

De kunst van het vernieuwen

De filmer Andrei Tarkovski doet managers voor hoe men vernieuwingsprojecten aanpakt. Deze stellingname werk ik verder uit, door in te gaan op hoe managers in de praktijk van alledag projecten leiden met als doel een vernieuwing te realiseren. In dit artikel kijk ik vooral naar de persoonlijke capaciteiten van deze vernieuwers.

Tom Peetoom

Welke eigenschappen zouden managers bij zich zelf kunnen versterken, omdat zij essentieel zijn voor het leiden van hun vaak gecompliceerde projecten? Tarkovski is bij uitstek een vernieuwer. In hoge mate geboeid door zijn aanpak van filmprojecten, beleef ik hem als iemand die ons de kunst van het vernieuwen voordoet.

De tijdstroom

„The sacrifice” is de titel van het laatste kunstwerk van de Russische filmer Tarkovski. Het eindigt met beelden van een houten huis aan de kust, in een groen en mistig landschap. Het brandt af, terwijl de man die het in de fik heeft gestoken radeloos rondrent. Zijn familie, die even aan het wandelen was, zien we vanuit de verte aan komen hollen. Door plassen water stampend proberen ze de man tot rust te brengen.

Een ambulance komt aangereden en twee ziekenbroeders willen de man in de auto stoppen: hij ontglipt ze. Het huis staat in lichterlaaie op de achtergrond en een wand

zakt krakend in elkaar. Kortom, er is paniek.

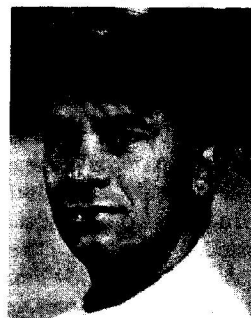
Geen moment flitst het filmbeeld naar een andere scène of positie: dit grootse tafereel is met één camera opgenomen, die voortdurend de vlammen en dolende personages volgt. Tarkovski is hierom bekend, om zijn – in vakjargon – zeer langdurige shots. Sprekend over zijn werkwijze heeft Tarkovski het over de tijdstroom, die hij in zijn films open wil breken. „Ieder shot heeft zijn eigen tijdsdruk” zegt hij. Hij poogt zichtbaar te maken wat zich werkelijk afspeelt binnen de tijdstroom.

Vaak staan we hier niet bij stil, ervaren we een probleem zonder het besef dat er iets aan is voorafgegaan, en zonder het vertrouwen dat daarna het leven gewoon verder zal gaan. We zijn gek op problemen en oplossingen en slaan dan maar voor het gemak over hetgeen zich daar tussen in afspeelt. Tarkovski is iemand die de vaardigheid bezit om onder te duiken in de tijdstroom die de incidenten aaneenrijgt. Hij is als kunstenaar bij uitstek een vernieuwer, sterk begaan met het lot van zijn personages.

Ook in allerlei werksituaties zoekt men, zodra vernieuwing aan de orde is, naar mensen om deze te realiseren. Zo'n vernieuwing kan om een produkt gaan of om een betere opzet van de organisatie, en vraagt van de daarvoor aangetrokken projectleider bepaalde vaardigheden. Tarkovski laat dit soort vaardigheden zien in de manier

waarop hij filmt. Keren we nu terug naar de tijdstroom zoals hij die zichtbaar heeft gemaakt, om na te gaan wat de leider van een vernieuwingsproject van deze filmer kan leren.

Vernieuwing ontstaat niet alleen door problemen op te lossen, maar vooral door thuis te raken in die tijdstroom. Men kan zich oefenen die stroom waar te nemen. Toen ik een projectleider vroeg de gebeurtenissen in zijn project te beschrijven, zat hij tegenover me aan tafel met dikke dossiers voor zich, en zijn agenda van het vorige jaar. Hij zocht daarin op wat hij allemaal had meegemaakt. De papieren hielpen hem hierbij zijn geheugen op te frissen. Hij vertelde bij voorbeeld dat het project anderhalf jaar geleden was



Tom Peetoom

vastgelopen. De top had de opdracht opnieuw gezien, een ander idee gelanceerd en vervolgens was het project weer opgepakt.

