisis kunnen oplichten?

Engagement kan vele kleuren hebben en vele gedaanten aannemen, ook in het theaterdomein. Laat ik als aanvulling op de voorgaande uitspraken hiervan één opmerkelijk voorbeeld geven. In 2017 wilde Lucas de Man als *artist in residence* bij de Rabobank geen *moraalridder* spelen door al te gemakkelijk te scoren op de reeds breed in de media uitgemeten affaires. Daarom draait het in de *finale* van het project – de *Grote Familievriendelijke Rabo Kerst Kunstshow* – volgens De Man om moed.

*Ik ben kunstenaar om iets te veroorzaken. Dus wilde ik mensen de moed laten opbrengen over de toekomst na te denken, waarin ongelijkheid zal toenemen, en niet alleen over hoe ze zelf hun baan kunnen behouden. De moed om vragen te stellen en op te staan tegen het systeem.*¹⁵⁵

Tijdens zijn maakproces sprak De Man met zo'n 100 bankmedewerkers, zoekend naar persoonlijke aanknopingspunten.

*Ik wilde aangeven dat ik ook een mens ben die vastzit in zijn eigen gedachten en zijn kooi voortdurend open moet zetten. Ik had niet gedacht allemaal mensen te ontmoeten die helemaal niet zo bezig zijn met geld verdienen, maar die serieus nadenken over de toekomst van de wereld.*¹⁵⁶

Wat zou dat kunnen inhouden, serieus nadenken over de toekomst na de coronagolf, over de tijd na de crisis in de gezondheid, in de economie, in de menselijke verhoudingen? Gegeven deze toenemende complexiteit zijn er voor toekomstige *transities* van kunstenaars geen pasklare aanwijzingen te geven, zoals dat in de jaren twintig en zestig van de vorige eeuw wel mogelijk was voor de transitie naar politiek theater. Er is geen *one size fits all* en ook geen vaandel waar kunstenaars achteraan kunnen gaan lopen. Hoogstens zijn er inspirerende iconische voorbeelden en wat inspirerende tot nadenken stemmende motto's. Theater maken is immers behalve een sociale ook een zeer individuele zaak.

Onder de kop *omgevingsgerichtheid* treffen we in de Studiegids Regie AHK als beroepskwalificatie aan: “*De theatermaker is in staat om sensitief maatschappelijke ontwikkelingen te verbinden met eigen ervaringen als een inspiratiebron voor zijn werk.*”¹⁵⁷ Jonathan Swift, schrijver van onder meer *Gullivers reizen* beschouwt deze mooie maar zware opdracht voor alle kunstenaars vanuit een nog veel groter kader, “*visie is de kunst van zien wat onzichtbaar is voor anderen*”.

Beste lezer, als theatermaker zal je beseffen dat die verbindingen persoonlijk gebonden zijn aan het specifieke moment in het eigen leven en aan de actuele omringende werkelijkheid. ‘Mijn theatervoorstellingen geven uitdrukking aan mijn individuele kunstenaarschap, dat weer in verbinding staat met mijn persoonlijke visie op mens en werkelijkheid,’ zal de gedachte zijn. De verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van je makerschap is groot. “*De theatermaker is in staat om zichzelf te blijven ontwikkelen, artistiek en professioneel*”, zo wordt het expliciet als competentie genoemd in dezelfde Studiegids Regie AHK. De lat ligt altijd hoog of wellicht nu nog hoger, in een steeds turbulenter wordende maatschappij, in een tijd die grote aanpassingen vraagt van theater.

De beste manier om je toekomst te voorspellen is door die zelf te creëren.

Niet achterom kijken maar *vooruit* kijken, dat is de ultieme uitdaging om jezelf autonoom te verklaren. Je kunst en je kunstenaarschap *omdenken*, ook in een schijnbaar permanente crisis.¹⁵⁸ Weerstand bieden aan de druk van buitenaf. Je

mentaal vrijmaken uit de gijzeling van een overheersende cultuurpolitiek, een verstikkend kunstbeleid. Jezelf bevrijden uit het dwangidee dat je enkel maar aan het overleven bent. De confrontatie met de permanente crisis aangaan. De overgang maken naar *disembedded* denken en handelen. Als kunstenaar, als theatermaker bepaal jij wat je doet en niemand anders.

Doe iets. Doe er iets mee. Doe er iets anders mee.

Dit boek is bedoeld als steun. Beschouw het als een gereedschapskist met instrumenten om je zelfgestelde uitdaging te vergroten en te verdiepen. Met als doel je eigen theaterwerk door creatieve denkbewegingen nog meer te dynamiseren, om je ondanks alle druk te ontwikkelen tot avontuurlijke ontdekkingsreiziger die van de begaande paden af durft te wijken en die lef toont door artistieke risico's te nemen. Durven twijfelen. Willen transformeren. Weerstand bieden van binnenuit. Je kunst omdenken.

Angst kan je gevangen houden. Twijfel kan je bevrijden.

Dit boek biedt een creatieve reis op papier. Je kunt nu de avontuurlijke risicovolle creatieve reizen van je moedige collega's op een andere manier gaan benaderen. En je kunt nu met de bril van *Synectics*, *Creative Problem Solving* en *ADKAR* naar je eigen theaterpraktijk gaan kijken. Is zo'n benadering misschien eerst nog wat onwennig, als je het allemaal rustig tot je neemt, voel je je meer dan ooit gesteund om je eigen maakgewoonten te lijf gaan, om net die andere vraag te stellen die je uitdaging kan verscherpen. Je voelt je gesteund om juist in een uiterste ultieme poging door bijzonder hard ploeteren en na *meesterlijke missers* inventieve respons te geven via verrassende creatieve omwegen.¹⁵⁹

We zullen niet ophouden met exploreren, en aan het eind van al ons exploreren komen we aan van waar we vertrokken en dan zullen we die plek voor het eerst kennen.

Beste theatermaker, ik raad je aan na een eerste lezing dit boek weg te leggen om verder te gaan met je eigen theaterpraktijk. Haal het er maar weer bij als je er niet uit komt en lees dan weer een paar bladzijden naar keuze. Om te beseffen dat je altijd nog een andere kant op kan gaan, het nooit te laat is om alsnog een *route door niemandsland* te pakken, op zoek naar jouw onvoorziene bestemming in het theater van de toekomst.

Ik wens jullie allen veel inventiviteit en inspiratie toe.
Het ga jullie goed! Goede reis...

Een persoonlijke noot

Na *Een voortdurend gesprek* (2009), mijn boek over theaterdramaturgie en theaterdramaturg, merkte ik dat er nog iets ontbrak. Rond 2003 was ik met collega Nirav Christophe begonnen aan de analyse van theatrale maakprocessen, in het kader van de PSAU Master Theaterdramaturgie (Professional School of the Arts), een hybride samenwerkingsverband van Universiteit Utrecht en de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Al snel constateerden we dat er weinig theorievorming over maakprocessen voorhanden was en dat wij zelf aan de bak zouden moeten om studenten inzichten op dit terrein te kunnen bieden. Een pittige uitdaging.

Als docent dramaturgie heb ik al sinds de beginjaren '80 het voorrecht gehad om niet alleen de Nederlandse theaterpraktijk op de voet te volgen, maar ook die observaties om te zetten in communicatie met studenten. Vele theatermakers en dito dramaturgen heb ik mogen verwelkomen om naar aanleiding van hun voorstellingen hun visie en werkwijze te laten verduidelijken en bediscussiëren. Dit leidde onder meer tot de database *Theaterdramaturgie.Bank*, waar naast studenten vooral mijn collega Liesbeth Groot Nibbelink veel aan heeft bijgedragen.¹⁶⁰ Naast dit alles was ik actief als schrijver, componist, regisseur en dramaturgisch adviseur in de praktijk.

