

# Dansen met complexiteit: improvisatie als verbindende vaardigheid in governance processen

Beitske Boonstra & Geert Teisman\*

*Dit artikel brengt ‘improvisatie’ naar voren als handelingsperspectief op governance in complexiteit. Voortbouwend op studies die de vergelijking maken tussen jazz- en theaterimprovisatie en de bestuurskunde, nemen wij de moderne dans als uitgangspunt. Ook dansimprovisatie bestaat uit een veelheid aan niet-intentionele, individuele bewegingen die door de inzet van participerende dansers zich ontwikkelt tot een collectieve, harmonieuze samenhang. Om dit te doen hebben dansers naast fysieke techniek een hoog cognitief bewustzijn en een scherp waarnemingsvermogen nodig. In het artikel beschrijven wij enkele vaardigheden die dansers aangeleerd krijgen om tot goede improvisatie te komen, namelijk kinesthesie, belichaming, opvolging en afstemming. Met voorbeelden uit praktijken van stadmaken en stedelijke ontwikkeling illustreren wij hoe improvisatie in de bestuurskunde kan worden begrepen als een zich harmonieus ontwikkelend samenspel.*

## 1. Tussen fragmentatie en verbinding

Onze maatschappij staat voor talrijke complexe uitdagingen. Mensen wonen in hyperdiverse bevolkingssamenstellingen dicht op elkaar, er is krapte op de woningmarkt en gentrificatie vergroot de kansenongelijkheid en sociaaleconomische exclusie. Talloze beleidsperspectieven en maatschappelijke stakeholders spelen elk met hun eigen interventies in op de uitdagingen, soms in samenwerking en soms in frictie met bewoners, ondernemers, het maatschappelijk middenveld en maatschappelijke initiatieven. Bij complexe uitdagingen is daarom een effectieve, rationele *top-down* planning en gecontroleerde stedelijke ontwikkeling een illusie (cf. Sharkansky & Zalmanovitch, 2000). Toch blijven velen deze illusie koesteren. Omvangrijke groepen professionals en burgers houden vast aan het beeld dat de stad en haar uitdagingen te vangen zijn in één overkoepelend narratief, samengebonden door een systeem van controle, dominantie, orde en duidelijkheid (Boutellier, 2011; McFarlane, 2021).

\* Dr. ir. B. Boonstra is Assistant Professor in Urban Governance aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Departement of Public Administration and Sociology. Haar onderzoeksthema's zijn zelforganisatie, improvisatie, veerkracht, burgerinitiatieven en stadmaken. Boonstra is academisch coördinator 'thema stad' voor Resilient Delta, een convergentie-initiatief van EUR, TUD en EMC. Prof. dr. G. R. Teisman is hoogleraar Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Department of Public Administration and Sociology. Zijn onderzoek richt zich op publieke besluitvorming en procesmanagement in complexe systemen.

Wij brengen een ander perspectief op handelen in complexiteit naar voren. Een perspectief gebaseerd op dans en improvisatie, als analogie om naar verbinding en samenhang te kijken. Improvisatie zien we als een proces van ordening – van patronen, structuren – dat voortkomt uit de spontane interacties tussen actoren. Improvisatie en plan zijn echter niet tegengesteld. Eerder vormen zij een samenspel tussen initiële ideeën en spontane, bewuste afwijking daarvan. Wij bouwen hiermee voort op het beeld van Hans Boutellier (2011) in *De improvisatiemaatschappij: Over de sociale ordening van een begrensde wereld* en de oproep van Howlett et al. (2018) om complexe vraagstukken niet met top-down planning en gecontroleerde probleemoplossingen te beantwoorden, maar met improvisatie. Juist omdat handleidingen voor de aanpak van complexe uitdagingen ontbreken en er in complexiteit vaak onverwachte wendingen optreden, geeft een sturingsperspectief als improvisatie ruimte voor spontane, maar bewuste afwijkingen van een plan, opdracht of protocol (Crossan, 1998; Mcknight & Bontis, 2002).

