

HANDBOEK MUZISCH WERK

Stappen in het onbekende

Bart van Rosmalen

Stappen in het onbekende

'Cultuur ontstaat in en als spel'

Johan Huizinga (Homo ludens – 1938)

HANDBOEK MUZISCH WERK

Stappen in het onbekende

Bart van Rosmalen

Lectoraat Kunst en Professionalisering

kunst van **HKU** nieuwe verbindingen
nieuwe toepassingen

Inhoud

Inleiding 7

I STAPPEN IN HET ONBEKENDE 12

MUZISCH WERK 14

Ons reisgezelschap 6

Patronen 7

Muzisch werk 8

De cipher 10

Vertellen, spelen, maken 12

Pendelen 13

WERKEN MET DIT BOEK 27

Voor wie is dit boek? 27

Opbouw 28

Halffabricaat 29

Streep aan, eigen toe 30

Een kwartier is genoeg 31

Doe dit thuis ook 31

Inbedding 32

II VARIATIES MAKEN 34

1 Het moment 39

2 Rijk A4 42

3 De vraag vooraf 46

4 Variatie 49

5 Portfolio 52

6 Brongesprek 58

7 Wat heb je van wie geleerd? 61

8 Kunstenaar in de hoek 64

9 Maak iets 67

10 Theatrale dialoog 70

11 Verlangen vangen 73

12 Thinking Grid 77

13 Er zijn lessen die... 80

14 Het tragische 83

15 Muziek als interventie 86

REFLECTIE 1

Onzichtbare steden 90

III EIGENHEID ÉN SAMENSPEL 96

- 16 Generatief gesprek 101
- 17 Wendingen 106
- 18 Werk in opvoering 110
- 19 Contemplatieve dialoog 114
- 20 Het orakel 118
- 21 Set of Short Pieces 122
- 22 De gift 125
- 23 Critical Response Process 128
- 24 De kunst van het vragen 131
- 25 Wereldcafé 135
- 26 Tegenstellingen 137
- 27 Digitaal werken 140
- 28 Goed werk 143
- 29 Tijd- en ervaringslijn 148
- 30 Gesprek zonder woorden 151

REFLECTIE 2

Het gesprek als theater 154

IV TONEN 158

- 31 De speech 163
- 32 Parlement van vragen 166
- 33 De eigenzinnige professional 168
- 34 Rituelen 172
- 35 Het 'wij' toelaten 176
- 36 Tonen van kennis 180
- 37 Werkplaats 184
- 38 Slotmanifestatie 187
- 39 Festival 190
- 40 De laatste les 193

REFLECTIE 3

Het muzische 196

V DE BEGELEIDER 200

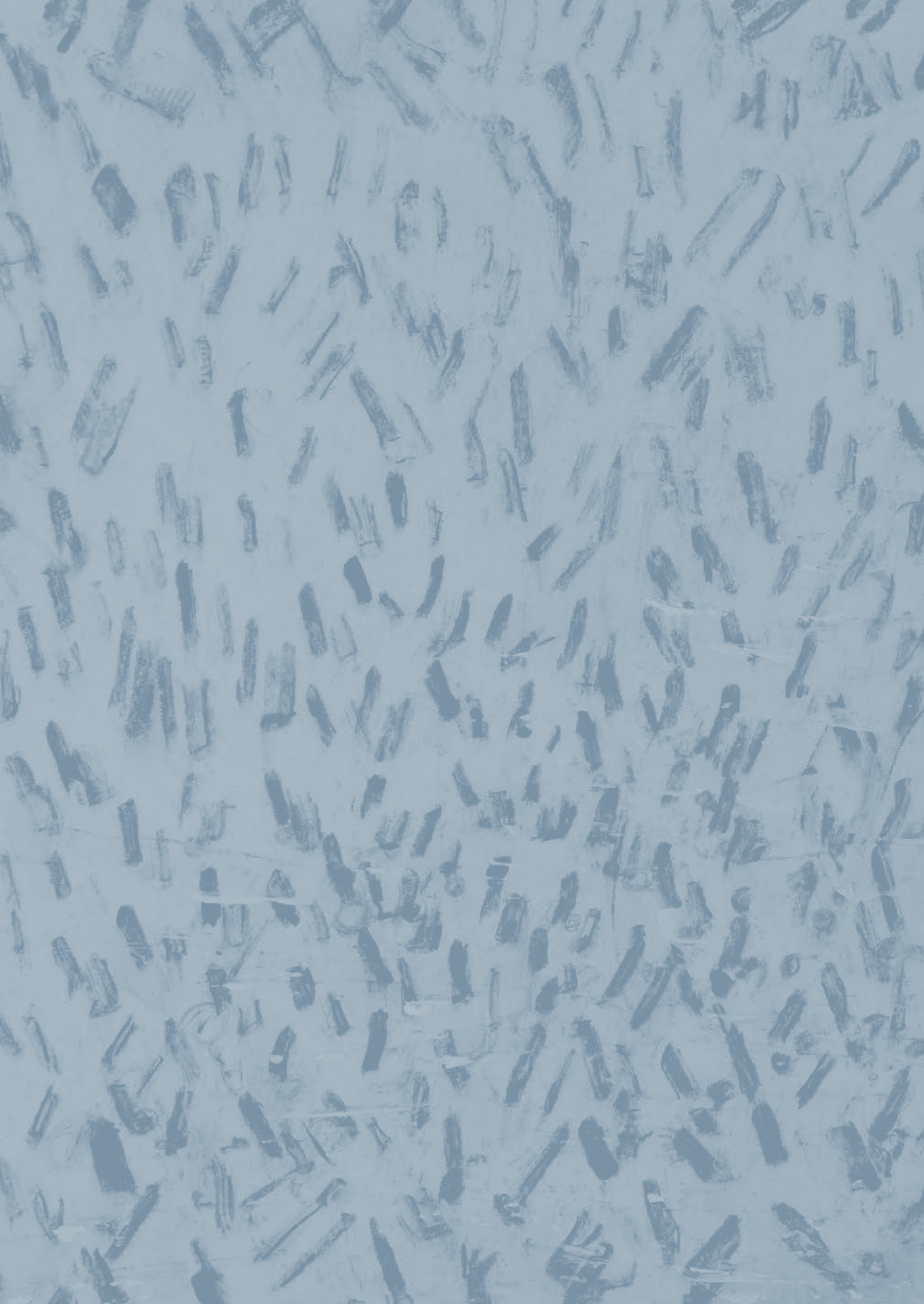
Lokroep 209

Dankwoord 211

Overzicht lectoraat 212

Referenties 214

Colofon 216



Inleiding

Het is 2006. Een groep initiatiefnemers vanuit De Nederlandsche Bank, PricewaterhouseCoopers, de Universiteit van Leiden en het Koninklijk Conservatorium in Den Haag, waar ik op dat moment als lector aan verbonden ben, is de voorvechter van zogenaamde Connecting Conversations. De vragen in de samenleving zijn zo groot dat we de verbindingen tussen de kunst, de wetenschap, het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties willen versterken. We krijgen subsidie vanuit een tender van de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Economische Zaken om in een project van een jaar nieuwe gespreksvormen te ontwikkelen.

Plaats van handeling is Huize Gaudeamus, een voormalig componistenhuis in Amsterdamse Schoolstijl, met een hoog puntdak en een grondplan in de vorm van een concertvleugel. Tijdens de Tweede Wereldoorlog zat Walter Maas er ondergedoken. Onder zijn bezielende leiding groeide het huis in de jaren '50 uit tot een internationaal centrum voor nieuwe muziek. Jonge componisten die later beroemd zouden worden ontmoeten elkaar, orkesten speelden in de tuin en de eerste elektronische studio werd in een bijgebouw opgezet. De muziekkamer van dat huis is in 2006 de plek voor ons project.

De verwachtingen zijn hooggespannen, maar het eerste gesprek wordt een teleurstelling. Al in de voorstelronde gaat het fout. Onbedoeld werpen al die verschillende cv's die klinken een barrière op. Ik spreek die taal niet, denkt de kunstenaar over de accountant en andersom, hoe moet dat straks als ik met die vreemde ander in een groepje zit? Die twijfel laat zich lezen in de ogen van de deelnemers. En we hebben nog een heel project te gaan... hoe nu verder? Als het met zo iets kleins als een voorstelrondje al niet lukt, hoe moet dat dan met die grote vragen? De helaas veel te vroeg overleden mede-initiatiefnemer Bert Mulder (lector informatie, techniek en samenleving op De Haagse Hogeschool) stelt voor dat we de voorstelronde bij het volgende gesprek overslaan en het gesprek beginnen vanuit inspiratiebronnen die we meenemen (les 6). Wat een verrassing! Dat pakt totaal anders uit.

Mijn inzicht is tweeledig:

- We doen iets niet goed in de gewoonte van een voorstelrondje. Dat kan beter en anders.
- Als inspiratiebronnen al zo veel losmaken, wat kan er dan allemaal nog meer?

De *Connecting Conversations* worden een experimenteergrond voor het werken met verbeelding, met materialen en met interventies uit de kunsten in gesprek en ontmoeting. Tegelijkertijd begin ik aan een promotieonderzoek bij de Universiteit voor Humanistiek. Ik zoek een woord om te duiden wat we precies doen. Hoe noem ik dat mengsel van kunstzinnigheid (het vrije, ongewone en opene) en ambachtelijkheid (duidelijke vormen en spelregels)? Kunst is voorbehouden aan de kunstenaar. Creatief is veel te algemeen. Esthetisch is te elitair. Ik kom uit bij het woord 'muzisch'.

Het woord muzisch, dat doorklinkt in woorden als muziek, museum en amusement, heeft een oude herkomst. In de oud-Griekse samenleving was het voor invloedrijke mensen gewoon om heen en weer te bewegen tussen de politiek (basisvraag: hoe de samenleving te organiseren?), de filosofie (basisvragen: wat is waarheid en hoe te leven?) en het muzische (basisvraag: wat brengt de verbeelding van de kunsten, van theater, muziek en poëzie?). Het woord muzisch zit ook in de mythe van de muzen. Negen muzen worden geboren uit Zeus en de godin van het geheugen Mnemosyne. Hun taak is de werkelijkheid te verbeelden en datgene te bezingen wat ertoe doet. Anders kijken, anders denken en het gevoel laten meespreken. Een muzische realiteit aanwezig stellen, die naast de 'gewone' realiteit bestaat. Het woord muzisch en de daaraan verbonden mythe worden de leidraad voor mijn proefschrift *Muzische professionalisering* (2016), waarin ik drie werkwoorden (vertellen, spelen en maken) uitlicht om muzisch werk in organisaties aan te wakkeren.