Drs. T.N. Peetoom is als senior-adviseur werkzaam bij het NPI – Instituut voor Organisatie Ontwikkeling te Zeist. Hij begeleidt organisatie-veranderingen en voert trainingen uit op het gebied van leiding geven, financieel management, klantgerichtheid en opleidingsvaardigheden.

Een half jaar later strandde het opnieuw. Weer werd door te top gezocht naar een ander doel. En nu, tijdens het vertellen, realiseerde hij zich dat wat voor zijn gevoel een eenmalig incident was al twee maal eerder had plaatsgevonden. Hij zat voor de derde maal in hetzelfde schuitje.

Hoe is het mogelijk dat verstandige, nuchtere mensen dit soort herhalingen ontgaan? Dat pas na doorvragen en moeizaam herinneringen opdiepen de tijdstroom op tafel komt? Het antwoord is te vinden in onze hoofden, die boordevol zitten met gedachtenassociaties. We springen in gedachten heen en weer van plannen naar nieuwe ideeën, van meningen naar oplossingen. Het is daarboven zo onrustig dat er nauwelijks aandacht is voor de beelden uit het verleden. Het kost een geweldige inspanning om al dit associëren even achterwege te laten, en af te dalen naar futiliteiten, naar kleine incidenten, naar wat mensen hebben gedaan en gezegd. Maar men kan zich die gebeurtenissen voor de geest halen, hoe pietluttig ook. Men gaat dan het verloop van een project waarnemen; een verloop dat grillig is, nooit rechtlijnig, beweeglijk, en vol met onverwachte zwenkingen. Om dit alles waar te nemen gaat het eigen denken meebewegen. Men spant zich in om het alledaagse leven eens letterlijk na-te-denken. Door de handelingen uit het verleden op een rij te zetten oefent men een beweeglijk denken. Men is bezig met het verleden, en oefent tegelijkertijd een soepele en toch beheerste manier van denken.

Kwalitatieve verschillen

Een ander oefengebied verschijnt als men zich richt op de reguliere werkzaamheden. Van bovenaf kijkend ziet men het werk in de projectgroep. Mensen zijn druk in de weer, doen onderzoek en vergaderen. Ieder heeft een eigen bedoeling met zijn bijdrage. De technicus wil een machine maken die niet hapert, de vormgever eentje die er aantrekkelijk uitziet. De jurist wil een financieringsregeling ontwerpen waar geen speld is tussen te krijgen. Het werk van al deze specialisten staat niet op zich zelf, maar zal een resultaat opleveren als het eindproduct klaar is. Tijdens de rit valt op dat ieder daar een eigen voorstelling van heeft. De een ziet ook scherper dan de ander hoe het produkt er uiteindelijk zal uitzien. Soms verzucht een verantwoordelijk manager: „Eigenlijk zie ik niets concreets voor me, ik zie de gebouwen waar ons bedrijf na de vernieuwing in gevestigd zal zijn niet, het blijft voor mij abstract”. Hij merkt dat het lastig is een beeldende re-

sultaatvoorstelling te maken.

Dit zelfde ongemak tref ik aan als ik vraag de start van de vernieuwing te schetsen. Wie stond er aan de wieg van dit project? Welk idee had deze opdrachtgever en hoe is precies de besluitvorming verlopen over het toegewezen budget? Zoekend en tastend gaat men terug naar het geboortemoment, en vindt dan anekdotes over de start. Tarkovski kent dit zoeken en doet hierover een treffende uitspraak: „Vanaf het aller-eerste begin tot aan het afsluiten van de produktie van een film ontmoet de regisseur zoveel verschillende mensen, zulke vrijwel onoplosbare moeilijkheden en problemen, dat het soms lijkt of al deze omstandigheden er speciaal voor zijn geschapen om hem te doen vergeten wat zijn oorspronkelijke beweegredenen voor het maken van deze film eigenlijk was.” (Tarkovski, 1986).