## 2. Improvisatie in organisaties

Geïnspireerd door improvisatie in jazz en theater leggen verschillende bestuurskundige studies het improviseren als sturingsperspectief bloot (Mcknight & Bontis, 2002; Boutellier, 2011; Tint et al., 2015). In deze studies vinden we condities voor improviserend handelen, zoals vertrouwen, rolvastheid, zekerheid over procedures (Boutellier, 2011), discretionaire ruimte voor het individu, en de afwezigheid van al te dwingende hiërarchische verhoudingen en protocollen (Tint et al., 2015). Aanvullend benoemen deze studies de vaardigheden die vereist zijn voor improvisatie. Mcknight en Bontis (2002) benadrukken het belang van kennis en ervaring, om tot spontane, intuïtieve en creatieve besluitvorming te komen, passend bij het moment. Boutellier (2011) wijst op het vermogen tot dialoog, awareness, luisteren, focus en vertrouwen. Tint et al. (2015) noemen bewustzijn van snel veranderende situaties, de vaardigheid om bedreigende situaties als kans te zien en om bewust risico's te nemen, en de wil tot samenwerken aan creatieve oplossingen. Crossan (1998) en Gagnon et al. (2012) benoemen de vaardigheid om gedeelde kennis op te bouwen, relaties te leggen en tot collectieve besluitvorming te komen op basis van interactie, wederzijds begrip en instemming.

Om deze improvisatievaardigheden nog beter te begrijpen focussen we in dit artikel op moderne dans. Moderne dans ontstond in reactie op klassiek ballet, waarin perfectie en discipline de hoogste idealen waren, en choreografieën tot in de details werden vastgesteld. De grondleggers van de moderne dans vonden hun inspiratie in de natuur, inheemse en agrarische gemeenschappen, en de natuurlijke bewegingstaal van het lichaam. Ze gingen ervan uit dat in potentie iedere beweging dans kon zijn en ieder individu een danser. Improvisatie werd een methode om creatieve processen te ontwikkelen waarbij onbewuste processen en de individualiteit van dansers tot hun recht kwamen. Individuele en collectieve improvisaties werden belangrijke danselementen (Utrecht, 1988).

We baseren ons op het werk van Manning en Massumi (2014). Zij beschrijven dans als een denken-in-beweging en improvisatie als een relationeel en creatief co-bewegen in emergente collectieven. Manning en Massumi benoemen technieken die dansers inzetten ('bringing into relief techniques') om nieuwe collectieven, manieren van denken, ritmes et cetera in gang te zetten (2014, p. ix). Met een uiteenzetting van improvisatietechnieken die moderne dansers krijgen aangeleerd, voorzien wij improvisatie in *governance* van een concreet handelingsperspectief. Als empirisch voorbeeld nemen we de praktijken van stadmakers – actieve stadsbewoners die op eigen initiatief hun professionele vaardigheden inzetten voor het verbeteren van hun leefomgeving, en daarmee vaak vernieuwende verbindingen leggen tussen plekken, stakeholders en beleidsdomeinen (Franke et al., 2015; Boonstra, 2022).

### 3. Vier vaardigheden uit dansimprovisatie

Net als in de jazz en het theater is dansimprovisatie gebaseerd op een aantal parameters waarbinnen dansers een veelheid aan niet-intentionele, individuele bewegingen tot een collectieve, harmonieuze samenhang brengen. Om dit te doen hebben dansers naast fysieke techniek een hoog cognitief bewustzijn en een scherp waarnemingsvermogen nodig 'that imply awareness, knowledge, and decision-making in the act' (Krasnow, 1994, pp. 16-23). We bespreken vier van deze vaardigheden, omdat ze herkenbaar zijn in bestuurlijke praktijken en zijn te vertalen naar ambtelijke omgevingen.

#### *Kinesthesie*

Kinesthesie staat voor het waarnemen van bewegingen in spieren, pezen en gewrichten. Dit is zowel een lichamelijke als cognitieve ervaring die de danser bewust maakt van lichamelijke posities en bewegingen door de ruimte (Krasnow, 1994). Dansers worden getraind op dit bewustzijn, waardoor ze minder bezig zijn met het uitvoeren van perfect gestileerde bewegingen en meer vertrouwdheid ontwikkelen met hun eigen bewegingsstijl. Deze leren ze te benutten als intuïtieve bron van inspiratie (Sirotkina & Smith, 2016). Met het kennen van de eigen bewegingsstijl nemen het probleemoplossend vermogen, de nieuwsgierigheid en de durf om te experimenteren met de eigen bewegingsmogelijkheden toe (Ehrenberg, 2012). Een moment waarop een danser bijvoorbeeld het evenwicht verliest, is dan geen falen, maar een kans om een beweging in een andere, onverwachte richting door te zetten. 'Crash-to-create' noemt Ehrenberg (2015) dit: dansers vallen in onverwachte situaties niet terug op routine, maar zoeken juist het vernieuwende. Als we kijken naar bestuurlijke praktijken, dan zien we deze vaardigheid terug in de manier waarop er met tegenslag wordt omgegaan: zonder de stijl en de kern van een initiatief te veranderen kiest men een andere route, plek of thematiek. Een ambtelijke vertaling van deze vaardigheid is om bij weerstand niet het staande beleid te verdedigen, maar tegengeluid juist als kans te zien om nieuwe verbindingen te leggen.