Door een aantal vormende ontmoetingen krijgt muzisch werk in de loop van de tijd meer en meer gestalte.

In 2012 ontmoet ik de wereldwijd bekende urban dancer en leermeester Niels Robitzky (bijnaam Storm) in een onderzoeksproject bij ArtEZ, waar ik vanaf 2011 aan verbonden ben als associate lector. Onze vraag: wat kan moderne dans leren van de urban dance? Als ik op een gegeven moment de contemplatieve dialoog doe (les 19) zegt Niels: 'Dit is de cipher!' De cipher of sifr, een oud Arabisch begrip voor nul, wordt in de hiphopcultuur gebruikt om de karakteristiek aan te duiden van de cirkel en het om en om aan de beurt zijn van de dansers. Niels leert ons dat deze cipher ook onder het gesprek ligt dat je 's avonds aan tafel met je kinderen voert: iedereen komt aan de beurt, heeft recht van spreken en is aandachtig naar de ander. Het gaat om samenwerken, kameraadschap én krachtmeting. Je zou de cipher een diep in mensen levend democratisch principe kunnen noemen. Sinds de ontmoeting met Niels is de cipher een bron van

inspiratie voor muzisch werk. De cipher krijgt een rol in het gezamenlijke boek *Unpacking Performativity* (2016) en wordt de slotbladzijde van mijn proefschrift, en in 2023 promoveert Gaby Allard op de betekenis van de cipher voor onderwijsvernieuwing.

In 2014 ontmoet ik de kunstenaars Lotte van den Berg en Daan 't Sas. Met hun werk bouwen ze voort op de vanaf de jaren '70 ontwikkelde dialogical art movement, waarin het gesprek gezien wordt als kunstvorm. In hun initiatief Building Conversation, waar ik aan meewerk, laten ze zich inspireren door bijzondere gesprekspraktijken van inheemse culturen in Nieuw-Zeeland en Canada, tot Occupy, Facebook en wortelsystemen van bomen. Verschillende werkvormen uit dit handboek heb ik geleerd van Building Conversation, zoals het gesprek tussen tegenstellingen (les 26) en het gesprek zonder woorden (les 30). De invalshoek van het gesprek-als-kunstvorm is een immer voortdurende bron van inspiratie voor de ontwerpen van muzisch werk.

In 2014 vraagt HKU mij om in samenwerking met de Baak (landelijk centrum voor leiderschap en ondernemerschap) een lectoraat op te zetten vanuit de vraag wat muzisch werk kan betekenen in onderwijsvernieuwing en professionalisering. Dit wordt het lectoraat Kunst en Professionalisering. HKU biedt een krachtige en inspirerende context vanuit het motto: nieuwe verbindingen, nieuwe toepassingen. Studenten brengen de vragen van de samenleving als vanzelf de studiecontext binnen. Ze willen iets doen aan klimaat, zorg, polarisatie, complexiteit, identiteit en meer. Niet alleen maken de klassieke kunstdisciplines een wending, er is zelfs een aparte school: HKU Creative Transformation. Het past in het uitreiken naar de samenleving om de tools van muzisch werk in je bagage te hebben. Het lectoraat combineert actieonderzoek met onderwijs aan verschillende masteropleidingen.

In dit lectoraat gaat het positioneren en vormgeven van muzisch werk verder.

- Harry Kunneman (emeritus hoogleraar Universiteit voor Humanistiek) legt met een kring van (ex-)lectoren een duurzame verbinding met de normatieve professionalisering in organisaties, die uitmondt in de bundel *In goed gezelschap* (2019).
- Manon Ruijters (hoogleraar VU en lector Aeres Hogeschool) legt de verbinding naar 'goed werk' in het driejarige NRO-gesubsidieerde project 'samen op zoek naar goed werk' (zie ook lessen 28 en 29).
- Daan Andriessen (Lector Hogeschool Utrecht) versterkt het potentieel van

muzisch werk als praktijkgericht onderzoek (zie onder andere les 11).

- Pieter Baay brengt muzisch werk met een groep adviseurs onder de naam Onderwijs 124 naar praktijkinnovatie in het mbo.
- Met een groep onderzoekers werken we met onderwijsfilosoof en pedagoog Gert Biesta aan een blik op het leraarschap die we 'artistry of the teacher' noemen.

Geïnspireerd door de cipher werken we samen met Peter Rombouts (danser, organisatieadviseur en onderzoeker HKU), Anouk Saleming (theaterschrijver en docent HKU) en anderen het lectoraat uit door telkens 'kringen' te maken en daarmee een beweging op gang te brengen. Een *werkplaats*, in de vorm van een leer-/onderzoekstraject, brengt elk seizoen een nieuwe groep praktijkonderzoekers op de been met opgaven in onderwijs, onderzoek en organisatie. Het jaarlijkse *festival* Musework Live is het publieke oogstmoment. De *website* www.musework.nl is het verbindende platform met de structuur van een sociaal medium.

In 2022 vraagt HKU me om de uitkomsten van acht jaar muzisch werk binnen het lectoraat Kunst en Professionalisering te consolideren en voort te laten leven. Dat geef ik vorm in twee gelijktijdig verschijnende publicaties die samen met mijn eerdere proefschrift een drieluik vormen: hoofd, hart en handen.

- Het proefschrift *Muzische Professionalisering* vormt het fundament. Het spreekt het meest tot het *hoofd* met een filosofische onderbouwing van het aanwakken van het muzische in organisaties.
- Het tweede boek, *Ontvankelijkheid* (Uitgeverij IJzer, 2024), richt zich op het hart. Het is een artistieke uitwerking van het muzische: 'Op die momenten dat je het niet weet en toch moet handelen helpt het om vatbaar te zijn voor wat je raakt: leven en werken met het 'muzische' om je verhouding tot een gefragmenteerde wereld heel te maken.'
- Dit handboek richt zich op de praktische aspecten met een politieke dimensie: hoe werken we samen, welke spelregels versterken democratische waarden in ons werk en onze gesprekken? Het geeft de lezer en gebruiker concrete manieren van werken in *handen*.

In een wereld die in toenemende mate gekenmerkt wordt door onzekerheid, complexiteit en polarisatie voldoet de tekentafel niet meer. Vooraf weten wat gaat werken wordt steeds moeilijker. Hoe blijf je, midden in dat wat steeds vaker niet-weten genoemd wordt, toch handelen? Daar is muzisch werk behulpzaam. Een kunstzinnige én tegelijkertijd ambachtelijke benadering die helpt om stappen in het onbekende te zetten.

Bart van Rosmalen



STAPPEN IN HET ONBEKENDE



Muzisch werk

Ons reisgezelschap

Een docent die al jaren goed is in haar vak krijgt te maken met uitvalverschijnselen van en spanningen tussen leerlingen in de klas. Ten tijde van de pandemie stapt ze op de fiets om aan te bellen bij de leerlingen die niet meer in het scherm verschijnen. Tijdens schooltijd legt ze soms de les stil om zich actief tot de onrust te verhouden. Dan praat ze, ook al is dat haar vak niet, met de leerlingen ineens over polarisatie of over de angst voor de klimaatcrisis.

Een zorgprofessional doet zijn werk midden in een beoogde omdraaiing van aanbod- naar vraaggestuurd werken. Maar dat is niet makkelijk, want oude gewoontes slijten traag. Bij binnenkomst denkt hij: ik ga die en die zorg bieden. Ook de cliënt weet precies wat er komen gaat en zelfs het protocollaire keurslijf dwingt in de richting van voorspelbaarheid en herhaling. Draai dat maar eens om! Zeker als er geen tijd is, te weinig mankracht en je geen enkele steek mag laten vallen.

Een bestuurder merkt dat het in besluiten werkelijk 'mee krijgen' van de organisatie steeds meer voeten in de aarde heeft. Er is een cultuur van ja zeggen en nee doen. Veel medewerkers kijken calculerend eerst naar het individuele belang en het belang van hun team of afdeling. Ze laten zich weinig gelegen liggen aan het grotere geheel. De bestuurder zou een beroep kunnen doen op de hiërarchische verhoudingen en zelf knopen doorhakken, maar dat werkt niet. Hoe komt ze bij dat 'wij'? Hoe moet ze stappen zetten in de richting van gedeeld leiderschap?

Een teamleider moet een jaarplan inleveren op basis van een format. Daaraan is het vakje 'maatschappelijke betrokkenheid' toegevoegd omdat de organisatie, hoewel het niet de core business is, meer wil bijdragen aan een zorgzame, inclusieve, duurzame samenleving. Bovenaan het vakje staat de vraag: wat doet het team daaraan? De teamleider krabt zich achter de oren en heeft nog even niet de pasklare antwoorden.

Een projectcoördinator bij een kennisinstituut schrijft een uitnodiging voor een bijeenkomst van een netwerk waarvan zij de trekker is. Trekker aan een dood paard, denkt ze weleens op een somber moment als politieke spelletjes bepalend zijn. De gehonoreerde plannen van het netwerk staan vol prachtige zinsneden: meerdere disciplines nodig, complexe vraagstukken oplossen, parallelle processen aangaan, allianties vormen, et cetera. Het papier is geduldig, de projectleider niet: hoe komt ze voorbij het gesteggel, en blaast ze er eerlijk bruisend leven in?

Een kunststudent wil een wereld vol grote vraagstukken een beetje mooier en beter maken. Met haar beeldend werk onder de arm stapt ze allerlei organisaties binnen: wat zijn hier de vragen? Hoe kan ik bijdragen? Ze krijgt twee soorten reacties. Of mensen zien haar met haar kunst het dagelijks werk verfraaien, opleuken en verzachten. Of ze zien haar als een nieuw type consultant die door anders denken op nieuwe oplossingen komt. Of aan de zijlijn, of mee aan het roer staan. Dat is het allebei niet helemaal. Maar wat dan wel?

Een onderzoeker doet praktijkgericht onderzoek. Zij is, als *fly on the wall*, eraan gewend vragen te stellen en data te analyseren. Maar de onderwijsvernieuwing waarbij ze betrokken is, bevindt zich nog in de experimentele fase. 'Kan je volop meedoen én al doende onderzoeken? Kan je actieonderzoek of participatief onderzoek doen?' wordt haar gevraagd. Dat is uitdagend omdat ze de kennis dan niet langer uit het werk kan trekken, maar als het ware 'in' het werk moet laten ontstaan. Het gaat niet langer alleen om cognitieve kennis, maar ook om kennis die inherent vastzit aan ontwerpen, handelen, manieren van werken en de sociale omgang.