Al die inzichten en ervaringen hebben mij ertoe geleid om een aantal methoden van creatief denken te selecteren die meer inzicht kunnen geven in theatrale maakprocessen. De modellen die de kern van die methoden vormen, vind ik ronduit fascinerend. Steeds ben ik weer verrast hoe productief die modellen zijn als ik die vergelijkenderwijs naast de praktijksituatie plaats. Zolang je die modellen niet als voorschrift of recept

beschouwt! Die vergelijkingen leiden tot onvoorziene observaties en verdiepende analyses, zij genereren inspirerende vragen voor het theatrale maakproces. En maken daarmee de grond rijp voor andere denkbewegingen, voor het exploreren van andere routes dan de gebruikelijke. Oftewel *routes door niemandsland*.

Iedere bewering dat deze methoden en modellen nuttig en inspirerend zijn voor de theaterpraktijk, komt geheel voor mijn rekening. De in dit boek geboden casestudies zijn geen historische reconstructies, met een waarheidsclaim. Het zijn de subjectieve beelden die ik mij gevormd heb door de jarenlange bestudering van de besproken makers en hun werk. Ik hoop dat de lezer zich erdoor laat inspireren en erop doordenkt voor zijn eigen maakpraktijk.

Dit boek is te beschouwen als een poging om de paradox van theater te benoemen. “*Denken is moeilijk. Niet denken is moeilijker*”, merkte fotograaf en schrijver Hans Aarsman ooit op. De discussie over beide benaderingen zal wel eeuwig blijven doorgaan. Er zijn geen universeel geldende wetmatigheden om theater te maken. Het creëren van kunst onttrekt zich aan regels. Maar... als je goed kijkt kun je toch wel overeenkomsten tussen theatrale maakprocessen ontdekken en zelfs patronen.

Mijn strategie is steeds om na te gaan wat de gekozen modellen van creatief denken zeggen over die maakprocessen, welke uitspraken zij over die maakprocessen mogelijk maken. Welke verklaringen geven die modellen voor aard, opbouw en structuur van die maakprocessen? En welk inzicht bieden de modellen, hoe uniek die processen ook zijn? Kun je daadwerkelijk met behulp van die modellen de maakprocessen optimaliseren door die te dynamiseren, dat wil zeggen door andere dan de voor de hand liggende en ingesleten denkbewegingen aan te gaan? Door eens een andere route te nemen dan die je in eerste instantie uit gewoonte zou kiezen? Met deze uitgave wil ik

een bijdrage leveren aan de dialoog over bewuste en onbewuste keuzen in theatrale maakprocessen.

Met veel plezier heb ik de afgelopen jaren aan deze aanvulling op *Een voortdurend gesprek* (2009) gewerkt. Het leidde tot prettige uiteenzettingen met Jasper Scholten, Caspar Nieuwenhuis, Fanne Boland, Else Flim en Nirav Christophe. Bijzonder is dat mijn partner Rosan, zelf schrijfster, geholpen heeft bij de tekstredactie. En dat onze dochter Rivka de illustraties en layout heeft ontworpen.

Met deze uitgave komt voor mij een lange reis tot een voorlopige eindhalte. Begonnen met de start van de PSAU master in 2003, maar feitelijk al veel eerder met het moment dat ik in de jaren '70 als student Dramatische Kunst erachter kwam, dat theater niet alleen iets is om te maken en om van te genieten, maar dat het nadenken erover ook een groot genoeg kan zijn. Ik merkte al snel daarna dat dat zo Brechtiaans klinkende *Lust am Denken* een proces is dat nooit een einde zal kennen. Wat is er immers mooier dan in het theater het denken en het doen te verbinden, ook in tijden van een permanent lijkende crisis!

Bart Dieho

Amsterdam 2020

Motto's ter inspiratie

- Pag. 06 *Creativiteit vereist moed.*(Henri Matisse)
- Pag. 07 *Als je precies weet wat je gaat doen, wat is dan het punt om het te doen?* (Pablo Picasso)
- Pag. 07 *Als ik vast zit, begin ik gewoon opnieuw* (Alex van Warmerdam)
- Pag. 07 *Probeer. Faal. Altijd falen. Probeer opnieuw. Faal opnieuw. Faal beter.* (Samuel Beckett)
- Pag. 07 *Wie iets wil bereiken, zal de kans om te mislukken zo groot mogelijk moeten maken.* (Wim Brands)
- Pag. 10 *Scheppen is weerstand bieden. Weerstand bieden is scheppen.* (Stéphane Hessel)
- Pag. 11 *Of je iets wel of niet kunt waarnemen hangt van de theorie af die je gebruikt. Het is de theorie die bepaalt wat waargenomen kan worden.* (Albert Einstein)
- Pag. 12 *Het zijn niet de bergen die je uitputten, maar het steentje in je schoen.* (Muhammad Ali)
- Pag. 14 *Logica zal je van A to B brengen. Verbeelding zal je overal brengen.* (Albert Einstein)
- Pag. 14 *Soms brengen de verkeerde keuzen ons naar de juiste plaatsen.* (Anoniem)
- Pag. 15 *Kom via de andere kant binnen.* (Philippe Léotard)
- Pag. 17 *Een pessimist ziet een probleem in elke kans. Een optimist ziet een kans in elk probleem.*
- Pag. 24 *Stel nooit een vraag waar je het antwoord al op weet.* (Wim Brands)
- Pag. 24 *Het beste is, het raadsel te vergroten.* (Harry Mulisch)
- Pag. 25 *Als je werk voor zich spreekt, interrompeer het dan niet.* (Henry J. Kaiser)
- Pag. 27 *Als je een probleem niet kan oplossen, komt dat omdat je speelt volgens de regels.* (Paul Arden)
- Pag. 27 *Om een creatief leven te leiden, moeten we de angst verliezen het mis te hebben.* (Joseph Chilton Pearce)

- Pag. 28 *Het lijkt altijd onmogelijk tot het gedaan is.* (Nelson Mandela)
- Pag. 29 *Omdenken benadert een probleem als ruwe energie; frustratie die zijn vorm nog niet gevonden heeft.* (Berthold Gunster)
- Pag. 31 *Je kunt een probleem niet oplossen met dezelfde geest als waarmee je het hebt geformuleerd.* (Albert Einstein)
- Pag. 32 *Je kunt niet teruggaan en het begin veranderen, maar je kan starten waar je bent en het einde veranderen.* (C.S.Lewis)
- Pag. 40 *Wie open is, is vrij.* (Montaigne)
- Pag. 40 *Breek de ketting niet.* (Jerry Seinfeld)
- Pag. 75 *De vijand van kunst is de afwezigheid van beperkingen.* (Orson Welles)
- Pag. 86 *Vooruit! Ga spelen! Verzin de wereld! Verzin de werkelijkheid!* (Vladimir Nabokov)
- Pag. 87 *De verbeelding ligt altijd verder dan je verwacht.* (Piet Arfeuille)
- Pag. 98 *Ontdooien – veranderen – bevroren.* (Kurt Lewin)
- Pag. 104 *Loop niet achter me aan, ik zal niet leiden. Loop niet voor me uit, ik zal niet volgen. Loop naast me en wees mijn vriend.* (Albert Camus)
- Pag. 105 *Het probleem met de wereld is dat de intelligenten vol twijfel zitten en de stompzinnigen vol zelfvertrouwen.* (Charles Bukowski)
- Pag. 105 *Een geest is als een parachute: hij werkt niet als die niet geopend is.* (Frank Zappa)
- Pag. 109 *Hekken zijn gemaakt voor degenen die niet kunnen vliegen.* (Orson Welles)
- Pag. 118 *Hou het onweer geheim tot het opklaart.* (Philippe Léotard)
- Pag. 118 *Als A succes in het leven betekent, dan $A = x + y + z$. Werk is x, spel is y en z is je mond houden.* (Albert Einstein)