De decors kunnen nog zo mooi gebouwd zijn, als ze niet in overeenstemming zijn met de oorspronkelijke idee van de regisseur, raakt de gehele film uit balans, vindt hij. Als remedie ging hij de acteurs en cameraman, ieder lid van zijn filmploeg, overtuigen van zijn ideeën over de opzet van de film. Voor hem hangt het slagen van de film af van de mate waarin de oorspronkelijke frisheid van de idee van de regisseur bewaard blijft.

Ook in onze organisaties zijn er ideeën terug te vinden, die ten grondslag liggen aan het werk dat we elke dag doen. Sommige chefs zijn van nature geïnteresseerd in het begin en het eind van de werkprocessen. Het zijn de chefs die een goede neus hebben voor de kwaliteit van het werk. Die in één oogopslag zien dat ergens iets niet klopt in de produktie: „Ik voel het aan mijn water”. Zo'n chef is thuis in de verhouding tussen de oorspronkelijke opdracht, het werk zelf en het produkt. Hij kent de klant, en weet wat die met zijn produkt doet. Hij heeft een heldere eindresultaatvoorstelling omdat hij regelmatig zijn klanten opzoekt. Vanuit deze interesse heeft hij zijn raadselachtig goede neus ontwikkeld. Hij denkt niet in logische „oorzaak en gevolg” redeneringen, maar kent de verhoudingen tussen opdracht en werk, tussen werk en klant.

Hij ordent zijn gedachten door te zoeken naar begin en eind van het werk. Dit doet hij niet door gedachtenassociaties – brainstormen – maar door te onderscheiden tussen opdracht en klant, ook als hij daardoor tegenstrijdigheden ontdekt. Hij kan zich deze kwalitatieve verschillen voorstellen, waarbij concentratie nodig is om zo naar het werk te kijken. Als een vernieuwer op deze manier kwalitatief leert te onderscheiden komt hij op de goede vragen, de vragen die zijn project in een rijker perspectief plaatsen.

Het opleiden van vernieuwers

Een vakgenoot vroeg aan mij: „Dat is allemaal wel aardig hoor, het opbrengen van concentratie om kwalitatieve verhoudingen in het werk te onderzoeken, en het oefenen van het denken door de tijdstroom van het verleden waar te nemen, maar hoe doen mensen dat in de praktijk? Wat hebben ze er eigenlijk aan?” Om hier een antwoord op te geven beschrijf ik hoe die vernieuwingsvaardigheden te leren zijn. Een opleider of adviseur kan projectleiders namelijk ondersteunen zich bepaalde vaardigheden eigen te maken. Aan de hand van zo'n leertraject wil ik laten zien wat het effect ervan is op de projectleider, en hoe zijn creativiteit en vindingrijkheid zodanig worden gestimuleerd dat hij een werkelijke vernieuwing creëert.

Om dit leertraject goed voor het voetlicht te krijgen neem ik u mee naar een grote ambtelijke organisatie. In twee kolossale torenflats werken honderden ambtenaren. Zij overleggen met elkaar en met burgers, schrijven nota's en vergaderen.

Daar ben ik mij gaan verdiepen in de aanpak en de voortgang van vernieuwingsprojecten. De leiding streefde allerlei vernieuwingen na, maar merkte dat de projecten die op de rails werden gezet vaak langer duurden dan afgesproken was. Naast succesvolle projecten waren er ook die vele jaren duurden, stagneerden of verzandden. Aan het stuur van ieder veranderingsproject stond een ervaren projectleider. Voor deze projectleiders was een cursus projectmanagement opgezet. Toen de deelnemers zich hadden aangemeld en het conferentie-oord was gereserveerd gebeurde er iets gekks: de een na de ander belde af. Men gaf mij twee redenen op voor het plotselinge afhaken: „Op de deelnemerslijst zie ik dat Piet van afdeling A ook meedoet. Als hij er bij is kan ik niet open en vrij over mijn project praten, want hij is van een concurrerende afdeling.” Even later belde Piet, met hetzelfde verhaal over de deelnemer die mij zojuist had gebeld.