Een stafmedewerker HR en communicatie werkt in een organisatie die jaren geleden is gefuseerd. Daarna volgde reorganisatie op reorganisatie. Het dominante gesprek in de instelling gaat over vragen als: 'Hoe krijgen we het voor elkaar?' en: 'Welke taak ligt bij wie?' Over de inhoud van het werk wordt veel minder gepraat. Men verlangt naar een omdraaiing: meer vanuit de bezieling werken, dan vanuit de toepassing van regels.

Een campagnevoerder werkt aan het versterken van de milieubeweging. Foldertjes, donatiebrieven op de deurmat, spotjes op de radio en huis-aan-huisbezoeken zijn niet langer genoeg. De inzet verschuift van het verwerven van alleen financiële steun naar een betrokkenheid die verder gaat: van sympathiseren naar participeren. Wat beweegt mensen ertoe om mee te gaan doen, deelgenoot te worden en zelfs mee op de bres te gaan staan?

Patronen

De negen heel verschillende beroepssituaties die hierboven kort zijn geschetst, hebben ook een overeenkomst. Het werk is niet meer hetzelfde, de plek van het werk in de wereld verandert en ook de betrokkenheid van diegenen die het werk uitvoeren verschuift. Allemaal zetten deze negen figuren **stappen in het onbekende**. Dat brengt **onzekerheid** met zich mee. Je weet nu eenmaal niet wat je precies moet doen, en hoe dat zal uitpakken. Ook in relatie tot de grote vragen van onze tijd, de oorlogen, de klimaatcrisis, de polarisatie, wordt vaak het woord onzekerheid gebruikt. Onzekerheid is dus niet alleen een aspect van het werk van alledag, maar verwijst ook naar de grotere context van de wereld. Ook in het groot zijn stappen in het onbekende nodig.

Laten we in het klein oefenen op wat er in het groot nodig is.

In de situaties van onze reisgenoten komen drie herkenbare patronen naar voren:

- Klemzitten door de macht der gewoonte;
- Vastlopen in samenwerken door individualistisch gedrag;
- Onzekerheid over wat het goede is om te doen.

De macht der gewoonte

Stappen in het onbekende zetten is niet makkelijk omdat patronen in het werk vaak geregeerd worden door de macht der gewoonte. De zorgprofessional kan niet zomaar iets anders doen, omdat het protocollaire keurslijf en de verwachtingen van cliënten dwingend zijn. De kunststudent ervaart in de praktijk stereotiepe denkgewoonten die haar direct in een niet passende rol duwen. De stafmedewerker HR moet door een rijstebrij aan organisatiegedoe heen om de vinger op te kunnen steken voor bezieling. Voor de zorgprofessional, de kunststudent en de stafmedewerker geldt: ruimte maken voor het onbekende, het onverwachte en het ongewone gaat niet vanzelf vanwege allerlei menselijke en institutionele gewoontes. Door onze gewenning daarmee krijgen die gewoontes, zonder dat we dat willen, buitensporig veel macht. Hoe daar in de praktijk mee om te gaan? De eerste uitdaging is: **doorbreek de macht der gewoonte**.

Individualistisch, calculerend en manipulatief gedrag

De docent voelt een appel om tegen de toenemende polarisatie in te gaan. De projectcoördinator vraagt zich af hoe alle stemmen van de aangesloten partijen kunnen klinken, terwijl op de achtergrond politieke spelletjes gaande zijn. De bestuurder ziet dat er in de organisatie

veel individualistisch, calculerend en manipulatief gedrag voorkomt. De docent, de projectcoördinator en de bestuurder delen vergelijkbare vragen: hoe krijgt het 'samen' in samenwerken gestalte? Hoe krijgen waarden als wederkerigheid, inclusie, instappen en aanspreekbaar zijn vorm? Hoe voorbij polarisatie, politiek en positie spel te komen? Dat laat zich samenvatten in de uitdaging: **wees elkaar tot goed gezelschap**.

Wat is het goede om te doen?

De wereld is geen ver-van-mijn-bedshow meer. De teamleider wordt uitgedaagd op een grotere maatschappelijke impact. De onderzoeker kan niet langer waardenvrij op afstand blijven. De campagnevoerder wint zieltjes voor het publieke goed van de milieubeweging. De teamleider, de onderzoeker en de campagnevoerder krijgen met een vergelijkbare vraag te maken: wat is het goede om te doen, niet alleen voor jezelf en je collega's maar ook voor de wereld waarin we leven? Die vraag kan niet meer van bovenaf, door de baas of de leiding, beantwoord worden. Goed is geen gegeven, goed is geen eenzijdige afspraak, goed is een gesprek. De uitdaging is laten zien wat ertoe doet en daarvoor op de bres gaan staan: **laat zien wat ertoe doet**.

Om die stappen in het onbekende te zetten waarom niet alleen ons werk, maar ook de bredere wereld vraagt, moeten we met deze uitdagingen aan de gang. Deze drie patronen doorbreken. Hoe doe je dat? Daar begint muzisch werk.

Muzisch werk

Aan de basis van muzisch werk liggen drie eenvoudige principes waarmee je kan werken aan bovenstaande patronen. We noemen het ontwerpprincipes; 'ontwerp' omdat er nog veel meer gespreks-, werk- en omgangsvormen mee te ontwerpen zijn dan er in dit handboek staan, en 'principe' omdat er, als je die drie principes hanteert, altijd een krachtige werking van uitgaat. Je kan ervan op aan. De gewoonte wordt doorbroken, de onderlinge verbindingen worden sterker en wat het goede is om te doen wordt duidelijker.

De drie ontwerpprincipes van muzisch werk zijn:

- 1 *Het door variaties versterken van de scheppende kant in het werk dat je doet;*
- 2 *Het eigene én het gezamenlijke aanwakken in hoe je met elkaar werkt en omgaat;*
- 3 *Door te tonen het werk in de wereld brengen en er aanspreekbaar op zijn.*

1 Variatie

Hoe doorbreek je de macht der gewoonte? *Door, middels variaties, de scheppende kant in je werk te versterken.*

Variatie is zowel het vertrouwde als het begin van het onbekende. Stappen in het onbekende zet je, bijna per definitie, vanuit het bekende. Het is niet nodig, of wenselijk, om zomaar aan iets heel anders te beginnen. Vertrek vanuit het werk dat je doet, vanuit wat je goed kan, vanuit dat wat je drijft en aanspreekt. Denk aan de zorgprofessional en de onderzoeker: zij zetten dat wat ze al deden niet uit, maar nemen het mee in nieuwe vormen.

Een variatie maken op iets wat bekend is, zet de deur op een kier voor iets nieuws. Nog een variatie en je hebt je voet tussen de deur. Variaties maken kan je een 'maakproces' noemen. Een schilder schildert niet in één klap een nieuw meesterwerk, daar gaan vaak vele kleine variaties aan vooraf. Zij schildert zich als het ware naar het nieuwe toe, in plaats van zich daar plompverloren in te storten. Darwin heeft laten zien hoe ook de evolutie een proces is van variatie en selectie.

Als je het principe van variatie meer toelaat in het werk ontstaat dynamiek in het soort e-mails dat je verstuurt, in de tafelschikking bij terugkerende vergaderingen en in de soort (en hoeveelheid) aangedragen oplossingen voor problemen. Er komt meer denk- en werkruimte. Variaties maken kan je **generatief werken** noemen omdat er meerdere mogelijkheden en denkrichtingen gegenereerd worden.

Waarom werkt het?

- Je maakt je met elke variatie los uit de greep van de macht der gewoonte.
- Er ontstaat meer dialoog tussen jou en je werk. Elke volgende variatie heeft je iets te zeggen, spreekt iets bij je aan waarop je weer door kan.
- Je komt gaandeweg op nieuwe sporen die je van tevoren niet kon voorzien. Dat is het scheppende karakter, het creatieve element.

2 Eigenheid én samenspel

Hoe doe je dat, elkaar tot goed gezelschap zijn? *Door het eigene én het gezamenlijke aan te wakkeren in hoe je met elkaar werkt en omgaat.*

Als je jezelf thuislaat, krijg je nooit een haakje naar de ander. Verschillen verdoezelen werkt niet. Denk aan de projectcoördinator

die transdisciplinaire co-creatie nastreeft, of de docent die met polarisatie aan de gang gaat.

Maar hoe doe je dat: én zo eigen en eigenzinnig mogelijk zijn, én deelnemen aan een groter geheel? Hoe zet je zowel eigenheid als samenspel volop aan, zonder dat ze elkaar verzwakken? Wees letterlijk deelnemer: neem je deel! Ruimte innemen is ruimte maken: als anderen jou ruimte zien innemen, kunnen ze zich daartoe verhouden. Het moedigt aan dat óók te doen. Neem dus ruimte, maar onttrek deze niet aan anderen. Het ontwerpprincipe 'eigenheid én samenspel' kan alleen bestaan als je ook de ander volledig toelaat in diens deel-nemen en mee-maken. Dit vraagt een open houding: laat je raken door het onbekende dat de ander meebrengt. Opgelet: onzekerheid leidt snel tot elkaar de maat nemen. Wat te doen ter begrenzing van mechanismes van pikorde, manipuleren, narcisme en betweterij? Dit principe bestaat bij de gratie van strikt toegepaste spelregels over het verloop van het werk, zoals om en om aan de beurt komen en gelijke spreektijd.

Waarom werkt het?

- Het *samen* van samenwerken krijgt actief vorm. Mooie intenties zoals naar elkaar luisteren en elkaar laten uitspreken worden concreet door de spelregels. De werkvorm is óók een omgangsvorm.
- Het bevordert *meervoudig kijken*. Diversiteit en verschillen zijn voor stappen in het onbekende veel interessanter dan 'alle neuzen dezelfde kant op'.

3 Tonen

Hoe doe je dat, laten zien wat ertoe doet en daarvoor op de bres staan? *Door je werk te tonen, het op die manier in de wereld te brengen en er aanspreekbaar op te zijn.*

Het derde ontwerpprincipe, tonen, is laagdrempelig: iets laten zien, ook als het nog niet af is. 'In de wereld verschijnen' door *work in progress* te tonen en daar aandacht voor te vragen.

Er is van alles mis in de wereld. Je bent woest over protocollen, wil lelijkheid beantwoorden met schoonheid, verzet je tegen foute subsidiestelsels, kan niet accepteren dat het klimaat naar de knoppen gaat en er oorlog woedt. Je geraaktheid doet een appel op je, om ergens voor op te komen. In het klein of in het groot zoek je medestanders, bondgenoten.

Zo ontstaat een krachtige energie, een clubgevoel, om het anders te gaan doen: de straat op, op de zeepkist gaan staan.

Waarom werkt het?