- Pag. 123 *Het is onmogelijk, zegt de trots. Het is een risico, zegt de ervaring. Het gaat nergens over, zegt het verstand. Maar laten we het proberen, zegt het hart.* (Frans spreekwoord)
- Pag. 132 *Verkwansel nooit een goede crisis.* (Winston Churchill)
- Pag. 133 *We zien de dingen niet zoals ze zijn, we zien de dingen zoals wij zijn.* (Talmoed)
- Pag. 136 *Looking back is not for me, looking forward is the way.* (Edwyn Collins)
- Pag. 136 *The possibilities are endless.* (Edwyn Collins)
- Pag. 140 *Visie is de kunst van zien wat onzichtbaar is voor anderen.* (Jonathan Swift)
- Pag. 140 *De beste manier om je toekomst te voorspellen is door die zelf te creëren.* (Abraham Lincoln)
- Pag. 141 *Doe iets. Doe er iets mee. Doe er iets anders mee.* (Jaspar Johns)
- Pag. 141 *Angst kan je gevangen houden. Twijfel kan je bevrijden.* (Drian van der Woude)
- Pag. 142 *We zullen niet ophouden met exploreren, en aan het eind van al ons exploreren komen we aan van waar we vertrokken en dan zullen we die plek voor het eerst kennen.* (T.S.Eliot)
- Pag. 144 *Denken is moeilijk. Niet denken is moeilijker.* (Hans Aarsman)

Register

Aangrenzendheid	88, 90
ADKAR	4, 5, 10-14, 49, 110, 111, 114, 115, 116, 119, 120-134, 141, 159, 160
Analogie	4, 10, 19-21, 58-65, 111, 156, 159
Betekenisloze verbreking	93
Bisociatief denken	84
Blokkade	4, 5, 7, 10, 13, 39, 40, 50, 68, 83, 110, 159
Brainstorm	10, 32, 33, 39, 44, 78, 79, 99, 153
Choice of the best solution	98, 158, 159
Cirkel	34-36, 52-65, 82, 84, 95, 110, 155
Circulair proces	5, 10, 34, 53, 54, 56, 58, 63, 64, 95
Coloured diamond	49, 100, 103, 118
Convergeren	33, 38-51, 98, 99, 100, 102
Creatieve omweg	16-23, 34, 58-60, 62, 141
CPS Creative Problem Solving	4, 5, 10, 13, 14, 32, 33, 38-51, 52-65, 68, 79, 97, 98, 100, 116, 117, 130, 131, 132, 151, 154, 155, 156, 159
Creative thinking	32, 153, 158
Denkbeweging	4, 7, 9-11, 13, 17, 28, 32, 34, 39, 40, 44, 47, 48, 53, 65, 69, 73, 74, 95, 100, 132, 141, 144, 151, 156
Design lab	100, 102, 118
Diagnose	12, 55, 76, 111, 114, 115, 122, 127-129, 131
Diamant	39, 43, 49, 50, 98, 100, 102, 118
Directe analogie	59, 61, 62
Divergeren	33, 38-51, 78, 79, 98, 99, 100-102
Duiden – delen – doen	116, 117, 130, 131, 132
Fantasie analogie	61, 62
Feedback	55, 66-68
Gap	26
Instant composing	84
Interventie	10, 34, 40, 41, 48, 73, 74, 86, 95, 98, 102, 110, 119, 121, 132, 151, 159
Is-toestand	26
Kettingreactie	10, 34, 36, 38-51, 58, 82, 86, 94
Lineair proces	5, 10, 11, 16, 34, 38-51, 52, 54-56, 58, 64, 68, 95
Maakgewoonte	15, 27, 83, 132, 141
Maakvariant	31
Maakvraag	24-26, 48
Natuur analogie	61, 62

Netwerkproces	11, 82-94, 158
Omgeving gepolitiseerd	100-103
Paradoxe analogie	61, 62
Parameter	75-81
Persoonlijke analogie	61, 62
Procesbewustzijn	74, 80
Procesgeheugen	67, 74, 157
Procesgeweten	157
Probleemoplossend vermogen	86
Probleemoplossingsproces	50
Probleemproces	24-33, 95, 101, 127, 131, 157
Probleemsensitiviteit	38, 43, 44
Pseudo-convergentie	106
Pseudo-divergentie	106
Pure diamant	100, 102, 118
Reframing	7, 99, 156
Right answer	81, 158, 159
Rizomatisch netwerkdenken	82-94, 158
Shortcut	49, 50, 100, 101, 118
Should-toestand	26, 27
Shredding the known	58, 61
Situated action	29, 31, 74, 154
Springboarding	20, 59, 60
Springplank	59, 60, 62, 160
Sterkte/Zwakte analyse	128-132
Synectics	4, 10, 13, 14, 18-21, 58-65, 97, 99, 119, 127, 131, 132, 141, 153, 154, 156, 159
Taak-Respons model	29, 30, 155, 156
Terugkoppeling	11, 34, 35, 37, 66-81, 82, 84, 85, 95, 157
Transitie	106-109, 116, 120-127, 138, 139, 140
Valse diamant	49, 50, 100, 103, 118
Verandermanagement	4, 5, 11, 13, 109, 111, 120-134, 151, 158
Veranderaar	117, 122, 128, 130
Verandercoach	105, 106, 108, 117-119, 128, 130, 133
Verandercyclus	117
Verandermethode	110, 116
Verandertraject	97, 98, 106-134, 151, 159
Vertakking	34, 35, 82, 84, 86, 94

LITERATUUR

ADKAR

<http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>

<http://www.prosci.com/adkar-model/overview-3/>

Toelichting model voor verandermanagement

Creative Problem Solving

<http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/CPSVersion6IB.pdf>.

The Evolution of CPS's Approach: The Birth of CPS Version 6.1 : http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/Versions_of_CPS_pres.pdf.

Geschiedenis, theorie en praktijk van CPS in de V.S.

Dieho, Bart (2009), *Een voortdurend gesprek: De dialoog van de dramaturg*. Amsterdam: International Theatre & Film Books / HKU. Dramaturgie.

Koberg, Don, Bagnall, Jim (1991), *The Universal Traveler: a Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, & the Process of Reaching Goals*. New Horizons: 1991. Orig.ed. 1973. *Creativiteit, creatieve denkbeweging, CPS*.

Minnee, Sandra (2009), *Coachen met Creative Problem Solving: Van wens naar werkelijkheid*. Meppel: Boom. PM-reeks. *CPS toepassing in personal coaching trajecten*.

Oostra, Marck, Devilee, Paul, (2012), *Theaterinterventies: 12 technieken voor veranderen zonder weerstand*. Amsterdam: Boom/Nelissen. *Theatermethoden toepassen in verandertrajecten voor organisaties*.

Synectics

http://synecticsworld.com/pdf/A_Visual_Overview_of_the_Synectics_Invention_Model.pdf

Toelichting Synectics – the Creative Journey.

Figuren

Fig.1	Naar Ajoto	16
Fig.2	Naar Synectics	19
Fig.3	Dieho:Wallas – Synectics	21
Fig.4	Dieho, Taak – Respons model	30
Fig.5	Naar Nathan	36
Fig.5	Naar Nathan	37
Fig.6	Naar Isaksen, Treffinger	38
Fig.7	Diamant naar CPS v.3.0	39
Fig.8	Naar Schippers	46
Fig.9	Cirkel naar Nathan	53
Fig.10	Naar CPS v6.1 Framework	57
Fig.11	Synectics:Analogieën	61
Fig.12	Synectics:Analogieën uitwerken	62
Fig.13	Terugkoppeling naar Nathan	67
Fig.14	Naar Nathan	83
Fig.15	Voorwaarden ADKAR	114
Fig.16	Duiden – delen – doen, Oostr Devilee	117
Fig.17	Naar ADKAR	120
Fig.18	ADKAR Verandering	129