De tweede reden voor het afhaken was dat men een spoedklus had, en men zich niet kon permitteren er enkele dagen tussenuit te trekken.

Door de nood gedwongen is de cursus afgeblazen en heb ik samen met een collega een ander aanbod gedaan. Op vier losse dagen werd één projectleider geconsulteerd. Dat gebeurde in zijn eigen kamer, onder kantoor-tijd. Dit had het voordeel dat men vrijuit over het eigen project kon vertellen, dat de tijdsbesteding minder was, en dat men verspreid over losse dagen aan het leren

was. Voor ik inga op de werkwijze in dit leertraject, schets ik enige resultaten ervan. Het meest opmerkelijke was dat de projectleiders nuchterder naar hun project gingen kijken. Een van hen constateerde dat hij in zijn project twee opdrachtgevers had, waarvan de één een totaal andere kant op wilde dan de ander. Een tweede projectleider zag dat veel tijd werd verdaan, doordat hij zelf niet duidelijk was als hij een projectmedewerker een deelklus opdroeg. Ieder van hen raakte intensiever verbonden met het eigen project, waardoor hun optreden naar buiten zekerder werd en hun ingrepen een groter effect sorteerden.

Kijken naar het project

De werkwijze was de volgende. Zoals gezegd werd iedere projectleider afzonderlijk geconsulteerd. Deze zorgde ervoor dat hij op zo'n dag niet werd gestoord door telefoontjes of door collega's die binnenliepen. Tussen twee opeenvolgende dagen lag een periode van twee à drie weken.

Op de eerste dag stond het verleden centraal. De projectleider vertelde de voorgeschiedenis van zijn project, dat al enige maanden liep. Hij had van te voren in oude agenda's en dossiers gezocht, om zijn herinnering op te frissen: „Wat gebeurde er ook weer op 21 oktober? Oh ja, toen liep ik om half zes nog even bij Henk binnen. Die zat juist achter zijn toetsenbord een rapport in te voeren. Henk keek op toen ik binnenkwam en vroeg me ...”.

De projectleider vertelde in chronologische volgorde al zijn belevenissen in het project. Als een film zagen we de geschiedenis van het project. En dan stelden we de vraag: „Wat valt op in het zojuist vertelde? Wat is kenmerkend voor het verloop? Wat voor soort project is het?” Ieder van ons bladerde, peinzend en ploeterend, door zijn zojuist gemaakte aantekeningen. En meldde vervolgens zo nuchter mogelijk zijn karakteristiek. Die karakteristiek moest direct op de werkelijkheid slaan die de projectleider zichtbaar had gemaakt door zijn verhaal. Een karakteristiek is bijvoorbeeld „Er werken zes mensen aan die opdracht”, of „Het project is het toneel om ideologische belangen uit te vechten”. Door dergelijke karakteristieken uit te spreken werden tendenzen zichtbaar, en zag één van ons op eens een kracht die op allerlei plekken op het project inwerkte. De anderen herkennen dat en er ontstond een gesprek over. Het project met al haar eigenaardigheden was in kaart gebracht.

Aan het eind van de eerste dag maakte de projectleider een prognose over wat er de

komende weken zou gaan gebeuren. Een prognose is geen voorspelling, het is een vermoeden van hoe het proces zal aflopen. De prognose kan er bij voorbeeld zo uitzien: „Ik ga naar de vergadering met mensen van departement X. Een van de aanwezigen, mevrouw Meijer, zal zeggen: Ik heb nog een vraag over de regio-indeling, de burgemeester van B heeft mij gebeld en ...”. Het mooiste zijn de prognoses waarin men de gefantaseerde werkelijkheid tot in de fijnste details beschrijft.

Zo'n prognose kwam niet uit, in de werkelijkheid ging het meestal anders. En dat was nu juist de bedoeling! De projectleider, terug op zijn werk, signaleerde wanneer er iets anders gebeurde dan in zijn aanvankelijke prognose stond. Hij liet zich dan verrassen door de gebeurtenissen. In een logboek registreerde hij dagelijks wat hij zelf gedaan had en wat anderen hadden gezegd. Hij noteerde aan het eind van zijn werkdag zijn verrassingsmomenten. Zo ontstond een contrast tussen zijn aanvankelijke prognose, en het feitelijke verloop van het project tussen de eerste en de tweede consultatiedag.