*Belichaming (embodiment)*

De term belichaming is verwant aan kinesthesie, maar gaat een stap verder. Nu draait het niet meer alleen om het bewustzijn van de eigen bewegingsstijl, maar ook om het vermogen om deze helder uit te drukken (Fraleigh, 1987). Improviserende dansers combineren bovendien de eigen bewegingsstijl met het uitdrukken van andermans stijlen, zonder de authenticiteit van het eigen lichaam te verliezen. De danser is in staat om de bewegingen van mede-dansers te interpreteren en in eigen lichaamsbewoordingen opnieuw tot uiting te brengen (Roche, 2009). Roche (2009) omschrijft improviserende dansers als ‘moving identities’, samenstellingen van de eigen lichaamsstructuur, eerdere danservaringen, en de condities waaronder de beweging plaatsvindt. In stadmakerspraktijken zien we dit terug in hoe een initiatiefnemer de stijl van een andere stakeholder tijdelijk overneemt (de taal en logica van de gemeente, de denkwijze van projectontwikkelaars), om zo verbinding met die ander te leggen – zonder hiermee de eigenheid te verliezen. Door zich duidelijk en dynamisch uit te drukken is men in staat om persoonlijke drijfveren te verbinden aan intenties van anderen. Ambtelijk vertaald gaat het hier om het vermogen de eigen stijl en achterliggende (publieke) waarden goed uit te drukken, soms bewust een andere stijl aan te nemen, om zich ook te kunnen verbinden aan de waarden en intenties van ‘de ander’.

*Opvolgen (cueing)*

Een eenvoudig beeld van ‘cueing’ – hier vertaald als opvolgen – is een instructeur die een groep dansers aanwijzingen geeft (‘Plié! Relevé!’) of momenten in de muziek die aangeven dat een danser een nieuwe beweging moet inzetten (‘Pirouette op tel vier!’). Bij improvisatie worden deze aanwijzingen minder expliciet gegeven en opgevolgd. Een ‘cue’ kan een beeld ter inspiratie zijn, bijvoorbeeld wind, water, zwaarte (Batson et al., 2016). Het kan ook een opvolgen-in-beweging zijn, waarbij de beweging van de ene danser de bewegingsaanleiding voor de ander is. Dit gaat verder dan het kopiëren van elkaars bewegingen. In opvolgen zit herinterpretatie – door kinesthesie en belichaming ontstaat er een nieuwe, unieke beweging. In plaats van eenvormigheid ontstaat door dit opvolgen-in-beweging een collectieve speculatie over waar een bepaalde beweging vandaan komt en naartoe kan gaan. Wanneer we kijken naar bestuurlijke praktijken, dan herkennen we dit opvolgen-in-beweging in het voortbouwen op elkaars initiatieven, het schakelen tussen de grotere ontwikkeling in de stad en het eigen handelen in buurt of wijk. Maar ook door een heel duidelijk beeld te schetsen over waar men heen wil, door bijvoorbeeld het maken van een collage of ontwerp, of het organiseren van tijdelijk ruimtegebruik, in de hoop dat andere stakeholders vanzelf gaan meebewegen. Een ambtelijke vertaling hiervan is een gebiedsvisie die uitnodigt tot lokaal initiatief en zich vervolgens in wisselwerking aanpast als lokale initiatieven in andere richtingen bewegen.