Noten

- 1 Peter Brook (1993), *De lege ruimte*. Vertaling Tinke Davids. Amsterdam: International Theatre & Film Books. 121-122.
- 2 Interview in Cannes, 19 05 2013. Vergelijk Paul Arden, 'Als je vast komt te zitten, teken met een andere pen'.
- 3 John Freeman (2003), *Tracing the Footprints: Documenting the Process of Performance*. Lanham (etc.): University Press of America.
- 4 Tobias Kokkelmans (2009), *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht. 5.
- 5 Nadja Tolokonnikowa (Pussy Riot) in correspondentie met Slavoj Žižek, 2013. <https://www.groene.nl/artikel/ons-kritische-bewustzijn-zit-in-de-gevangenis>
- 6 Stéphane Hessel (2011), *Neem het niet!* Amsterdam: Van Genneep. Vert. H. Vermeer-Pardoën. 26. Zie ook Stéphane Hessel (2011), *Doe er iets aan!* Amsterdam: Van Genneep. Vert. H. van der Kooy.
- 7 De aanduiding wijst naar het proces van het creëren van theater inclusief theaterdans.
- 8 Er zijn vele theorieën rond creativiteit en creative thinking. Nirav Christophe gebruikt in zijn beschouwing van schrijfprocessen het model van Flower & Hayes (1980) in combinatie met Bakhtins concept van meerstemmigheid. Nirav Christophe (2018), *Tienduizend idioten: Poëtica, schrijfproces en pedagogie van het hybride Theaterschrijven vanuit Bakhtins 'Meerstemmigheid'*. [Utrecht:] HKU Lectoraat Performatieve Maakprocessen.
- 9 <https://www.festivalboulevard.nl/nl/actueel/id-8824/ik-wil-niet-zeuren-maar/>. 18 12 2019. Oorspronkelijk gepubliceerd in Scènes.
- 10 Illustratie naar Ajoto, The Creative Journey <http://vimeo.com/53808352>, zie ook www.ajoto.com. De vier afgebeelde fasen staan voor: *explore, expand, enhance, focus*.
- 11 Bagnall, Jim, Koberg, Don, *The Universal Traveler: a Soft-Systems Guide to Creativity, Problem-Solving, & the Process of Reaching Goals*. New Horizons: Koberg, Bagnall 1991:5 Orig.ed. 1973.
- 12 "(...) alter your status from tourist to that of an explorer – someone capable of setting new goals and cutting fresh paths to old destinations." "Like other travel guides, 'The Traveler' can help you plan your many (problem-solving) voyages to both familiar and strange places." Don Koberg and Jim Bagnall 1991: 5. Vertaling en grafische weergave auteur.
- 13 "After having travelled far away for inspiration, one needs 'to come back home', and translate this inspiration into solutions for the original problem (...)" Marc Tassoul (2009), *Creative Facilitation: a Delft approach*. Delft: VSSD. 2nd ed. 50. Vertaling auteur.
- 14 Caspar Nieuwenhuis onderscheidt de *pelgrim* die reist met een van te voren vastgesteld doel en de *toerist-backpacker* die reist zonder specifiek doel, zonder van te voren bepaalde route. Zie 3.1. Caspar Nieuwenhuis, *De Verschrikkelijke Dikke Ik. Keynote Talent: een nieuw perspectief*. 29 oktober 2015. No Man's Land. De Coöperatie.
- 15 Janine Brogt (2003), *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht. 3.
- 16 Synectics is de Griekse term voor het samenbrengen van verschillende, ogenschijnlijk irrelevante elementen. De methode is ontwikkeld door George M. Prince en William J.J. Gordon, die al werken in de Invention Design Unit in de jaren '50. Zie ook de korte beschrijving van Synectics in Tassoul 2006:49-50, 96-99 en in Koberg, Bagnall, 1991: 84 e.v. Zie ook de beknopte definitie Brainstorming en Creativiteit op www.ensie.nl/.
- 17 Vergelijk Tassoul 2006: 49-50, 99. Vertaling en bewerking auteur.
- 18 Wat Engelsen *blocking* noemen.
- 19 <http://en.wikipedia.org/wiki/Synectics>. Vertaling auteur. Zie ook W. Gordon (1976) *Synectics: The*

Development of Creative Capacity. New York: Collier. Vergelijk *The Industrial Design Engineering Wiki*. Zie ook de bewerkte versie van het Synectics model in Tassoul 2006: 50.

20 Graham Wallas (1947), *The art of thought*. London: Watts & Co. Oorspr.ed. 1926. Vanwege het feit dat incubatie in het Nederlands een negatief medische betekenis heeft, is de term vervangen door *schijnbare rust*. Zie ook Dieho 2009: 138. Deze fasen zijn aan te wijzen. De documentaire *De Wording* (Cherry Duyns, VPRO 1988) traceert deze creatieve fasen bij een vijftal kunstenaars – een choreograaf, beeldhouwer, toondichter, schilder en dichteres.

21 Voor parallellen van Synectics met de theaterpraktijk, zie 2.3 hierachter.

22 Erik Vos (2008), *de wereld van transformaties*. Amsterdam: Theater Instituut Nederland; Ando 207-208. Vergelijk de tekst van Martha Graham die na 2.5 is weergegeven.

23 Idem, 208-209.

24 Erik Vos (2005), *de hele wereld is toneel: tekst beweging improvisatie*. Amsterdam: Theater Instituut Nederland; ANBO. 14.

25 Zie voor verschillende *Hamlet* enceneringsvarianten Dieho 2009:72 e.v. Zie voor dramaturgie van (tekst)theater ook de recente uitgave Cock Dieleman (e.a. 2020), *Inleiding in de dramaturgie*. Amsterdam: AUP.

26 Dieho 2009: 100-105.

27 Voor de navolgende omschrijvingen van probleem en probleemoplossing is gebruik gemaakt van www.ensie.nl.

28 Voor een beknopte visie op creativiteit en het breken van gewoontes, zie Frits Philips' uitspraken in Annemarie Sterk, "Je moet jezelf blijven verwonderen", NRC 12 06 2019.

29 Tekst van Jacques Klöters op zijn Facebook pagina, 08 april 2020.

30 <https://www.omdenken.nl/> > wat is omdenken.

31 Situated action "stresses the knowledgeability of actors and how they use common-sense practices/procedures to produce, analyze and make sense of one another's actions and their local or situated circumstances" (Doerry, 1995). http://mcs.open.ac.uk/yr258/sit_act/

32 "Wij veronderstellen dat er niet 'één goede manier' is om te ontwerpen. Ontwerpen is gesitueerde actie (...), wat inhoudt dat het verloop van een ontwerpproces wordt beïnvloed door de karakteristieken van de specifieke context en door de feitelijke gebeurtenissen tijdens het proces (...)" "We assume that there is no 'one best way' to design. Designing is situated action (...), which means that the course of a designing process is influenced by the characteristics of the specific context and by the actual events during the process (...)." In Klaasjan Visscher, Olaf Fisscher (2009), "Cycles and Diamonds: How Management Consultants Diverge and Converge in Organization Design Processes", *Creativity and Innovation Management*, vol. 18 (2009): 122. Vertaling auteur.

33 In tegenstelling tot de productie van *Romeinse tragedies* die door Ivo van Hove alleen werd geregisseerd, werkten voor *Tuin van Holland* (2010) – een van de marathonvoorstellingen die Tg De Appel in de jaren 2003-2014- maakte drie regisseurs ieder eigen delen uit, gegeven het grotere meer omvattende kader van de marathonvoorstelling.

34 In het Engels gemakkelijk te onthouden met het acroniem OFPISA. Zie Creative Problem Solving Process (OFPISA) and DETECT Methods, www.technology.heartland.edu/.

35 Over CPS is veel informatie te vinden in: <http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/CPSVersion6IB.pdf>. Een goed overzicht van de ontwikkeling van de CPS modelvarianten biedt *The Evolution of CPS's Approach: The Birth of CPS Version 6.1* http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/Versions_of_CPS_pres.pdf.

36 Ton Proctor (2010), *Creative problem solving for managers: Developing skills for decision making and innovation*. 3rd ed. London (etc.): Routledge. Verder Sandra Minnee (2009), *Coachen met Creative Problem Solving: Van wens naar werkelijkheid*. Meppel: Boom. PM-reeks. Vergelijk ook Richard van Dam, <http://www.vandamcoaching.com/>

[doelen/zo-gebruik-je-cps-voor-persoonlijke-doelen-en-creatieve-oplossingen/](#) Van Dam Coaching.