Op de tweede dag, enkele weken na de eerste, vertelde de projectleider ons de verrassingsmomenten. Met hem gingen we na, hoe zo'n verschil tussen prognose en werkelijkheid kon ontstaan. Heeft hij bij het maken van de prognose iets over het hoofd gezien? Toen hij zijn prognose maakte, had hij toen al kunnen voorzien wat er nu is gebeurd? Hoe had hij dan moeten kijken – of hoe had hij anders moeten beoordelen? Soms ontdekte de projectleider bij zich zelf een blinde vlek. Andere keren was de verrassing werkelijk niet te voorzien. Dan ontdekte hij een nieuwe kracht of machtsfactor die het project beïnvloedde.

Kortom, de verrassingsmomenten gaven een scherper zicht op het project, en droegen bij tot zelfkennis.

Om met Tarkovski te spreken: het van tevoren opschrijven van prognoses, als contrast met de latere werkelijke gebeurtenissen, maakt dat voortdurend de tijdstroom op-

licht. Men dringt binnen in de tijdstroom en in de wetmatigheden die het project werkelijk sturen.

Na het voorgaande werd opnieuw het gehele project geanalyseerd, nu door kwalitatieve verschillen te onderzoeken. De projectleider beantwoordde hiertoe drie soorten vragen en hij had drie velletjes voor zich liggen waarop hij zijn antwoorden noteerde. Het eerste droeg als kop „Opdracht”: Wanneer is de opdracht gegeven? Wie is – of zijn – de opdrachtgever(s)? Met welk uitgangspunt is men eigenlijk begonnen? Wie stelde het budget ter beschikking?

Het tweede had als kop „Netwerk van mensen”: Welke mensen voeren het project uit? Beschrijf ieder van hen, niet alleen de functie, maar ook de persoonlijke capaciteiten. Hoe zet ieder van die mensen zich in voor het project?

En boven het derde A-viertje stond „Resultaatvoorstelling”: Wat moet het project opleveren als het is afgerond? Is er een voorstelling over het te behalen eindresultaat? Hoe ziet die voorstelling eruit?

Hij merkte dat er kwalitatieve verschillen waren tussen het ene en het andere velletje. De opdracht stond op gespannen voet met de capaciteiten van de mensen die het werk doen. Hij kwam terecht in de kwalitatieve verhoudingen die speelden tussen opdracht, netwerk van mensen en resultaatvoorstelling. Eerder voerde ik de ervaren chef ten tonele, die de kwalitatieve verschillen in het werkproces goed kende. Net als deze chef ontwikkelde de projectleider zijn „goede neus” door te kijken naar het feitelijke verloop van zijn project. Met deze twee consultatiedagen en de tussenliggende tijd was een grondige analyse van het verleden afgerond.

Ontwerpen van scenario's

Was tot nu toe het verleden onderzocht, op onze derde dag brak de stap van de strategische beleidsvorming aan. De projectleider ontwierp toekomstscenario's. Hoe deed de

Het van tevoren opschrijven van prognoses, als contrast met de latere werkelijke gebeurtenissen, maakt dat voortdurend de tijdstroom oplicht. Men dringt binnen in de tijdstroom en in de wetmatigheden die het project werkelijk sturen.

vernieuwer Tarkovski dat? Voor zijn film „De Spiegel” schreef Tarkovski drie scenario's. De inhoud van het eerste karakteriseerde hij zelf als „een terugblik op mijn ervaringen als kind, vol weemoed en nostalgie”.