- In plaats van mooie woorden laat je door het werk zelf zien wat je belangrijk vindt.
- Je daagt anderen uit zich tot diezelfde vraag te verhouden: wat denk jij hiervan? Hoe zie jij dit?
- Door te tonen aan de ander stap je uit je eigen kringetjes. Dat is een aanzet tot gemeenschappelijke waardering en daarmee gemeenschapsvormend (inclusief de kritiek waaraan je je blootstelt).

De cipher

Om je nog een concreter beeld te geven van de werking van de ontwerp-principes vergelijkt dit hoofdstuk muzisch werk met de hiphop- en urban dance-cultuur. Muzisch werk gaat over manieren van werken, werk- en gespreksvormen en concepten voor grotere werkprocessen. Ogenscheinlijk een totaal verschillende uiting dan urban dance, maar de onderliggende principes zijn verrassend genoeg overeenkomstig!

Er was het moment dat iemand op een dansfeest voor de eerste keer een move maakte die de *funky chicken* werd genoemd. Een wonderlijk schudden met je armen alsof het kippenvleugels zijn. Die move werd beantwoord door een volgende beweging, vergelijkbaar maar net even anders. Een derde en een vierde volgden. De kring van betrokkenen groeide en splitste in twee, groeide verder naar vier en acht, het aantal moves nam steeds verder toe. Zo ontstond in dansplekken van de hiphop-scene de urban dance. Het was een kwestie van tijd totdat de dans zich naar de straat verplaatste, de publieke ruimte. Er werd een touw neergelegd om de 'dansvloer' af te bakenen en winkelende passanten te bewegen om publiek te worden. De kreten: 'What time is it?' 'Showtime!' hielpen mee. In 30 jaar tijd groeide urban dance uit tot wel 15 verschillende virtueuze dansstijlen die wereldwijd beoefend worden.

De cipher is de cirkel waarbinnen dansers om en om hun moves maken. Maar in dit verband is het begrip cipher rijker dan dat. Het gaat ook over de cultuuropvatting van waaruit gewerkt wordt. Niemand wist waar het na die eerste move van de *funky chicken* heen ging. Dat was maar een eerste stap, die een tweede uitlokte, een derde, enzovoorts. In de ontwikkelingsgeschiedenis van urban dance was er nooit één almachtige leider,

regisseur of choreograaf die beslissend richting heeft gegeven. Hoe kan het dan, dat die cultuurontwikkeling toch doorzette?

Stel je een groep urban dancers voor die op straat laten zien wat ze kunnen. Wat zie je?

- De moves ontstaan vanuit **variaties maken** op elkaar.
- De performance krijgt vorm doordat ze beurtelings instappen voor een eigen move en weer terug stappen om ruimte te geven aan de ander, in een combinatie van **eigenheid én samenspel**.
- De dansers **tonen** publiekelijk wat ze op dat moment te bieden hebben.

Variatie. Een belangrijke regel in de urban dance is dat letterlijk herhalen uit den boze is. Dat heet 'biting authors'. De doorgaande ontwikkeling ontstaat door variaties te maken. De kwaliteit van die groeiende verzameling moves neemt toe door het spelelement van de krachtmeting, de natuurlijke ambitie om de beste te willen zijn. De moves die erbovenuit steken zetten de toon. Door variaties wordt onderzocht wat nog meer mogelijk is.

Eigenheid en samenspel. In de cirkel staan toppers en beginners door elkaar, maar iedereen krijgt dezelfde tijd en aandacht. Instappen betekent jezelf laten zien met wat je op dat moment te bieden hebt. Terug stappen gaat gepaard met actief aanmoedigen van de volgende. Iedereen laat iets zien en iedereen leert! Dat is wezenlijk anders dan een leraar die iets voordoet en leerlingen die volgen. Dat in- en uitstappen is ook de basis van een sterke cultuur van onderling respect, de grondhouding van de urban dance scene.

Tonen. De urban dance is ontstaan vanuit kansarme achterstandswijken. Het innemen van een stukje openbare ruimte op straat is een vitaal moment. Het is aandacht vragen voor bestaansrecht door te tonen, zichtbaar te maken, door een opvoering: hier staan wij voor. Dit is hoe wij uitdrukking geven aan wie we zijn, wat we kunnen. Een move van een eenling kan mooi zijn, maar de kracht van de groep is nodig om echt iets neer te zetten in de wereld (*Unpacking Performativity*, 2016).

Drie motto's uit 'the culture'

In het gepubliceerde adviesrapport *On(ver)vangbaar – de innovatieve kracht van the culture* (2023) van de Nederlandse Unesco Commissie komen drie vitale motto's naar voren die leidend zijn voor onder andere de hiphopcultuur, de graffiti- en de spoken word-scene, samen aangeduid als 'the culture'. Deze motto's inspireren en dagen iedereen die muzisch werk doet en wil gaan doen uit. We maken dankbaar gebruik van

de energie en de kracht die uit 'the culture' meekomt. Laten we er goed naar kijken, er opnieuw naar luisteren, erover nadenken, ernaar handelen en ruimte ervoor maken in het werk dat we doen. Hieronder zetten we de ontwerpprincipes van muzisch werk en de motto's van 'the culture' bij elkaar (de cursieven zijn de letterlijke citaten uit het rapport van de Nederlandse Unesco Commissie).

Variatie- *Change the game*

Hoe doorbreek je de macht der gewoonte? Door, middels variaties, de scheppende kant in je werk te versterken.

Change the game: dit motto staat voor het idee om conventionele regels en verwachtingen uit te dagen en te veranderen, om zo vernieuwing en vooruitgang te stimuleren en nieuwe manieren van denken en doen te omarmen.'

Eigenheid én samenspel- *Each one teach one*

Hoe doe je dat: elkaar tot goed gezelschap zijn? Door het eigene én het gezamenlijke aan te wakkeren in hoe je met elkaar werkt en omgaat.

'Each one teach one: dit motto benadrukt het belang van kennisdeling en gemeenschapsbetrokkenheid, waarbij alle mensen worden aangemoedigd om wat ze weten te delen met anderen en zo collectieve groei en empowerment te bevorderen.'

Tonen- *Speak truth to power*

Hoe doe je dat, laten zien wat ertoe doet en daarvoor op de bres staan? Door je werk te tonen, het op die manier in de wereld te brengen en er aanspreekbaar op te zijn.

'Speak truth to power: dit motto moedigt aan om eerlijk en onbevreesd de waarheid te spreken, zelfs als dat betekent dat je je uitsprekt tegenover machtsfiguren of gevestigde autoriteiten, met als doel verandering en verantwoordingsplicht te bevorderen.'

Vertellen, spelen, maken

De cipher speelt ook een kernrol in de conclusie van mijn proefschrift *Muzische professionalisering* (2016). Daarin laat ik aan de hand van de drie werkwoorden vertellen, spelen en maken zien hoe ieder mens een basis muzisch werk in zich draagt. Ik werk die drie werkwoorden uit met drie filosofen:

Vertellen

Met Alisdair MacIntyre laat ik naar aanleiding van het boek *After Virtue* (1984) zien dat de mens van nature een vertellend mens is, een homo narrans. Verhalen vertellen is een bron voor de waarden die we delen in gemeenschappelijk leven en werken. De samenhang in een grotere of kleinere gemeenschap wordt bepaald door een set gemeenschappelijke verhalen. Het om en om en met variaties vertellen van verhalen berust op hetzelfde onderliggende patroon van de cipher. In muzisch werk is telkens het uitnodigen van het verhalende aan de orde.

Spelen

In het werk *Waarheid en methode* van Hans-Georg Gadamer (1960), maar vooral in *Homo ludens* van historicus Johan Huizinga (1938) dat eraan voorafgaat, wordt de spelende mens geschetst. De manieren van werken in muzisch werk laten zich goed uitleggen als vormen van spel. De strengheid van goede spelregels schept de vrijheid van het spel. Elk spel heeft vorm, als in een opvoering: een begin, een verloop en een slot. Om en om aan de beurt komen is een belangrijke omgangsvorm. En de combinatie van individuele krachtmeting én samen in het spel zijn, is als eigenheid én samenspel.

Maken

De arbeidssocioloog en professor Richard Sennett laat in zijn boek *De ambachtsman* (2008) de mens als maker (homo faber) oplichten. Hij komt met het belangrijke inzicht dat bij het werken met materialen, met het lichaam, met de weerstand die een werkstuk in een scheppend proces kan bieden, óók sociale waarden worden geoefend. Hij pleit voor meer materieel bewustzijn omdat dat rechtstreeks bijdraagt aan de omgang met de ander. Sennett situeert de geschiedenis van vakmanschap in werkplaatsen waarin je weer de krachtmeting, de variaties, het om-en-om en publiekelijk tonen kan herkennen. Muzisch werk is te zien als ambachtelijk werk. Je kan en moet het oefenen.

Deze drie werkwoorden breng ik bij elkaar in een muzisch mensbeeld. Wat betekent dat beeld voor het werken in organisaties? Vanuit die vraag bouw ik kritisch voort op *Sensemaking in Organisations* van Karl Weick (1995). In het laatste deel van mijn proefschrift werk ik de casuïstiek van muzisch werk uit. Negen ontwerpaanwijzingen voor de praktijk pak ik in het slothoofdstuk samen in het beeld van de cipher.

Pendelen

Wat kunnen we met muzische manieren van werken en de cipher in gangbaar werk?

Gangbare organisatie draait op leiderschap, verantwoording, rollen, taken, functies, analyse, argumentatie en structuur. Het werk is gericht op doelen, resultaten, opgaves en plannen, en de motivatie is overwegend extrinsiek. Muzisch werk (werken vanuit de cipher) heeft het karakter van speelruimte. Er is inbreng van alle kanten, ruimte om te rommelen, zaken associatief in elkaar te haken, uit te proberen wat werkt en te werken met wat er is. Er is een intrinsieke gedrevenheid. Deelnemers gaan op in de activiteit. Het oordeel wordt opgeschort; hier hoeft even niet te worden voldaan aan de normale kwaliteitseisen.

Nu de complexiteit in het werk toeneemt en de wereld voor grote vragen staat, is een veel geziene reflex om vooral de gangbare organisatie te versterken: analytisch en ordenend alle zeilen bijzetten! Het probleem daarbij is niet de analyse of de ordening op zich, maar het wegdrukken van de kwaliteiten van muzisch werk. Dat is kwalijk omdat de dynamiek tussen gangbare organisatie en muzisch werk essentieel is zoals schering en inslag op een weefgetouw.

Muzisch werk is niet bedoeld als een alternatief voor gangbaar werk. Het gaat om het heen en weer bewegen tussen verschillende manieren van werken, de dynamiek daarvan, de dans daartussen: pendelen!

Werk-muzisch-werk-muzisch...