37 Lemma Wikipedia English: Creative Problem Solving.

38 “Creative problem solving is the mental process of creating a solution to a problem. It is a special form of [problem solving](#) in which the solution is independently created rather than learned with assistance.”

http://en.wikibooks.org/wiki/Creativity_-_An_Overview/Creative_Problem_Solving. Vertaling auteur.

39 Reader Fanne Boland formuleerde het in correspondentie met de auteur beeldend: “Theater maken is kunst maken met mensen. Mensen zijn het canvas, de verf, de schilder, de kwast én de kijker.”

40 Koberg, Bagnall 1991: 10.

41 Koberg, Bagnall 1991: 27. Voor de overzichtelijkheid hebben Koberg en Bagnall in hun weergave de termen van alle stappen gelijk getrokken. Voor een toelichting op Koberg, Bagnall’s benadering, zie Robert Lindsay Nathan, Jr. (2009), *How the Creative Process Works*. Mises Daily: Wednesday, May 27, 2009. <http://mises.org/daily/3461>. Het overzicht is afkomstig uit Nathan (2009). Vertaling, bewerking, titel auteur.

42 Koberg, Bagnall’s Trajecten van creatieve processen, weergegeven in 2.1 aan het begin van dit hoofdstuk. Zie www.cpsb.com/resources/downloads/public/Versions_of_CPS_pres.pdf, slide 21

Vertaling en bewerking auteur.

43 Dat recursieve deelprocessen voor kunnen komen binnen het raamwerk van een lineair proces, blijkt uit de casestudies *Ruigoord 1*, *Ruigoord 2* en *Huis van de Toekomst* hierachter.

44 Voor een toelichting op *conceptgestuurd theater*, Dieho 2009:71, noot 97. Zie ook de beschrijving van tekstgericht theater in 1.3 bij het *Taak-Respons model*.

45 Voor een toelichting op *conceptbewaking*, Dieho 2009:98 e.v.

46 In Dieho 2009, 83 e.v. is het achtergrondonderzoek en de vertaalproblematiek van de *Hamlet* productie 1986 gereconstrueerd. Zie ook 74, in dezelfde uitgave.

47 Dieho 2009:87-88, waar een fragment uit de Burgersdijk-vertaling en hetzelfde fragment uit de Komrij-vertaling zijn afgedrukt.

48 Voor meer achtergrond van deze *Hamlet* productie, zie Liesbeth Groot Nibbelink, *Hamlet-dossier* in de *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht.

49 Jellie Schippers, (2006), *Communicatie als dramaturgische strategie: Een betoog over de waarde van dramaturgische communicatie binnen een work in progress*. Utrecht: PSAU. Master thesis. Integraal te vinden in *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht op naam auteur. In haar onderzoek gebruikt Schippers het CPS model zoals beschreven door Gary Davis (1998), *Creativity is Forever*. Kendall Hunt. Dit model komt feitelijk overeen met CPS v3.0. Merk op dat Schippers haar eigen vertaling hanteert van de originele termen. Haar vertaling wijkt op punten af van de vertaling van de auteur.

50 Achtergrond van Moliers theaterwerk is te vinden in Liet Lenshoek (2003), *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht. Verder Maaïke Bleeker, “Innerlijke transformatie als gevolg van feitelijke gebeurtenissen. Over het theaterwerk van Carina Molier.” Chiel Kattenbelt (ed. e.a. 2006) *Theater & openbaarheid*. Maastricht, Amsterdam: Toneelacademie Maastricht, Theater Instituut Nederland, 2006. 108-130.

51 Voor een toelichting op *work-in-progress*, Dieho 2009:100-105

52 Schippers, 2006: 55-56. Niet cursief auteur.

53 Dieho 2009:100-105.

54 Visscher, Fisscher 2009:127 e.v.

55 Visscher, Fisscher 2009:125-126. Als vakterm wordt deze benaming gehandhaafd.

56 Scholten 2009:14 e.v. en Visscher, Fisscher 2009.

57 Tassoul 2006:48. Merk op dat Tassoul de onder de driehoek liggende cirkel weglaat, vergelijk figuur 10.

58 Deze aanpak van Tassoul vertoont sterke overeenkomsten met de *work-in-progress* werkwijze in non-conventioneel theater met recursieve dramaturgie, eerder in dit hoofdstuk toegelicht onder verwijzing naar Dieho (2009) 98 e.v.

- 59 Koberg en Bagnall's Trajecten van creatieve processen, weergegeven in 2.1 aan het begin van dit hoofdstuk. Vergelijk Minnee 2009: 45-46.
- 60 Voor een summier toelichting op *conceptontwikkeling*, Dieho 2009: 71, noot 97.
- 61 Vera de Vlieger (2006), *Spanning! Tonus als dansdramaturgisch aspect*. Utrecht: Theater-, Film- en Televisiewetenschap. Doctoraal scriptie. Zie ook Vera de Vlieger (2008), *Spanning! Tonus als dansdramaturgisch aspect*. Mirjam van der Linden (e.a. red. 2008), *Danswetenschap in Nederland*. Deel 5. Amsterdam: Vereniging voor Dansonderzoek, 2008. 159 e.v. De Vlieger's onderzoek wordt besproken in Liesbeth Wildschut (2009), *Reinforcement for the choreographer: the dance dramaturge as ally*. Jo Butterworth, Liesbeth Wildschut (eds. 2009), *Contemporary Choreography: A critical reader*. London (etc.): Routledge. 383-398.
- 62 Vera de Vlieger 2008: 161.
- 63 Zij geeft hiermee een goed voorbeeld van Taak-Respons ingebed in de actueel werkende context. Zie 1.2 figuur 4 Taak-Respons model.
- 64 Idem.
- 65 Ibidem.
- 66 Ibidem.
- 67 Isaksen, Puccio & Treffinger, *An Ecological Approach of Creative Process* (1993) www.cpsb.com/resources/downloads/public/Versions_of_CPS_pres.pdf: slide 41, Components of CPS v.6.0 en slide 50 CPS v.6.1. Vergelijk ook Tassoul 2006: 48. Voor een toelichting op CPS v.6.1 Creative Problem Solving Framework, wordt verwezen naar <http://www.cpsb.com/resources/downloads/public/CPSVersion61B.pdf>.
- 68 Deze aanpak past daarom goed bij het fluïde karakter van creatieve denkbewegingen en het hybride karakter van creatieve processen, zoals toegelicht in 1.1.
- 69 In 3.1 zal deze analogie van de twee-kapiteins-op-één-schip in een casestudy terugkomen.
- 70 Zie toelichting Synectics hiervoor in 1.2.
- 71 Vergelijk WikID *The Industrial Design Engineering Wiki*, 20 november 2009. "Vanaf dit punt worden analogieën gebruikt om je te vervreemden van de oorspronkelijke probleemformulering en inspiratie te krijgen voor nieuwe oplossingen en benaderingen." "From this point on, analogies are used to estrange oneself from the original problem statement and come up with inspirations for new solutions and approaches." Vertaling auteur.
- 72 Erik Vos (2008), *de wereld van transformaties*. Amsterdam: Theater Instituut Nederland; Ando 113-115.
- 73 Dieho 2009: 161, ook over de analytische 'nadelen' van zo'n grondbeeld.
- 74 Deze vijf definities met toelichtingen zijn een parafrase van Tassoul 2006: 96 e.v., inclusief zijn weergave van *Visual Synectics*, 99. Zie ook het eerder aangehaalde Synectics lemma in WikID *The Industrial Design Engineering Wiki*. Zie ook http://synecticsworld.com/pdf/A_Visual_Overview_of_the_Synectics_Invention_Model.pdf Vincent Nolan, Connie Williams (eds. 2010), *Imagine That: Celebrating 50 Years of Synectics*. Publishers Graphics, LLC.
- 75 De analogie zorgt voor reframing van het probleem. Zie 3.1 *framing*.
- 76 Maaïke Bleeker (2003), "Dramaturgy as a mode of looking" *Women & Performance: A Journal of Feminist Theory*, Issue 26, 13:2 (2003), 163-172. Opgenomen in *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht. Zie ook Dieho 2009: 177.
- 77 "This concept is not a starting point in linear sense, nor is it some kind of goal or endpoint; instead it
- 78 "In doing so, I act as what I call an active mirror, presenting a reflexive respons to my partner in dialogue, reflecting back in a way that is both analytical and creative. Seen this way the question of concepts is not about what they mean or prescribe, but rather it is about how they might be used as a working hypothesis." Bleeker 2003: 169. Vertaling auteur.