In het tweede scenario werden de episodes uit zijn jeugd afgewisseld met fragmenten uit een interview met zijn moeder. De eerste twee scenario's heeft hij niet verfilmd. De interviews met zijn moeder liet hij spelen, maar het resultaat bevredigde hem niet. Toen ontstond het derde scenario. De echtgenote die door de hoofdpersoon is verlaten werd ingevoerd. Deze rol sloeg de brug tussen zijn biografische verleden – jeugdherinneringen – en fictief heden – de moeder. Het boeiende van deze werkwijze is dat hij ieder scenario volledig doordenkt en uitwerkt van het begin tot het einde. Hij doet dan een vondst in scenario twee – de verlaten echtgenote –, die hij er niet in verwerkt. Hij gebruikt deze vondst pas in een volledig nieuw, derde scenario. Toch ziet Tarkovski een bescheiden functie voor het werken met scenario's; het is volgens hem niet meer dan een „aanzet om over de film te denken”. Toekomstscenario's maken het ons mogelijk de gebieden te verkennen waar vernieuwingen plaats kunnen vinden. Het is een voorbereiding, om de levendigheid van de vernieuwingsgebieden te proeven. Iedere opzet wordt tot het eind toe doordacht alvorens een volgend scenario wordt gemaakt. Tarkovski houdt hierbij tot het laatste het angstige gevoel dat de hele zaak kan mislukken, dat hij geen passende vorm zal vinden voor zijn film-idee. Hij blijft daardoor voortdurend actief met het maken van nieuwe scenario's.

Wij hanteerden dezelfde methodiek: de projectleider ontwierp meerdere toekomstscenario's. Hij volgde niet alleen zijn verlangen het project te doen slagen, maar vroeg zich ook af volgens welk scenario het project zou mislukken. Of hoe een koerswending, een verkorting van het project eruit zou zien. Ieder scenario werkte hij uit door te beschrijven wat hij ging doen en hoe anderen zouden reageren. Een scenario kan er zo uitzien: „Morgen om half een ben ik bij de burgemeester en politiecommissaris van de gemeente X. Daar bespreek ik de ontruimingsactie van volgende week. De commissaris zal zeggen dat hij geen manschappen heeft en dat hij moet overleggen met Justitie. Ik antwoord”. Als volgende stap wordt het gesprek met Justitie beschreven en vervolgens de ontruiming. Als dit klaar is wordt het tweede scenario gemaakt. „Eerst bel ik met Justitie”. Opnieuw volgen gedetailleerd alle verdere stappen.

Zo bekwaamde de projectleider zich erin

om levendig en flexibel, zonder schroom, over de toekomst te denken en te spreken. Geen van de scenario's was bedoeld als planning, hij hoefde geen van de scenario's in te voeren. Neen, in de dagelijkse praktijk handelde hij naar wat de situatie hem ingaf. De scenario's waren bedoeld als vingeroefeningen, om daarmee de vernieuwingsgebieden op het spoor te komen. Het ontwerpen van contrasterende scenario's kan iemand in beweging zetten. Al denkende doet hij vondsten over de toekomst van het project, ziet opeens klippen opdoemen of een onverwachte kans.

Tussen de derde en vierde dag overzag de projectleider zijn scenario's en vroeg zich af: „Waar zie ik kansen? Waar kan de beoogde vernieuwing zich invoegen?” In het voorbeeld van de ontruimingsactie was hem een sleutelfiguur opgevallen tijdens het opzetten van zijn scenario's. Deze persoon vroeg hij – en dit is een voornemen dat hij uitvoerde – met hem mee te gaan toen hij de burgemeester en de commissaris werkelijk ging bezoeken. Hij inventariseerde dergelijke kansrijke gebieden op de vierde dag door een lijstje te maken. De projectleider beschreef iedere kans: „Wie zijn erbij betrokken? Wat zal de opbrengst zijn? Wat is mijn eerste stap en met wie?”