In gangbaar werk is er veel *standaardisatie en protocollering* die precies voorschrijft hoe het werk gedaan moet worden om het te optimaliseren. De medewerker draagt beperkte verantwoordelijkheid. Door telkens nieuwe variaties van muzische manieren van werken te maken, groeit het werk nieuwe kanten op en ontstaat *vrije ruimte*. Elke deelnemer wordt *medeverantwoordelijk voor vernieuwing*.

In gangbaar werk is een team gewend om hun toekomstige werkzaamheden strak te organiseren. Dat is *volgordelijk en planmatig*: eerst onderzoeken hoe iets zit, dan overleggen hoe het verder moet, daarna een plan maken en tot slot dat plan uitvoeren. In muzische manieren van werken gaat het om wat de groep *nu en improviserend* met elkaar kan doen. Net als in een opvoering, is het het samenspel zelf dat telt. Improvisatie

biedt tijd en ruimte voor toeval en voor onderzoek naar het nieuwe en het onbekende.

Gangbaar werk gaat vaak om het terugbrengen van problemen en *reductief* werken aan één oplossing. Het reduceren van het aantal opties tot de beste overblijft, is typerend voor *oplossingsgericht* werk. Muzische werkvormen zijn *generatief* en brengen meerstemmigheid; gaandeweg ontdek je steeds meer invalshoeken.

In gangbaar werk is de basis vaak een *functionele* samenwerking, waarin de rol- en taakverdeling van professionals met verschillende functies de uitvoering bepaalt. Die functionaliteit werkt door in een instrumentele omgang met elkaar. In muzische werkvormen werken deelnemers samen op voet van *gelijkheid*. Waarden als *respect*, *loyaliteit* en *voor elkaar instaan* zijn inherent aan de cipher.

In *transactionele samenwerkingen* staan opdrachtgevers tegenover of naast opdrachtnemers die een dienst of product leveren. In muzisch werk is de samenwerking *wederkerig*. Je werkt door op elkaars materiaal.

Traditioneel werk is *hiërarchisch* ingebed. Er zijn kaders die richting geven, een leidinggevende aan wie men verantwoording aflegt. Er is een beperkt eigenaarschap. In de cipher is er weliswaar een Master of Ceremony of facilitator die de gang van zaken leidt en de spelregels bewaakt, maar er is géén klassieke hiërarchie, eerder *gedeeld leiderschap*. Amateurs en professionals werken door elkaar heen.

In het gangbare werk is de uiteindelijke 'opvoering' *gescript* en vindt deze pas plaats *als het helemaal af is*. Muzisch werk heeft er juist veel baat bij om zich te laten zien ook als work in progress. Juist iets inbrengen wat niet af is, is belangrijk voor een open, gelijkwaardig en democratisch discours.

In ambtelijk werk dat over vele lagen in een organisatie wordt doorgegeven kan *eigenaarschap verloren* gaan. In muzisch werk is iedereen zichtbaar in de opvoering en daarin *aanspreekbaar* op wat hij/zij/hen doet of laat zien.

Ten overvloede: deze tekst lijkt wellicht op een overenthousiaste reclame voor de cipher. Dat is het niet. Het gaat erom gevoel te krijgen dat er naast de gangbare manier van organiseren en werken nog iets anders bestaat. En dat daarin speelruimte ontstaat om te werken aan terugkerende vragen en patronen in het werk.

Pendelen, is het devies!

Werken met dit boek

Voor wie is dit boek?

Ons reisgezelschap uit de opening komt verderop nog een paar keer langs. Wat kunnen zij met variatie, met eigenheid én samenspel en met tonen? Wat kan de inspiratie van de cipher voor hen betekenen? Hieronder laten ze zich tijdelijk gewillig inlijven in de drie doelgroepen waarop dit handboek zich richt.

Leraren/docenten, trainers en andere onderwijzenden, begeleiders, onderwijskundigen en onderzoekers

Een onzekere wereld en de noodzaak tot stappen in het onbekende komen als vanzelf de klas binnen. Onderwijs- en professionaliseringsgerelateerde professionals kunnen met dit boek hun repertoire uitbreiden. Wat doet muzisch werk voor de ontwikkeling van mensen? Wat is de pedagogische werking? Het gesprek en de oordeelsvorming worden gevoed door generatief te werken.

Kunstenaars inclusief kunstvakdocenten, ontwerpers, dubbelprofessionals en amateurs in de kunsten

Aan de kunsten gerelateerde professionals voelen vaak steeds sterker het appel om zich met hun werk tot maatschappelijke vragen te verhouden. Minder op een apart podium, meer midden in de samenleving. Niet als consultant oplossingen beloven, maar speelruimte maken voor anders denken en werken, de verbeelding toelaten, toegepast ontwerpen en bijdragen aan zin- en betekenisgeving. Muzisch werk geeft handvatten om samen te werken met anderen mét maximale inbreng van de eigenheid van de kunsten.

Toezichthouders, bestuurders, teamleiders, managers, ondersteuners, professionals en adviseurs

Bij deze laatste groep gaat het om de organisatie van, en het scheppen van de juiste voorwaarden voor, het werk dat gedaan wordt. Ruimte maken voor het onbekende, inspireren, mensen bij elkaar brengen, het werk voeden. Het gaat daarbij vaak over verandering. Er is, zeker bij organisatieverandering, veel werk te doen rond de cultuur op het werk.

Muzisch werk reikt laagdrempelige vormen van actieonderzoek aan die eigenaarschap vergroten van de mensen die het werk uitvoeren. Het geeft vorm aan anders denken, maakt ruimte voor wat niet makkelijk gezegd wordt en helpt bij samenwerken over de grenzen van disciplines en organisaties heen.

Opbouw

Na dit inleidende hoofdstuk volgen veertig lessen over de praktijk van muzisch werk. De lessen zijn onderverdeeld in drie hoofdstukken, die elk een ontwerpprincipe centraal stellen.

Grofweg gezegd zijn er drie soorten lessen:

- 1 *Werkvormen*. De meeste lessen bespreken een concrete werk- of gespreksvorm, zoals les 6 (Brongesprek), les 18 (Werk in opvoering) of les 19 (Contemplatieve dialoog). De werkvorm-lessen hebben allemaal ongeveer dezelfde opbouw. Vragen over de achtergrond, het nut en de werking worden gevolgd door concrete aanwijzingen die helpen om de vorm in de praktijk te brengen. De werkvorm-lessen zijn toepasbaar in allerlei inhoudelijke en vakmatige contexten.
- 2 *Manieren van werken*. Een aantal lessen behandelt relevante lesstof. Deze lessen lijken misschien iets meer op een werkcollege: een langere, inhoudelijke tekst met daarna wat oefeningen om je die eigen te maken. Voorbeelden zijn: les 15 (Muziek als interventie), les 16 (Generatief gesprek, over verschillende gesprekssoorten) en les 33 (De eigenzinnige professional).
- 3 *Muzische concepten*. De laatste lessen (les 35-39) nemen je mee in wat grotere muzische concepten, zoals hoe een groep een 'goed gezelschap' wordt, hoe je een gedeelde werkplaats bouwt of hoe je op verschillende manieren kennis toont.

Je kan op allerlei manieren met deze lessen omgaan.

Een paar mogelijkheden:

- *Cherry picking*. Dit handboek lijkt een beetje op een receptenboek, in die zin dat (bijna) elke les los van de anderen gedaan kan worden. Je pikt die lessen en werkvormen eruit die je aanspreken en daarmee ga je door. Je hoeft ze niet allemaal achter elkaar te lezen.

- *Basisprogramma*. In les 35 (Het 'wij' toelaten) staat een selectie van tien werkvormen die geschikt zijn als je gedurende een wat langere tijd met een groep het muzisch werk door de gangbare werkzaamheden heen wil vlechten.
- *Jaargang*. Met een groep(je), met of zonder begeleiding, 'doe' je het boek in een jaar. Zoals een ander op een koor of sport zit, wijd je twee uur per week aan muzisch werk. Er blijven genoeg vrije weken over. Je kan om de beurt een les voorbereiden.
- ...

Op welke manier je ook met dit boek werkt, maak voor jezelf een **portfolio** of **reflective journal**. Schrijf op wat je van plan bent om te proberen. Kijk daarna terug en schrijf op wat er gebeurde. Doe dat eerst in een kort verhaaltje in de tegenwoordige tijd, alsof het op dit moment gebeurt. Schrijf er dan pas inzichten bij die uit je hervertelling voortkomen. Als je met muzisch werk begint of er dieper in duikt, helpt het je met sprongen vooruit als je er een systematische vorm van reflectie aan verbindt. Het aanleggen en bijhouden van een portfolio is daarom een essentieel onderdeel. In de eerste vijf lessen (en met name in les 5, Portfolio) worden hier nog veel meer suggesties voor gegeven. Ook bij latere lessen zal je herinnerd worden aan het portfolio.

Halffabricaat

De meeste lessen eindigen met aanwijzingen die aanzetten tot concreet oefenen en experimenteren. Die staan in de gebiedende wijs omdat dat de meest activerende vorm is: ga het doen! Breng het in de praktijk! Dan pas gaat het leven. Je kan deze aanwijzingen zien als letterlijke voorschriften, maar je kan er zeker ook, als je de crux te pakken hebt, je eigen draai aan geven. Denk ter vergelijking eens aan *The Real Book*: een bundel waarin alle jazz standards (stukken die heel veel gespeeld worden) zijn verzameld. Het enige wat het boek aanreikt zijn de melodie en de akkoorden. Hoe en in welke bezetting je die vervolgens speelt is aan de uitvoerders.

De eerder genoemde Richard Sennett schrijft in zijn boek *Building and Dwelling* (2018) hoe architecten huizen maar half afmaken; de toekomstige eigenaars gaan daarmee verder, naar hun zin, hun smaak. Zo is ook dit boek bedoeld als halffabricaat.

Reflecties: elk hoofdstuk sluit af met een reflectie: teksten met een wat meer beschouwelijk karakter die licht laten schijnen op wat in de lessen aan de orde is gekomen.

- Reflectie 1 is een bespiegeling op 'werken vanuit de kunst in een andere context' aan de hand van het boek *De onzichtbare steden* (1972) van Italo Calvino.
- Reflectie 2 stelt voor om 'het gesprek' en alle interacties daarbinnen te zien als een vorm van theater. Die bril biedt een onverwachte kijk op rollen en patronen.
- Reflectie 3 vertelt de mythe van de muze en laat zien hoe die het muzisch werk in een historisch perspectief filosofisch onderbouwt.

Hoofdstuk V ten slotte geeft een aanvullende reeks overkoepelende **aanwijzingen** voor **de begeleider**. Van het schrijven van uitnodigingen tot de rol van host, van het maken van een passende setup in de ruimte tot het al dan niet afkappen als een vorm uit de hand loopt. Van improvisatie tot werken met weerstand.