- 79 Koberg en Bagnall's Trajecten van creatieve processen, weergegeven in 2.1 aan het begin van dit hoofdstuk.
- 80 Cybernetica, stuurmanskunst/regelkunde, de wetenschap die zich bezighoudt met de besturing van regelsystemen op basis van terugkoppeling. Het gaat om biologische en mechanische systemen, later uitgebreid naar sociale, industriële en economische probleemprocessen. Zie Paul Pangaro (1990), *Cybernetics — A Definition*.
- 81 Zie 2.5 als netwerk. Zie ook Dieho 2009: 107 e.v.
- 82 Naast initiërend en adviserend is het dramaturgisch werk tijdens een maakproces ook sterk analytisch: reactief en reflectief. Zie Dieho 2009:142 5.3 De gelaagde blik.
- 83 Afgedrukt in Dieho 2009: 126-127. In dezelfde publicatie - 123-127 - wordt Jan Fabre's *De Macht der Theaterlijke Dwaasheden* (1984-1986, afgekort *De Macht*) uitgelicht als vorm van montagetheater met bijbehorende montagedramaturgie. Zie verder Anna Strijbis, *Dossier 'De macht der teaterlijke dwaasheden' Inventaris. Dramaturgy Database Universiteit Utrecht*. Reprise van *De Macht* vond plaats in 2012.
- 84 Het procesgeheugen kan uitgroeien tot *procesgeweten*. Een productiedramaturg wordt wel eens het 'geweten' van een productie genoemd, zoals in het geval van politiek geëngageerd theater. De dramaturg is dan bij uitstek degene die specifiek op de ideologische betekenisimplicaties let in het scènische materiaal waaruit de voorstelling zal ontstaan.
- 85 Vergelijk de uitspraak van Tobias Kokkelmans over de dramaturg als stuurman, weergegeven in 1.1.
- 86 "She carefully juxtaposes a minimal action with a minimal sound, with a minimal image, with a minimal movement, forcing the viewers to review and change their way of looking and listening, to review and change their perception of time and space. Under this transparent fabric lies silence." <https://dutchartinstitute.eu/page/1353/sanne-van-rijn>
- 87 <http://www.schweigman.org/files/docs/de-uitnodiging-van-boukje-schweigman.pdf>
- 88 Dat ook de jongste generatie theatermakers dit principe van werken vanuit beperkingen onderkent, blijkt uit wat Rosita Segers in 2020 vertelt naar aanleiding van haar afstudeerproductie: 'Ik dacht vroeger altijd: hoe minder je wordt opgelegd, hoe vrijer je kan zijn. Maar – en dat merk ik nu ook met alle maatregelen die door corona zijn opgelegd – door beperkingen kan je ook juist een heel sterk gevoel van vrijheid ervaren. Dat geldt ook voor acteren: op het moment dat alles mogelijk is, kan dat juist tegen je werken.' Met haar klasgenoot Sharlee Daantje maakte ze bijvoorbeeld een scène over twee broers in een heel arm milieu, die elkaar voortdurend het leven zuur maken. 'Maar die scène liep een beetje stroef. Toen vonden we op de zolder van de Veenfabriek twee enorm onhandige, dikke varkenspakken. We dachten: laten we die gewoon aantrekken tijdens de scène, dat is op zijn minst alvast iets leuker voor onszelf. Dus we deden die scène half rollend over elkaar heen, en het was echt de allerlelijkste scène ooit, maar tegelijkertijd zo bevrijdend om te doen. De volgende dag – misschien omdat we met zo veel plezier hadden gespeeld en schijt eraan hadden – werd het ineens echt heel mooi en raakte de scène juist heel erg.' (Sander Janssens, "Niet op: afstuderende acteurs van de HKU" *Theaterkrant* 01 04 2020).
- 89 Zie Dieho 2009: 71 en 9.
- 90 <http://www.ivanamuller.com>.
- 91 Idem. Op deze site zijn artikelen te vinden waarin op WWHIT en het werk van Ivana Müller wordt ingegaan. Voor deze casus is gebruik gemaakt van Annette van Zwoll (2008), "WHILE WE WERE HOLDING IT TOGETHER Ivana Müller: Onderzoek naar een maakproces." Universiteit Utrecht: Theaterwetenschap. Master thesis. Naast eigen analyse en interviews met Ivana Müller en performer Jeftha van Dinther is het onderzoek van Van Zwoll gebaseerd op Lotte Wijers (2007), "I imagine... Een onderzoek naar het activeren van het voorstellingsvermogen van de theatertoeschouwer." Universiteit Utrecht: Theaterwetenschap. Master thesis. Zie ook Lotte Wijers, *Activatie van het voorstellingsvermogen van de toeschouwer*. Mirjam van der Linden (e.a. red. 2008), *Danswetenschap in Nederland*. Deel 5. Amsterdam: Vereniging voor Dansonderzoek,

2008. 163 e.v.

92 Zoals geciteerd in Van Zwoll 2008:24.

93 Idem.

94 Voor toelichting op dit model verwijst Annette van Zwoll naar Ruth Wilmans (2004), *Feeling The Right Answer. A research on the Choreographic Process*. Master thesis Choreografie, University Leeds; Fontys Dans Academie. Wilmans baseert haar model op verschillende theorieën over maakprocessen, onder meer Abbs (1989), Csikszentmihalyi (1996), Osborn (1953) en Meekums (1993) en op interviews met drie Nederlandse choreografen, Harijono Roebana, Truus Bronkhorst en Andrea Boll.

95 Van Zwoll 2008:16 e.v.

96 Vergelijk de verwoording van Visscher, Fisscher: choice of the best solution. 3.2.

97 Koberg en Bagnall's Trajecten van creatieve processen, weergegeven in 2.1 aan het begin van dit hoofdstuk.

98 Gilles Deleuze en Félix Guattari hebben dit omschreven als 'rizomatisch netwerkdenken', in *Mille plateaux* (1980), *A Thousand Plateaus: Capitalism and Schizophrenia*. London: Athlone Press, 1988.

99 Hiermee komt het netwerkproces het dichtstbij de rizomatische benadering van het kunstwerk als traject, als reis, als 'wording'. <https://www.tzum.info/2015/06/recensie-gilles-deleuze-kritisch-en-klinisch-essays-over-literatuur-en-filosofie/>.

100 *Stedelijk Base*, de nieuwe opstelling van de vaste collectie in het Stedelijk Museum Amsterdam, bedacht door Rem Koolhaas, december 2017, is een visualisering van een rizomatisch netwerk. Kunstwerken hangen opzettelijk door elkaar en er is geen eenduidige looprichting. "Je kunt erdoorheen dwalen, zoals in een stad, en zelf associaties maken", licht Koolhaas toe in *NRC*, 14 12 2017. Door rond te lopen ontstaan er onverwachte associatieve verbindingen tussen de waarnemingen van de willekeurig ronddwalende bezoeker.

101 Hans-Thies Lehmann plaatst deze termen in een theatercontext, "From Logos to Landscape." *Performance Research* 2.1 (1997): 55-60.