Zo ontstond een realistisch netwerk van stappen waarop werkafspraken met anderen gebaseerd werden. Hij stelde voor de komende drie maanden zijn werkplan op, waarin deze werkafspraken waren omschreven.

ten is dat hij geïnteresseerd raakt in de platvloerse werkelijkheid. Met een minutieus oog voor details werkte onze leermeester Tarkovski aan zijn films. Hij verzorgde met grote toewijding het bestaande, probeerde het zelfs in zijn oude staat te herstellen. Op deze manier verbindt hij zijn lot aan het kunstproject waar hij mee bezig is. In „De Spiegel” kwamen jeugdherinneringen van Tarkovski voor. Om de film op te nemen ging hij naar zijn geboortehuis. Dat stond er niet meer, wel vond hij nog de fundamenten ervan. Toen liet Tarkovski het huis opnieuw optrekken, afgaande op oude foto's. Het stond weer op zijn oude plek, maar hij herinnerde zich nog iets; tussen het huis en een weg die naar het dorp leidde was in zijn jeugd een veld met boekweit, dat 's zomers bloeide als een wit sneeuwlandschap. De kolchozeboeren uit de buurt verzekerden hem dat de grond hiervoor totaal ongeschikt was. Zij verbouwden allemaal haver en klaver, maar boekweit zou hier nooit opkomen. Tarkovski pachtte de grond en zaaide de boekweit: tot ieders verbazing kwam deze op. Als hij tenslotte zijn moeder vraagt naar het nieuwe huis te komen, overtreft haar reactie zijn stoutste verwachtingen. Het was alsof zij in haar eigen verleden was teruggekeerd.

Het oog hebben voor details verbindt de vernieuwer met de klus – een project of film. De projectleider die in de tijdstroom onderduikt gaat beseffen dat de opstelling van tafels, de lay-out van formulieren en de onhebbelijke gewoonte van een collega, betekenis hebben. Ook hiervoor brengt hij aan-

Toekomstscenario's maken het ons mogelijk de gebieden te verkennen waar vernieuwingen plaats kunnen vinden. Het is een voorbereiding, om de levendigheid van de vernieuwingsgebieden te proeven.

Oog voor details

Creativiteit wordt aangesproken in de projectleider die zich door een dergelijke vierdaagse beweegt. Hij volgt ongebruikelijke stappen, oefent zich in het concreet beschrijven, in het nauwkeurig waarnemen, in het ontwerpen van toekomstscenario's. Het uitdiepen van zijn project brengt onvermoede persoonlijke eigenschappen tot bloei, hij ontplooit zich aan het anker dat zijn project is. Een van die nieuwe kwalitei-

dacht op. Vernieuwing heeft een ambachtelijke kant, omdat mensen en spullen verzorging vragen.

Deze kwaliteit kent ook zijn schaduwkant. Juist aan de zaken die als vanzelf lopen, besteedt men minder aandacht dan aan de acute problemen die opdoemen. Menervaart het als saai zich met deze ambachtelijke kant bezig te houden, en doet het daarom met lichte tegenzin. Daar waar sleur en saaiheid op de loer liggen is dit een signaal dat men zijn zaakjes laat versloffen.

Creativiteit is hier op te vatten als het leren houden van het detail.

Interesse voor mensen

De projectleider heeft zich in de vierdaagse geoefend om fris naar zijn medewerkers te kijken. Hij zoekt naar de persoon achter de

Dat netwerk loopt dwars door formele grenzen heen; het persoonlijk zoeken en uitproberen van oplossingen roept bij elkaar enthousiasme op. Men leert om problemen op te lossen binnen dit netwerk. Men zoekt bij een acuut opdoemend obstakel naar de man of vrouw die dit probleem kent, en men vindt onverwacht iemand die de klus klaart.

„Misschien ligt de zin van iedere menselijke activiteit in het artistieke bewustzijn, in de belangeloze en onzelfzuchtige creatieve daad”.

functionaris, met zijn sterke en zwakke kanten. Voor Tarkovski is de filmploeg een hechte eenheid. Hij ging met zijn mensen enkele dagen in het nagebouwde huis uit zijn jeugd bivakkeren voor hij begon te filmen, zodat iedereen kon meemaken hoe de lichtval was. Hoe 's ochtends de zon kamers en muren bescheen, hoe 's avonds laat het licht eruit zag in de verschillende vertrekken. Zijn medewerkers vertelden elkaar wat ze graag deden, en waaraan ze een hekel hadden. Ze probeerden zich in te leven in het huis en zijn vroegere bewoners. Tarkovski vertelde over zijn jeugdherinneringen en de compositie van de film die hij voor ogen had.