Streep aan, eigen toe

Hoe met dit boek te werken als je het leest? Streep aan, eigen je toe! Neem vrijmoedig de ruimte om jezelf er actief toe te verhouden. Bijvoorbeeld zo: kies een (deel van een) bladzijde die je aanspreekt. Ga ermee zitten en werk een kwartiertje aan drie vragen:

- Welke specifieke zinnen of passage onderstreep je? Zet in de kantlijn waarom.
- Wat roept de tekst op? Welke eigen inspiratiebron zet je naast of tegen de tekst aan?
- Tot welke onderzoekende vervolgvraag kom je als je dit tekstfragment leest?

Wat onderstreep je? Daarmee begin je vanuit geraaktheid: iets spreekt je aan, daar ga je onderzoekend mee om. *Wat zit daarin? Welke eigen inspiratie zet je ernaast?* Wat roept het op? Daarmee eigen je je het fragment toe. Je geeft ruimte aan de tekst, maar je neemt zelf ook ruimte in. En in die ruimte doe of maak je iets. *Tot welke vervolgvraag kom je?* Je geeft iets terug. Legt iets in het midden. Als je dit samen met anderen doet, ervaar je direct de werking van de drie ontwerpprincipes. Variaties maken, om en om ruimte innemen en geven, tonen wat ertoe doet, wat raakt.

Een kwartier is genoeg

In de heksenketel van alledag, de maalstroom van onze complexe en chaotische tijd, treedt bij veel mensen een diep verlangen op naar tijd en stilte. Dat verlangen naar tijd hoeft echter niet altijd bevredigd te worden door een zee van tijd. Kijk eens naar het boekje *Een levensregel voor beginners* van Wil Derkse (2003). Hij vertelt dat je alles kan leren als je elke dag maar een beperkte tijd kiest voor studie/focus. Zelfs een kwartier per dag kan genoeg zijn, als je al het andere maar weglegt en alleen datgene doet waarop je focus ligt. De tijd beperken en aan de slag gaan, is beter dan zoeken naar een grotere hoeveelheid tijd die er toch niet is. Zo ook met dit boek: besteed er een kwartier (of als je heel serieus bent een half uur) per dag aan. Meer niet. Ook dan kan het je leven en je werk veranderen.

Doe dit thuis ook

Voor wie dit herkent: waarom zorg je tijdens een etentje met vrienden niet net zo goed voor het gesprek als voor de hapjes, de wijnen, de tafelkleden, de kristallen glazen en het servies? Waarom laat je, als je verder alles tot in detail voorbereidt (snufje zout, beetje extra citroenrasp), het gesprek zelf vaak over aan het vrije spel der krachten? 'Hoe is het met je werk (je huis, je vakantie, kinderen, huisdieren...)? Als je niet uitkijkt, krijg je een tamelijk voorspelbare uiteenzetting die best wel lijkt op vorige keer. Ligt dat aan saaie vrienden? Nee, die bestaan niet. Mensen zijn veel inspirerder dan ze zichzelf vaak toestaan – als ze in vorm zijn. Vorm kan helpen. Veel van de vormen en gedachten in dit boek kan je thuis ook toepassen. Variaties maken. Zelfs met je partner. Breek het gesprek open en ga op zoek naar de rijkdom van dat wat wel aanwezig is, maar (net) niet gezegd, getoond en gevierd wordt. Als je geacht wordt het beste van jezelf mee naar het werk te nemen, dan zou je het beste van dit muzisch werk toch ook mee kunnen nemen naar je privédomen? Dus vraag de volgende keer aan je vrienden of eenieder een favoriet muziekstuk wil meenemen en daarover een verhaal of anekdote wil vertellen. Een soort Zomergasten, maar hier komt iedereen aan de beurt. Zie maar eens wat er gebeurt met het etentje!

Inbedding

‘En als je maandag weer naar je werk gaat? Wat doe je dan?’ Iedereen weet dat het nog niet zo makkelijk is om op maandag iets anders aan te pakken. De macht der gewoonte is ongemeen sterk, en de waan van de dag wordt snel synoniem voor een keurslijf. Of je nou docent, deelnemer of directeur bent: er is geen ruimte om eens even een paar uur muzisch werk te doen. Agenda, overleg, systeem en structuur zijn leidend, en daarin hebben zich patronen genesteld. De pikorde van wie als eerste spreekt, de irritatie over een collega die altijd nodeloos uitweidt, het tegen elkaar opbieden in slimheid, en niet in de laatste plaats je eigen gewoontes die je passen als een oude jas. Deels blijf je aangehaakt bij het gesprek, deels ben je elders met je gedachten, en het gevoel groeit dat je overgeleverd bent aan de gang van zaken zonder echt iets te kunnen veranderen. Zo gaat dat nu eenmaal, zo’n maandag...

Hoe kan je muzisch werk duurzaam en systematisch integreren in je dagelijks werk?

Muzisch werk is groepswork waarvoor je anderen nodig hebt. Hoe betrek je je collega’s bij wat je wil gaan doen? Hoe schep je een context en inbedding? Spreek collega’s bij wie je ook nieuwsgierigheid vermoedt aan als potentiële bondgenoten. Vraag hen om actieve betrokkenheid en kijk wat je samen kan doen, delen en uitwisselen. Kies een specifiek onderdeel van jouw praktijk waarin je meer met muzisch werk wil doen. Is dat een lessenreeks, een veranderopgave, een nieuw team? Zeg de andere betrokkenen dat je wil experimenteren en vraag hen actief om toestemming en instemming. Willen ze zowel proefkonijn als kritische bondgenoot zijn?

Aanmoediging 1

Als je ruimte wil maken voor muzisch werk kan het zijn dat je moet inbreken. Het kan zijn dat je beseft: wij zijn en wij doen nu anders. Het kan zijn dat je moet scanderen dat het tijd is voor iets anders. En wel nu! Het kan zijn dat je voorstelt de vergadering aan een andere tafel voort te zetten. Het kan zijn dat je alle boeken, papieren en laptops van tafel moet vegen.

Aanmoediging 2

Wie zijn je maatjes? Weten ze dat ze dat zijn? Zorg dat je samen strijdbaar bent. Hoe kan je afspraken maken om elkaar te versterken, voorzetten te geven, de bal het doel in te koppen? Hoe kan je over de ijdelheid van je eigen eigenzinnigheid heen stappen en herkennen én benutten dat de ander daar ook aan werkt?

Aanmoediging 3

Wees een reiziger
sla nieuwe wegen in
kies straten uit die je nog niet eerder liep
open onbekende deuren
praat met vreemden
sleep geen onnodige dingen met je mee
maak je handen leeg om te klimmen op muren, bergen en in bomen
kijk verder dan je neus lang is
spring in het diepe of hoger dan je de lat legt
maar spring

Wees een reiziger
zeg 'nee' als je de afloop kent
zeg 'ja' als je nieuwsgierig wordt
raap de mogelijkheden bij elkaar
stop ze in je broekzak als proviand voor onderweg
kies met je hoofd
of met je hart
kies zonder aarzelen
blindelings, rücksichtslos
maar kies

Wees een reiziger
waai met alle winden mee
loop in zeven sloten tegelijk
raak steeds verder van huis
laat jezelf verdwalen
let niet op de tijd, let nooit op de tijd
blijf langer dan gepland
en vertrek voordat iets onwrikbaar vastligt
fluit dans lach en eindig altijd met een vraag
zullen we?



VARIATIES MAKEN



UITDAGING: *doorbreek de macht der gewoonte.*

INSPIRATIE: *'Change the game. Dit motto staat voor het idee om conventionele regels en verwachtingen uit te dagen en te veranderen, om zo vernieuwing en vooruitgang te stimuleren en nieuwe manieren van denken en doen te omarmen.'*

ONTWERPPRINCIPE: *maak variaties om daarmee de scheppende kant in je werk te versterken.*

Waarom werkt variaties maken?

- Met elke variatie maak je je meer los uit de greep van de macht der gewoonte.
- Er ontstaat meer dialoog tussen jou en je werk. Elke volgende variatie heeft je iets te zeggen, spreekt iets bij je aan waarop je weer door kan.
- Je komt gaandeweg op nieuwe sporen die je van tevoren niet kon voorzien. Dat is het scheppende karakter, het creatieve element.

De eerste vijftien lessen muzisch werk reiken veelal concrete werkvormen aan, met een accent op het maken van variaties.

- In de eerste vijf lessen zit een opbouw van momenten naar nieuwe goede gewoontes en de aanleg van een portfolio.
- In de vier lessen daarop gaat het telkens om het opwekken en centraal stellen van inspiratie.
- In lessen 10 en 11 wordt fysiek gewerkt en zal blijken dat het lichaam meer weet dan je denkt.
- Les 12, *Thinking Grid*, is een samenvattend grondpatroon in muzisch werk: je put uit een ander muzisch vaatje en legt relaties naar het gewone werk.
- De drie laatste lessen gaan over een schrijfoefening in variaties, het toelaten van het tragische en werken met muziek.

Ons reisgezelschap

De docent die op de fiets haar leerling opzoekt, gaat tegen de gewone gang van zaken in. Ze maakt een variatie op het bereiken van haar leerling door er letterlijk langs te gaan. Ze verschuilt zich niet achter het excuus dat ze nog nooit met een leerling een gesprek over klimaatangst heeft gevoerd, maar begint eraan. Het doorbreken van de macht der gewoonte betekent in haar geval: dit nieuwe stuk toelaten in haar dagelijks werk. Binnen en buiten de les.

De zorgprofessional verkent de omdraaiing van aanbod- naar vraaggericht werken. Hij probeert nieuwe zinnen om de cliënt meer zeggenschap te geven: 'Zegt u het maar'. Maar de cliënt lijkt zelf nog niet zo ver en blijft hem teruggedrukken in de oude rol: 'Zegt u het maar'. De zorgprofessional speelt met de wat paradoxale gedachte om zichzelf niet langer weg te cijferen, maar juist meer ruimte in te gaan nemen. Als hij zelf zichtbaar wordt, moet de cliënt dan ook kleur bekennen?

De bestuurder van de organisatie met een cultuur van ja zeggen en nee doen vraagt zich af of haar beslissingen en besluiten nog wel harde beslissingen en besluiten zijn. Ze maakt een wending, weg van het besluit als een hamerslag en richting een meer fluïde proces van besluitvorming. Zo doorbreekt ze de macht der gewoonte. Eerste variaties zijn: meer context, verhaal en namen van sleutelfiguren toevoegen aan het wekelijkse CvB-bericht over besluiten, een andere vergaderopzet uitproberen, et cetera. Het geheim is dat ze vooralsnog niet spreekt over gedeeld leiderschap, geen formele structuren bouwt, maar eerst kijkt wat er in de praktijk kan werken.