102 http://en.wikipedia.org/wiki/The_Act_of_Creation Arthur Koestler (1977), *The Act of Creation*. London: Pan Books. With a new preface by the author. 2nd ed. Orig.ed. 1964.

103 Dieho 2009: 100-105.

104 De hieraan verwante spel oefening *cadavre exquis* is te vinden in Kees Deenik (e.a. 2013), *Spel oefeningen*. Amsterdam: International Theatre & Film Books. 101.

105 Hans-Thies Lehmann's *Postdramatic Theatre* (2006) Abingdon (etc.): Routledge. 1-15. Oorspronkelijke Duitse ed. 1999.

106 Marianne van Kerkhoven, "Vervaging aller grenzen: Een intuïtieve tekst die nog van A tot Z bewezen moet worden." Van Kerkhoven 2002:24-25. Voor een beknopte weergave van Prirogine's gedachtegoed in relatie tot creativiteit zie Rob Pope, *Creativity: Theory, History, Practice* te vinden via google naam Prirogine.

107 Zoals geciteerd in Jessica van Geel, *Huisvlijt* 13:4, Productiehuis Brabant.

108 *Huisvlijt* 13:4. Vergelijk ook auteur onbekend, [I De vierde wand 'revisited' – op zoek naar een... www.malpertuis.be/UPLOADS/FILS/hs-10-de-vierde-wand.pdf](http://www.malpertuis.be/UPLOADS/FILS/hs-10-de-vierde-wand.pdf).

109 Piet Arfeuille zoals geciteerd in: Heleen Rijckaert in gesprek met Piet Arfeuille, 24 april 2010, Tiel.

110 *Huisvlijt* 13:4.

111 Idem.

112 Idem.

113 <https://www.brainpickings.org/2015/10/02/martha-graham-creativity-divine-dissatisfaction/>

114 In dit hoofdstuk wordt meer aandacht gegeven aan de dramaturg als medemaker.

115 Daar waar Engelstalige termen tot de vaktaal behoren in een gegeven domein en een andere betekenis zouden krijgen in geval van vertaling, zijn die Engelstalige termen onvertaald gelaten. Voor een aantal specifieke anderstalige termen uit de domeinen van *creative thinking* en *verandermanagement* is daarom geen

geforceerde poging gedaan die naar het Nederlands om te zetten.

116 Vergelijk de verwoording van Wilmans: *right answer* (weergegeven in 2.4). Ook voor *choice of the best solution* geldt hetzelfde voorbehoud als voor *right answer*: dergelijke formuleringen staan op gespannen voet met het subjectieve en arbitraire karakter van het maken van theater als vorm van kunst, waardoor elke voorstelling niet meer of minder is dan alle mogelijke andere enceneringsvarianten.

117 Visscher, Fisscher 2009: 123, gebaseerd op Schön 1983, 1987.

118 De vijf door Visscher, Fisscher aangereikte routes zijn te beschouwen als CPS varianten.

119 Rutger Bregman biedt een introductie in deze nieuwe bandbreedte theorie van psycholoog Eldar Shafir en econoom Sendhil Mullainathan, in *De Correspondent*, herfst 2013, <https://decorrespondent.nl/511/Waarom-arme-mensen-domme-dingen-doen/19645395-f6c9a0bd>.

120 Ooit gaf de fameuze honkballer Babe Ruth de volgende toepasselijke waarschuwing, 'Met de *home runs* van gisteren, win je niet de wedstrijd van vandaag'.

121 Dat kan overigens ook iemand anders zijn die vertrouwen geniet van de betrokkenen, bijvoorbeeld een bestuurslid van de theatergroep.

122 Bronnen: <http://www.toneelgroepoostpool.nl/>. Zie ook Simon van den Berg, Interview Rob Klinkenberg, interviews, Parool, PS Kunst — simber op 13 oktober 2010, <http://www.simber.nl/2010/10/interview-rob-klinkenberg/>. Periodisering: Theater 1953-1987, Theater aan de Rijn 1987-1988, Theater van het Oosten 1988-1999, vanaf 2000 Toneelgroep Oostpool.

123 Een dramaturg zal ook de invloed van organisatorische factoren zoals materiële randvoorwaarden en de opstelling van de zakelijk leider mee laten wegen in zijn totaalafweging van de problematische situatie.

124 ADKAR is een acronym voor: Awareness – Desire – Knowledge – Ability – Reinforcement. Voor een samenvatting van ADKAR, zie <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>. Een Nederlandse versie is te vinden in Marck Oostra, Paul Devilee (2012), *Theaterinterventies: 12 technieken voor veranderen zonder weerstand*. Amsterdam: Boom, Nelissen. 23 e.v. Een meer algemeen kader voor gedragsveranderingsprocessen biedt Kurt Lewin met zijn Change Management Theory die als volgt wordt samengevat: *ontdooien – veranderen – bevroren*.

125 <http://www.werkistheater.nl/Home.html>. Cursief auteur.

126 Arend Ardon (2011), *Doorbreek de Cirkel: Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Business Contact. www.doorbreekdecirkel.nl. Zie ook Arend Ardon, *Ontketen vernieuwing! Blokkades wegnemen en beweging creëren*. www.ontketenvernieuwing.nl.

127 Oostra, Devilee (2012).

128 In 2.3 is deze analogie van de twee-kapiteins-op-één-schip geïntroduceerd als voorbeeld van Synectics analogieën als springplanken.

129 Het is interessant om dit voorbeeld te vergelijken met de keuzen die voor de Kunstenplanperiode 2017-2020 zijn gemaakt qua samenstelling van de artistieke leiding van de grote gesubsidieerde theatergroepen. Als stadstheater dat zelf ook theater maakt, is Theater Rotterdam een voorbeeld van complexe hiërarchische structuur. Een grondige reconstructie kan veel verduidelijken wat er vanaf 2017 mis is gegaan.

130 Zie Wiki, *Conflictbemiddeling*.

131 Het motto in de titel van deze paragraaf is afkomstig uit Oostra, Devilee 2012: 18-19.

132 Dat is natuurlijk niet hetzelfde als wezenlijk gelijk in de organisatie. Oostra en Devilee benadrukken: "Dat levert allicht een beter, en sowieso een voor hen aanvaardbaarder traject op." Oostra, Devilee 2012: 17.

133 Oostra, Devilee 2012: 18-19.

134 Zoals al hiervoor vermeld heeft Arend Ardon (2011) wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het doorbreken van blokkades, die verandertrajecten stagneren.

135 <http://www.change-management.com/tutorial-adkar-overview.htm>

<http://www.prosci.com/adkar-model/overview-3/>. Hier is het ADKAR model te vinden, compleet met alle toelichtingen.

136 Meer over de communicatiemogelijkheden van de theaterdramaturg, zie paragraaf 5.3 De dramaturgische dialoog (Dieho 2009:175 e.v.), *personal talk*, 187.

137 Nog eens bevestigd met de nominatie in 2015 voor de VSCD Mime prijs voor *Horror*.

138 Judith Wendel ontrafelt met haar *Essay Jakob Ahlbom Salzburger Festspiele 2010* achtergrond en drijfveren van deze theatermaker. <http://jakopahlbom.nl/jakop-ahlbom/>

139 Oostr en Devilee 2012:28.

140 Gegeven de commotie rond grensoverschrijdend gedrag in het theaterdomein, publiceert Loek Zonneveld een artikel over de omgang met acteurs, "Uit de drek: Gouden regels voor het werken met acteurs" *De Groene Amsterdammer* 20 12 2017.

141 Op internet de termen *conflictstijlen* en *conflicthantering* als zoektermen invoeren, levert al zeer veel op. Het zal daarbij nodig zijn het kaf van het koren te scheiden. Voor *mediation* zijn de Nederlandse en Engelstalige Wiki pagina's bruikbaar met doorverwijzingen naar gerelateerde termen.