Er ontstond een kameraadschappelijke samenwerking, waarbij technische problemen naar de achtergrond verdwenen. Zowel de cameraman als de decorontwerper deden niet alleen wat van ze werd gevraagd, maar zochten naar nieuwe wegen, verlegden telkens de grenzen van hun professionele mogelijkheden. Ieders persoonlijke kwaliteiten werden uitgebuit, en technische filmproblemen werden vernuftig opgelost. Het strakke tijdschema dat voor de filmproductie stond, werd gehaald; niet door alles van minuut tot minuut te plannen, maar juist door voortdurend over de eigen persoonlijke grenzen heen te reiken.

Als de projectleider zo'n oog voor samenwerking heeft gekregen dan blijkt, ook in projecten, dat ieder daar een totaal andere verbinding mee heeft. De een beschouwt het als een klus waaraan hij zijn expertise levert, voor de ander is het een lang verwachte droom om aan iets groots mee te doen. Ambitie en inzet hebben bij ieder een andere kleur. Tussen die mensen zijn relaties, en er ontstaat een hecht netwerk dat zich voortzet tot gesprekken thuis en in het week-end.

Dit zoeken lukt alleen vanuit een zicht op kwalitatieve verschillen: Tarkovski vertelde over de idee achter de film – de opdracht – en zat tegelijkertijd in het zojuist opgebouwde huis om de lichtval te laten zien – deel van het eindresultaat. Tevens is nodig een beeld van ieders bekwaamheden, met een oog voor vakmanschap en werkinzet. Creativiteit betekent het snel overzien van de probleemsituatie, en weten wie men vraagt de zaak op te lossen.

De schaduwkant is de gewoonte om vaste taken toe te delen, om op de routine af te gaan door het probleem en het netwerk van mensen niet telkens met frisse ogen tot zich door te laten dringen.

Vernieuwing

Tot zover heeft de projectleider vaardigheden ontwikkeld waarmee hij het bestaande verzorgt met liefde voor de details, en waarmee hij mensen en probleemsituaties op een vruchtbare wijze bij elkaar brengt. U zult zich afvragen wat dat nu met vernieuwing heeft te maken. Alles. Het is de grond waarop men staat om tot werkelijke vernieuwing te komen. Daarop staande heeft de projectleider op de derde consultatiedag contrasterende toekomstscenario's uitgewerkt. Hij heeft zich geoefend in het levendig denken over de toekomst, in het voor-denken. Hij heeft zich, in de loop van het project, op een plaats en in een bepaalde gemoedsgesteldheid gebracht, teneinde oog te krijgen voor vernieuwing.

Want die vernieuwing is niet te plannen of te verzinnen alsof hij binnen de mens ontstaat – neen, hij dient zich van buitenaf aan als een toevalligheid, als een tere kiem. En als men die niet meteen, ter plekke, opmerkt is

de kans alweer voorbij. Men krijgt er oog voor, juist door de details van het werk te verzorgen en voortdurend te zoeken naar die mensen die stagnaties kunnen opheffen, wetende dat verzorging en interesse de grond vormen waarin een echte vernieuwing kan landen. Door de oefening van het voor-denken tenslotte is men zo wakker aanwezig in de dagelijkse routine, dat iemand daarin de vernieuwing ontdekt.

Een vonk spingt over tussen het toeval en de innerlijke herkenning. Met grote stelligheid voelt men aan bij deze ingeving: „Dit moet ik aanpakken met alle kracht en vaardigheden waarover ik beschik”. En voor de laatste maal Tarkovski citerend: „Misschien ligt de zin van iedere menselijke activiteit in het artistieke bewustzijn, in de belangeloze en onzelfzuchtige creatieve daad”.

Literatuur

Tarkovski, A., (1986), *De verzegelde tijd*. Groningen, Historische Uitgeverij, 224 p. •