De teamleider zit nog steeds met dat vakje 'maatschappelijke thema's' in zijn jaarplan. Hij wil niet aan *window dressing* doen met grote maar lege woorden, zoals de gewoonte is. Hij kiest ervoor het klein te houden en schrijft op dat het team vergaderingen wat vaker met een incheckronde begint. De vraag hoe iedereen erbij zit leidt tot meer aandacht voor elkaar. En hij schrijft over medewerker M. die het thema zorgzaamheid aansprekend in de praktijk brengt in contact met collega's met moeilijkheden. Dat zijn eerste variaties om vanuit de dagelijkse praktijk iets te zeggen over maatschappelijke thema's.

De projectcoördinator voelt zich speelbal van het politieke- en positiepel van deelnemers aan haar netwerken. Sommigen zitten er omdat het moet, anderen hebben tegenstrijdige belangen en verborgen agenda's. En als een jukebox waarin je een muntje gooit mag zij de programma's maken. Hoe kan ze dat negatieve spel keren? Hoe krijgt ze mensen aan tafel, in plaats van functies? Wat ze nodig heeft zijn werk- en gespreksvormen die het engagement van de deelnemers aanwakkeren. Ze beseft dat daar voor haar de ontwerputdaging begint.

De kunststudent is vertrouwd met principes als variaties maken en verzamelen als strategie om een nieuw werk te creëren. Ze weet dat bronzen beelden beginnen met een eerste schets en dat musici met wijsjes blijven experimenteren. Haar uitdaging is om haar werk niet zoals gewoonlijk

aan de muur te hangen, zoals in een expositie, maar het 'in' het werk van een organisatie te brengen. Het beeld moet van de sokkel komen. Hoe gaat haar voorheen solistische werk deelnemen en mede richting geven aan werken mét anderen?

De onderzoeker is gevraagd volop mee te draaien én al doende te onderzoeken in de onderwijsvernieuwing waarbij ze is betrokken. Hoe komt ze van beschouwende kennisopbouw naar ontwerpgericht en participatief actieonderzoek? Ze laat deelnemers schrijven over praktijkmomenten, met fysieke representaties van situaties experimenteren en daar weer op reflecteren. Ook zelf gaat ze variaties maken op wat ze teruggeeft in het werkproces, wanneer en waarom. Ze experimenteert met poëtisch en beeldend taalgebruik om de harten van de mensen te raken.

De stafmedewerker HR die meer vanuit en aan bezieling wil werken, wijkt stap voor stap af van de klaarliggende gespreksformats. Hen voegt aan elk gesprek een vrije ruimte toe van minimaal 20%. Daarin gaat hen variaties maken, vragen als: 'wanneer heb je recent echt gelachen?' en: 'wat was een moment waarop voor jou alles klopte?'; maar ook vragen naar stukjes biografie: 'Waar en bij wie stond je wieg?' Diens verzameling vragen die goed werken groeit. Als volgende stap nodigt hen gesprekspartners uit om niet alleen het woord te gebruiken: 'kan je iets laten horen, laten zien, uitbeelden of voelbaar maken?'

De campagnevoerder wil mensen bewegen om niet alleen te sympathiseren maar ook te participeren met de milieubeweging waarvoor hij op pad is. Kan hij de letterlijke betekenis van de woorden mee-maken en deel-nemen in zijn aanpak versterken? Ineens schiet hem het begrip 'spel' te binnen. Hij slaat het eerste hoofdstuk van *Homo ludens* van Johan Huizinga er nog eens op na. De aandacht voor vorm (spelregels). De inzet (niet vrijblijvend). De ernst van het spel. De clubgeest die het gevolg is... hij besluit te zoeken naar manieren om dat spelelement te versterken.



Het moment

.....
Of je nu leraar bent in een klas, bestuurder van een instelling, professional in een team of onderzoeker in een onderzoeksgroep: je wil met elkaar werken vanuit betrokkenheid, urgentie en relevantie. In deze les leer je hoe je de mensen met wie je werkt kan uitnodigen om vanuit de bezieling van het werk te spreken, in plaats van over het werk in abstracties. Je hoeft geen coach of professioneel begeleider te zijn; iedereen met enige ervaring om van tijd tot tijd het voortouw te nemen kan ruimte maken voor 'het moment'.
.....

Wat is werk voor jou? Waarom doe je het? Waar loop je tegenaan? In deze les staat niet de theorie over werk centraal, maar de praktijkervaringen van de deelnemers. Bijna iedereen kent het: werk wordt steeds veeleisender. Er komt telkens meer bij en er gaat nooit iets af. Toenemende regels, systeemdwang en protocollering houden veel mensen weg van waar het eigenlijk om gaat. Het is vinken in plaats van vonken geworden. Van betekenis zijn en gezien worden lijkt een basisbehoefte in het werk die niet goed tot vervulling komt. Waardering door cijfers, loonsverhoging of kerstgratificatie draagt daar maar beperkt aan bij.

Muzisch werk draait het om. Muzisch werk begint vanuit waardering voor het verhaal: praktijkverhalen naar boven halen, daar aandacht aan besteden. De les 'het moment' gaat over van betekenis willen zijn en gezien worden. Hoe houd je bij alles wat er moet gebeuren contact met de levende inspiratie, met de redenen dat je doet wat je doet? Hoe kan je daar zelf ruimte voor maken met de anderen met wie je werkt?

De les

- 1 Begin met een gesprek over de hierboven genoemde vragen: wat is werk voor jou? Waarom doe je het? Waar loop je tegenaan? Werk uiteindelijk toe naar de vraag: 'Wat is een moment in je werk dat voor jou past bij de woorden: daar doe ik het voor? Wat was zo'n moment waarin alles klopte, of er iets op zijn plaats viel?' Een moment is iets anders dan een heel project met een tijdsverloop. Kies echt een moment, een kleine gebeur-

tenis die nog springlevend is, alsof je die fysiek nog na kan voelen. Laat iedereen daar even in stilte over nadenken, en elkaar dan in tweetallen vertellen wat dat moment voor hen was. Twee minuten de een, twee de ander.

- 2 Haal daarna plenair een paar verhalen op. Hoor de persoonlijke toon die mensen durven te treffen en de rijkdom en variatie die bovenkomt. Vestig losjes de aandacht op die verhalen die echt een moment naar voren halen, en op wat het verschil is met de samenvatting van een werkproces.
- 3 Hierna volgt een kleine schrijfoefening: 'Schrijf het moment in een paar minuten in de tegenwoordige tijd op. Alsof het in het nu gebeurt, laat je het herleven. Hoe ziet de situatie eruit, wat gebeurt er precies, wie zijn erbij, wat hoor, zie en voel je? Kan je je een letterlijke zin herinneren? Je interpretaties en oordelen schort je nog even op.'
Een tip: zet zachte muziek op tijdens schrijfmomenten. Dat helpt om momenten en inzichten naar boven te laten komen, en je verlegt daarmee de aandacht van het denken naar het voelen.
- 4 Lees de verhalen voor (afhankelijk van de grootte van de groep en de beschikbare tijd kan dit plenair, in kleinere groepen of in tweetallen). Geef tijd aan wat het losmaakt om dit van elkaar te horen. Momenten ophalen raakt aan bezieling en diepere drijfveren. Het is belangrijk om daar rustig mee om te gaan en een sfeer van vertrouwen te scheppen.
- 5 Hierna volgt een tweede (kortere) schrijfronde. 'Lees het tekstje dat je schreef nog eens door en stel jezelf vragen als: wat spreekt me aan? Wat heeft dit moment mij te zeggen? Welke inzichten spreken er uit de tekst? Een inzicht is een plotseling optredend begrip. Je krijgt een veranderende of verdiepende kijk op de zaak, op jezelf, of op de andere betrokkenen. Een inzicht kan zoiets zijn als: vertrouwen komt alleen tot stand als iemand bereid is om als eerste in te stappen! Schrijf één of meer van die inzichten op in goedlopende zinnen. Probeer steekwoorden en aantekeningen te vermijden. Het schrijven van een goede zin helpt om een inzicht te vangen.' Moedig, terwijl iedereen rustig aan het schrijven is, deelnemers aan om hun inzichten even als tijdelijke waarheid met een punt of zelfs een uitroep teken op te schrijven (het zit zo...!).
- 6 Na het schrijven delen de oorspronkelijke tweetallen de inzichten met elkaar.

Wat zie je in deze les gebeuren? Diepgang, intensiteit, geraaktheid: de 'waarheid' van het werk, dat waar het om draait, komt bovendrijven. De individuele verhalen krijgen een gedeelde waarde: dit is waarom we doen wat we doen. Deelnemers spreken niet over het werk, maar vanuit het werk. Dat is de vitale omdraaiing.

Maak van de oefening 'het moment' een nieuwe goede gewoonte voor jezelf

Wat je nu hebt staan, is heel eenvoudig en heel waardevol tegelijk: een praktijkmoment dat je raakt en een paar bijbehorende inzichten die tot je spreken. Dit is ook de belangrijkste basisoefening in muzisch werk die je tussendoor zelf kan blijven doen. Het zal je veel brengen om je werk zo onderzoekend tegemoet te treden. De momenten die je bijblijven bevatten waardevolle kennis, het is aan jou om die eruit te halen. Leg een verzameling aan met steeds meer momenten. Per keer heb je niet meer tijd nodig dan een minuut of tien! Kies gaandeweg zowel momenten die heel goed gaan, als momenten die je verwarren en momenten waarin het mis gaat.

Aanwijzingen om de les zelf toe te passen

- Probeer de vraag uit in verschillende formuleringen en contexten: een studie- of inspiratiedag, als deel van een vergadering, als begin of slot van een sessie, op een etentje of een feestje.
- Blijf opletten dat mensen echt vanuit een moment vertellen en niet een samenvatting geven van een werkproces.



Mede-initiatiefnemer Michiel de Ronde, lector begeleidingskunde bij Hogeschool Rotterdam, brengt in de werkplaats Muzisch Onderzoek van HKU het begrip fenomenologisch schrijven in: proberen een verschijnsel zo te beschrijven als je het in het dagelijks leven ervaart. Fenomenologisch onderzoek werkt vanuit de 'geleefde ervaring'. We ervaren hoe uit het precieze verhaal van praktijkmomenten inzichten tevoorschijn komen. Die manier van werken en onderzoeken is daarna niet meer weg te denken uit ons lectoraat.