142 "The dramaturg holds a curious position: often there can be an understanding that he or she tries to maintain some neutrality. It is therefore not unusual for the dramaturg to become a mediator when there are conflicts, which do often occur during a production process. If the dramaturg is someone who gathers together material and ideas for a performance, it is also interesting to think of the dramaturg as someone who gathers information from everyone on a production. While the director may be preoccupied with other things, the dramaturg comes into contact with most people during the production process and is often in a good position to 'take the temperature'." (Turner, Behrndt 2008:161)

143 Dit is een van de 10 "Principes en kernwaarden van Extinction Rebellion". "Wij zijn op zoek naar een regeneratieve cultuur. Oftewel: een gezonde en veerkrachtige cultuur die meebeweegt met de omstandigheden." Extinction Rebellion nl (2020), *Nu Het Nog Kan*. De Bezige Bij. 16-17.

144 Ron Rijghard, "Live comedy via je laptop: intiem en sfeervol, dus een uitkomst" *NRC* 20 04 2020.

145 https://nl.wikipedia.org/wiki/Gerrit_Kleinveld.

146 *Edwyn Collins, Home Again*. BBC Scotland. Collins was voorman van de band Orange Juice.

147 Lynn Berger, "De paradox van de permanente crisis" *De Correspondent* 07 10 2013. In verband met de 'permanent geworden crisis' noemt zij de uitgave *Generatie crisis: verder kijken dan #Occupy*. Uitgeverij Kleine Uil, juli 2012.

148 Ramsey Nasr, "In tijden van corona biedt kunst houvast door mee te wankelen" *NRC* 01 04 2020.

149 Johan Simons bij de installatie van de Akademie van Kunsten. Zoals geciteerd in Claudia Kammer, Daan van Lent, "Theater maken tegen de kunsthaters. Portret Johan Simons." *NRC* 29-30 11 2014.

150 *Etcetera: performing arts magazine februari 2015*. www.e-tcetera.be/. Zie ook de door haar besproken werken: Hans den Hartog Jager (2014), *Het Streven: Kan hedendaagse kunst de wereld verbeteren?* Amsterdam: Athenaeum – Polak & Van Gennep. Sébastien Hendrickx (2013), "Kunst die zich voordoet alsof ze iets anders is dan kunst" *Rekto Verso tijdschrift voor cultuur en kritiek* 58 oktober – november 2013.

151 The Turn Club wil de grenzen tussen kunst en maatschappij doorbreken. The Turn Club wil een brug slaan tussen "kunst, zelfstandige professionals, organisaties en maatschappelijke problemen". De 'kunstenaarsmindset' kan ingezet worden voor het oplossen van maatschappelijke problemen, over de grenzen van instituties heen. <https://turnclub.org/>.

152 *NRC* 14 12 2017 CS 6-8. Voor gemengde reacties van bezoekers zie *NRC* 18 12 2017 Leven 3.

153 Zie Caspar Nieuwenhuis (2016), *Je moet je kunst veranderen! Performatieve dramaturgie van de eenentwintigste eeuw*. Utrecht: Caspar Nieuwenhuis & HKU Lectoraat Performatieve Maakprocessen. 5.

154 www.evarovers.nl Zie ook Eva Rovers (2017), *Ik kom in opstand, dus wij zijn: Nieuw licht op verzet*. Amsterdam: Ambo | Anthos. En idem (2018), *Practicisme: een handboek voor heimelijke rebellen*. Amsterdam:

Routes door niemandsland

Prometheus.

155 Idem.

156 NRC 14 12 2017 CS 3.

157 Bijlage Studiegids Regie 2016-2017. <https://www.atd.ahk.nl/opleidingen-theater/regie/studieprogramma/>.

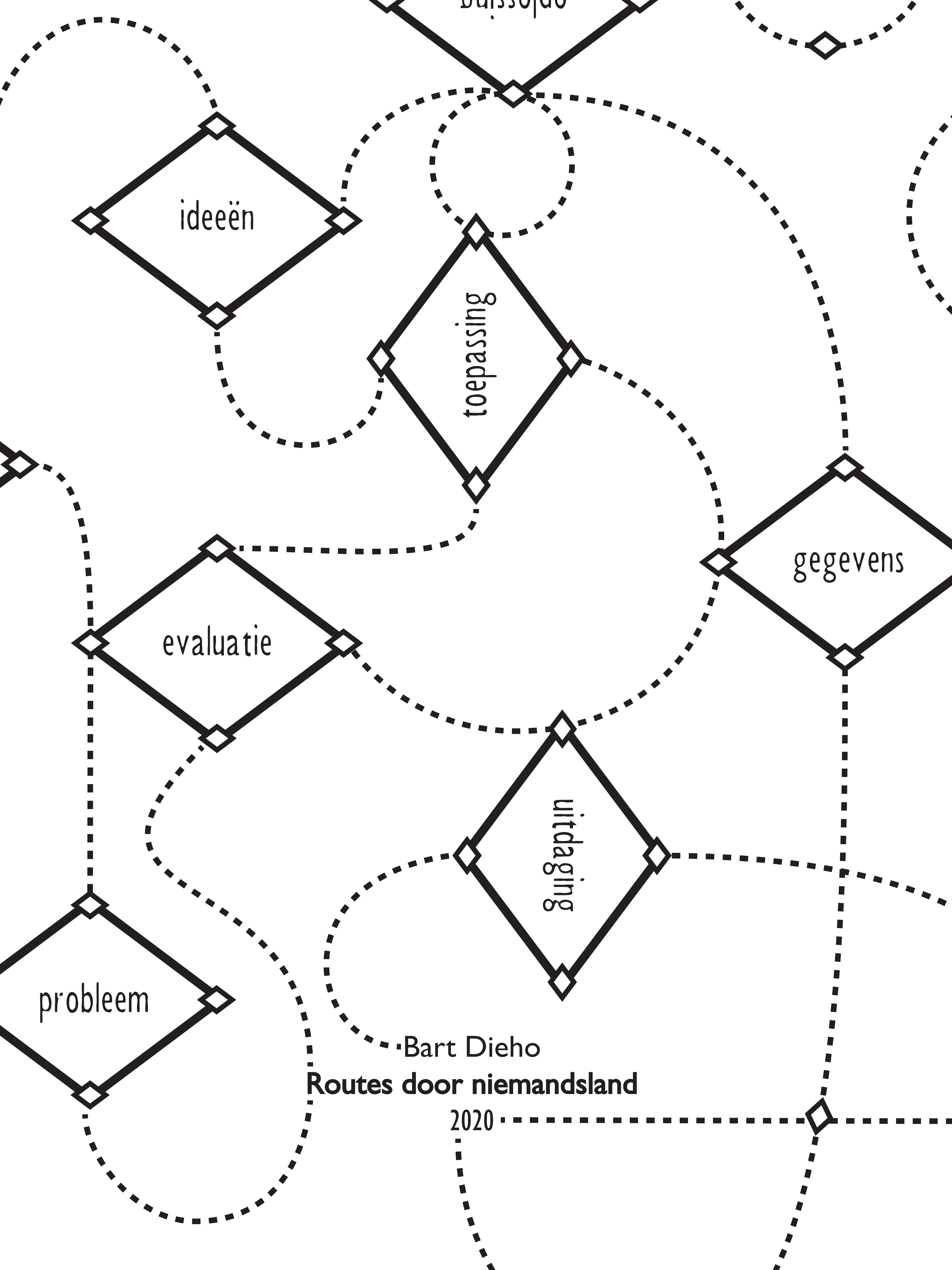
158 Berthold Gunster (2018), *Zoals verwacht loopt alles anders*. Gunster is grondlegger van het omdenken.

<https://www.omdenken.nl/> > wat is omdenken. Een snelle oriëntatie biedt Berthold Gunster (2019),

Omdenken.

159 Erik Kessels (2016), *Meesterlijke missers: Maak van falen je handelsmerk*. Tiel: Lannoo. "Over totaal op je bek durven gaan om iets helemaal unieks te maken."

160 Sinds 2018 is de naam: *Dramaturgy Database* Universiteit Utrecht.



Bart Dieho

Routes door niemandsland

2020