*Afstemming (attunement)*

De vierde dansimprovisatievaardigheid is afstemming (*attunement*), de overkoepelende term die beschrijft hoe individuele spontaniteit en creativiteit zich verhouden tot uitwisseling, co-creatie en groepsvorming (Jerak et al., 2018). Door het combineren van opvolgen-in-beweging, belichaming en kinesthesie zijn dansers

immers in staat om hun individuele bewegingen harmonieus te laten mee-ontwikkelen met de collectieve beweging van de groep (Manning & Massumi, 2014, pp. 48-49). In praktijken van stadsmakers zien we deze afstemming terugkomen in het samenspel met andere stakeholders, waarin steeds gezocht wordt naar momenten waarop mogelijkheden, ritmes, en intenties verbonden kunnen worden. De ambtelijke vertaling zit in het vermogen om verschillende tegengeluiden, initiatieven en ontwikkelingen niet te zien als uitsluitend, maar als kans om op elkaar voort te bouwen en tot nieuwe collectieve uitkomsten te komen.

Dat de analogie van dansimprovisatie opgaat in bestuurlijke praktijken illustreren we met een voorbeeld van improviserend bestuur, beschreven door Joosse-Bil en Teisman (2017) in *Zit je vast, maak het complexer*.

Joosse-Bil en Teisman identificeren een specifiek improvisatiemoment, op 1 april 2010, als keerpunt in een langdurig en moeizaam proces rond de realisatie van het Stationsplein Utrecht. Dat moment lijkt een gunstige en toevallige samenloop van gebeurtenissen. Onze herinterpretatie vanuit de dansvaardigheden voegt begrip toe.

De projectleider is, als net aangenomen danser in een bestaand gezelschap, niet gedisciplineerd in de choreografie met voorgeschreven danspassen: de gemeente bereidt een voorstel voor, legt deze voor aan andere partijen, die het afwijzen, waarna de gemeente een volgend voorstel voorbereidt. Zodra hij zo'n voorstel voorlegt, reflecteert hij op zijn bewegingsmogelijkheden. Hij belt ter plekke zijn baas. 'Baas, dit voelt niet goed, het moet anders. Mag ik een andere beweging maken.' De baas reageert als *moving identity*. 'Oké, haal ons voorstel van tafel. Kijk met het aanwezige gezelschap wat wel goed voelt. Ik vraag intern geen toestemming, maar achteraf vergiffenis.' Daarna vindt een wonderbaarlijke opvolging plaats: het gezelschap is bereid en in staat om de ingesloten choreografie te laten, en samen een nieuwe interpretatie te geven van wat het vraagstuk is, juist door collectief te speculeren over waar de bewegingen heen kunnen gaan. Ze maken met elkaar een emergente nieuwe dans, waarvoor achteraf applaus klinkt. Die ene ochtend van improvisatie draagt meer bij aan de realisatie van het plein dan jaren van moeizaam ingesloten choreografieën volgen. Maar in de volgende ronde van aanbesteden volgen de gemeentemedewerkers wel weer de ingesloten aanbestedingschoreografieën. Innovaties bij complexe vraagstukken hangen zo op personen die durven te improviseren.

#### 4. Conclusies

We zien in Nederland veel improviserend bestuur. Tijdens de coronacrisis werden maatregelen genomen voor een onbekend probleem dat steeds veranderde. We zien noodteams en tijdelijke maatregelen in de asielopvang, zonder dat de onderliggende vraagstukken (woningmarkt en migratie) besproken worden. Improvise-

ren kan overkomen als zoekend, ad hoc, chaotisch, onrustig, richtingloos. Toch schreef Hans Boutellier in 2011 al dat een improvisatiemaatschappij juist niet individualistisch en ad hoc is, maar drijft op experiment, innovatie en vitaliteit in lokale, kleinschalige omgevingen rond concrete problemen. Dit artikel wil de aandacht voor deze vorm van governance versterken.

De complexiteit en dynamiek van veel maatschappelijke vraagstukken vraagt om snelle, plaatselijke inschattingen en beslissingen, waarin diverse belangen en actorgroepen, ieder met hun eigen ritmes en logica's, verbonden moeten raken. We stellen dat improvisatie een effectieve manier is om met deze complexiteit om te gaan (Mcknight & Bontis, 2002; Boutellier, 2011; Tint et al., 2015). Improvisatie zet aan om creatief naar deze vraagstukken te kijken, waarbij een individu het handelen weet af te stemmen en te verbinden aan de bewegingen van de ander, inclusief de bestaande structuren (Ford, 2008).

Improvisatie is niet makkelijk. Hoewel het ongepland is en uitkomsten vaak onverwacht zijn, is improvisatie allesbehalve willekeurig. Improvisatie komt juist tot stand door een hoge mate van cognitief, relationeel, reflexief en situationeel bewustzijn van de betrokkenen. Het vereist de vaardigheid om de eigen bewegingsstijl te kennen en deze dynamisch te laten opgaan in een emergente groepsdynamiek. Zonder vaardigheden als kinesthesie, belichaming, opvolging en afstemming is er slechts individueel en ad hoc handelen, en geen harmonieus ontwikkelend samenspel. Actoren die min of meer buiten het formele systeem staan, zoals stadmakers, hebben vaak weinig moeite met deze vaardigheid, en passen haar veelal onbewust toe. We denken echter dat er nog een lange weg te gaan is om bij professionals – inclusief ambtenaren – deze improviserende vaardigheden te versterken. In het licht van de toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken pleiten we dan ook voor meer bestuurskundige aandacht voor improvisatie.

## Literatuur

- Batson, G., Hugenschmidt, C. E., & Soriano, C. T. (2016). Verbal auditory cueing of improvisational dance: A proposed method for training agency in Parkinson's disease. *Frontiers in Neurology*, 7(2).
- Boonstra, B. (2022). Dancing your way through: An explorative study of city-making skills. In B. Boonstra, T. Cutler-Broyles, & S. Rozzoni (Eds.), *Moving spaces and places* (Emerald Interdisciplinary Connexions) (pp. 167-181). Emerald Publishing.
- Boutellier, H. (2011). *De improvisatiemaatschappij. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld*. Boom Lemma Uitgevers.
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5), 593-599.
- Ehrenberg, S. (2012). *The dancing self/other: Kinaesthesia and visual self-reflection in contemporary dance*. Unpublished PhD thesis, University of Manchester, School of Arts, Languages and Cultures, Manchester, UK.
- Ehrenberg, S. (2015). A Kinesthetic Mode of Attention in Contemporary Dance Practice. *Dance Research Journal*, 47(2), 43-62.
- Ford, R. (2008). Complex adaptive systems and improvisation theory: Toward framing a model to enable continuous change. *Journal of Change Management*, 8(3-4), 173-198.

- Fraleigh, S. H. (1987). *Dance and the Lived Body: A Descriptive Aesthetics*. Pittsburgh University Press.
- Franke, S., Niemans, J., & Soeterbroek, F. (2015). *Het nieuwe stadmaken: Van gedreven pionieren naar gelijk speelveld*. Trancity Valiz.
- Gagnon, S., Vough, H. C., & Nickerson, R. (2012). Learning to lead, unscripted: Developing affiliative leadership through improvisational theatre. *Human Resource Development Review*, 11(3), 299-325.
- Howlett, M., Capano, G., & Ramesh, M. (2018). Designing for robustness: Surprise, agility and improvisation in policy design. *Policy and Society*, 37(4), 405-421.
- Jerak, T., Vidrih, A., & Žvelc, G. (2018). The experience of attunement and misattunement in dance movement therapy workshops. *The Arts in Psychotherapy*, 60, 55-62.
- Joose-Bil, J. A., & Teisman, G. (2017). *Zit je vast, maak het complexer: Hoe complexificeren als managementstrategie Stationsplein Oost nieuw leven gaf*. Eburon.
- Krasnow, D. (1994). Performance, movement, and kinesthesia. *Impulse*, 2, 16-23.
- Manning, E., & Massumi, B. (2014). *Thought in the act: Passages in the ecology of experience*. University of Minnesota Press.
- McFarlane, C. (2021). *Fragments of the city: Making and remaking urban worlds*. University of California Press.
- Mcknight, B., & Bontis, N. (2002). E-improvisation: Collaborative groupware technology expands the reach and effectiveness of organizational improvisation. *Knowledge and Process Management*, 9(4), 219-227.
- Roche, J. (2009). *Moving identities: Multiplicity, embodiment and the contemporary dancer*. PhD thesis, School of Arts Roehampton University.
- Sharkansky, I., & Zalmanovitch, Y. (2000). Improvisation in public administration and policy making in Israel. *Public Administration Review*, 60(4), 321-329.
- Sirotkina, I., & Smith, R. (2016). *The sixth sense of the avant-garde: Dance, kinaesthesia and the arts in revolutionary Russia*. Bloomsbury Publishing.
- Tint, B. S., McWaters, V., & Van Driel, R. (2015). Applied improvisation training for disaster readiness and response: Preparing humanitarian workers and communities for the unexpected. *Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Management*, 5(1), 73-94.