In samenwerking met Onderwijs 124, netwerkorganisatie voor praktijkinnovatie in het mbo, begeleiden we een studiedag van techcampus ROC Midden Nederland. Uitdaging, want docenten laten zich vaak moeilijk vangen in een werkvorm. De eerste vormen lopen stroef en zoekend. De uitnodiging om 'je moment' in tweetallen aan elkaar te vertellen brengt een wending. De sfeer verandert, er komt energie vrij. Ieder spreekt vanuit wat werkt, en luistert nieuwsgierig naar de ander. Onze vraag om het gesprek aansluitend als een scène op te schrijven valt goed. Dit materiaal deugt en heeft ook anderen iets te zeggen, dat is duidelijk.



Rijk A4

.....

De roep om te vernieuwen en te veranderen lijkt meestal van buiten- of bovenaf te komen. De klant is koning, het protocol eist, een nieuwe samenwerking dwingt, het beleid stuurt. En jij op jouw beurt doet je stinkende best om te voldoen aan wat gevraagd wordt. Het rijk A4 is een reflectievorm waarbij je je tot verandering en vernieuwing verhoudt van binnenuit. Dit maakt het werk, dat je al doet, een bron van kennis en vernieuwing. Deze werkvorm is geschikt voor dagelijks gebruik en elk soort werk. Een kwartier per keer is al genoeg.

.....

Wat is jouw persoonlijke stijl van reflecteren? Wat is jouw manier van verwerken achteraf, als je een boeiende lezing volgde, een intense vergadering bijwoonde of met collega's tijdens een heidag uit de comfortzone stapte? Goed reflecteren is niet zo makkelijk. Bekijft wat je onder de douche denkt, aan een vriend vertelt of wat tijdens het hardlopen boven komt? Wat maakt dat je de aantekeningen van een les meestal niet meer terugleest? Waarom werkt het niet als werkgroepen aan het einde van een studiedag plenair terug rapporteren? Waarom lees je een samenvattend verslag van een vorige vergadering wel even door, maar blijft er meestal niet iets urgents hangen? Vaak komt dat doordat het niet lukt om dat wat er beschreven wordt echt te laten (her)leven. Het blijft een verwijzing naar iets wat voorbij is. Het leven is eruit.

Hoe doe je dat dan wel, duurzaam en betekenisvol reflecteren?

Muzisch werk draait de gewoonte om met reflecteren 'alles' te willen doen om. Geen overzicht, niet een samenvatting, niet alle aantekeningen van een gebeurtenis doorlezen, maar slechts één moment nemen dat nog leeft en dat op jezelf (of hooguit met één ander voor uitwisseling tussen-door) uitwerken tot een rijk A4, aan de hand van een aantal vragen.

De les

Begin deze les met een kort gesprek over persoonlijke manieren van reflecteren. Wat je, nadat deelnemers er even onderling over gesproken hebben, kan verwachten aan reacties is:

- 'In bad of onder de douche de 'film' nog eens innerlijk afspelen.'
- 'Flink hardlopen, dan komt gaandeweg boven waar het voor mij echt om draait.'
- 'Delen met een collega, vriend of vriendin. Als ik het hardop navertel, blijft het me bij.'
- 'Doorwerken met kleurpotloden in mijn opschrijfboekje met aantekeningen: omcirkelen, pijlen trekken, onderstrepen.'

Vertel, als er een palet van variaties op reflectie staat, kort iets over het rijke begrip 'sensemaking'. Dat begrip uit de sociologie, te vertalen als betekenis scheppen, is mooi uitgewerkt door Karl Weick (o.a. in het boek *Sensemaking in Organisations* (1995)). Weick laat zien dat sensemaking een sociaal begrip is. Betekenis scheppen doe je in relatie tot elkaar. De zintuigen, de senses in het eerste deel van het woord, zijn verbonden met het werkwoord maken in het tweede deel. Betekenis is er niet van zichzelf, die maak je. Zo zou je ook naar de net uitgewisselde vormen van reflectie kunnen kijken: betekenis die je terugkijkend (actief!) zelf maakt.

Een mooie zin van Milan Kundera die dat onderstreept is: 'als alles gezegd is, moet de ware betekenis nog arriveren'. Het is dus belangrijk om achteraf stil te staan, om dat wat ertoe doet ten volste de ruimte te geven.

Deze werkvorm lijkt veel op les 1, 'Het moment'. Maar ritme, inzet en doel verschillen. Het tempo ligt hier hoog, om deelnemers uit te nodigen lichtvoetig te werken. De opdracht:

- 1 *Het moment*. Kies een moment in je werk dat voor jou past bij de woorden: daar doe ik het voor. Wat was voor jou zo'n moment waarin alles klopte, of er iets op zijn plaats viel? Een moment is iets anders dan een heel project met een tijdsverloop. Kies echt een moment, een kleine gebeurtenis die nog springlevend is, alsof je die fysiek nog na kan voelen. Schrijf dat moment op als een klein verhaaltje. Laat het op papier herleven. 3"
- Lees de geschreven tekst zonder al te veel extra toelichting voor aan een buurmens en luister naar het verhaal van de ander. 3'
- 2 *De inzichten*. Lees je tekst nog eens door. Welke inzichten spreken eruit? Een inzicht is een plotseling optredend begrip. Je krijgt een veranderende of verdiepende kijk op de zaak, op jezelf, of op de andere betrokkenen. Probeer steekwoorden en aantekeningen te vermijden. Het schrijven van een goede zin helpt om een inzicht te vangen. 3'
- Wissel daarna ook de inzichten kort uit met de partner van zojuist. 3'

Tot zover is deze vorm een herhaling van les 1. Nu volgt een aantal vragen zonder tussentijdse uitwisseling:

- 3 *De vraag.* Als de inzichten die je hebt opgeschreven een antwoord op een vraag waren, wat zou dan de vraag zijn? 2'
- 4 *Een beeld.* Zet een contrasterend of juist passend beeld of citaat naast wat je tot nu toe geschreven hebt. Je kunt zelf iets verzinnen of een bron van inspiratie gebruiken die in je opkomt. 1'
- 5 *Een titel.* Wat is een prikkelende titel die je boven dit werkje kan zetten? 1'
- 6 *Een concluderende opmerking.* Als je nu alles aanschouwt, tot welke concluderende opmerking kom je dan? Dat is nog iets anders dan de inzichten van daarnet. Er is wat meer afstand. 2'
- 7 *Een volgend experiment.* Waar ben je nu nieuwsgierig naar geworden? Wat zou je wel eens uit willen proberen? Welke volgende stap zou je wel willen zetten? 2'

Laat iedereen tot slot in hun tweetal kort napraten over de kleine reis die ze hebben afgelegd in deze reflectie.

De vorm inclusief de gesprekjes duurt 20-25 minuten. Zonder die gesprekjes kan het in 10-15 minuten. Neem genoeg tijd voor de eerste drie stappen. De rest is uitwerking. Moedig deelnemers aan om thuis van hun werk een mooi blaadje te maken. Dat mooie doet bewaren en zo bouwen zij hun portfolio op.

Rijk A4- bron van kennis en vernieuwing van binnenuit?

Waarom is de vorm nu een constructief tegenwicht voor de verandervraag van buiten- en bovenaf?

Met deze reflectievorm doe je een stukje praktijkgericht onderzoek met je eigen praktijk als start- en eindpunt. Je begint met dat wat je raakt te onderzoeken. Aan het slot keer je met een voorgenomen volgende actie weer terug naar je eigen praktijk. Je wordt je bewust van hoe jij werkt, welke vragen er net onder de oppervlakte in jou leven. Hierdoor word je op een natuurlijke manier nieuwsgierig naar hoe het óók zou kunnen. Zo beweeg je je, door jezelf voortgedreven en gesteund door de reflectievorm, van het bekende naar het onbekende. Je eigen werk wordt een bron van kennis en vernieuwing van binnenuit.

Eén zwaluw brengt nog geen zomer. Het eerste rijk A4 is, als het goed gaat, het begin van een verzameling. Als je het oefent zal je merken dat deze muzische benadering wezenlijk anders is dan de gangbare reflectievorm van alles samenvatten. Door niet buiten maar midden in het werk

te gaan staan, door terug te buigen van abstractie over het werk naar de realiteit van het werk zelf, werk je duurzaam aan zowel bezieling als aan verbetering en verrijking van je werk.

Het rijk A4 is geschikt als slot van een studiedag, een langere vergadering of werkproces. Maar het is net zo goed te gebruiken, zoals in deze opzet, als begin van een sessie. De startvraag werkt verdiepend en agenderend voor wat daarna wordt uitgewisseld. Het kan gaan om ieders persoonlijke werkmoment, maar je kan ook rondom een thema vragen naar momenten.

In de praktijk brengen:

- Oefen voor jezelf met verschillende soorten gelukke en mislukte momenten in je werk.
- Neem meerdere keren in een week een kwartier om een rijk A4 te maken.
- Maak dat A4 ook daadwerkelijk mooi: versier, schrijf netjes over, voeg afbeeldingen toe, etc.
- Vraag met regelmaat een collega, kennis of vriend: 'Zullen we even een rijk A4 maken?'
- Bewaar je groeiende opbrengst in je portfolio. Naarmate de collectie groeit, kan je steeds meer informatie uit die verzameling halen: wat hoort waarbij? Welke grotere lijnen doemen na verloop van tijd op?



Met Manon Ruijters (Aeres Hogeschool en VU) en Daan Andriessen (HU) werken we vanuit HKU aan een NRO-project genaamd: Samen op zoek naar goed werk. Manon brengt het begrip 'kritische beroepssituatie' in en laat zien dat juist daar een bron ligt voor reflectie op de betekenis van persoonlijk handelen en het onderling aangaan van het gesprek over 'goed werk'. De les 'Het rijk A4' is mede geënt op dat gezamenlijke project.

Een groep verpleegkundigen, artsen en ondersteuners doorloopt een traject van vijf modules opgevegericht werken, een programma van Erasmus Centrum voor Zorgbestuur. Als gastdocent dragen we bij aan de eerste bijeenkomst. We beginnen zonder omhaal en uitweiding met het maken van een rijk A4. Dat geeft de deelnemers eigenaarschap, agendeert wat er speelt en leeft en is daarmee een goed vertrekpunt.



De vraag vooraf

.....
Saaie, slaapverwekkende stukken van je werk tot leven kussen? Dat kan als je ze zelf anders aanvliegt. Niet langer afwachten of het wat worden gaat, maar vooraf bij jezelf een vraag stellen/fascinatie activeren. Als je een eigen vraag goed 'aan' hebt staan, komt er uit de dagelijkse gang van zaken ineens ander materiaal binnen. Les 3 neemt je mee in het verschil dat je (voor jezelf en dus voor je omgeving) kan maken met werken vanuit een onderzoekende houding.

Begin met een kort gesprek over 'houding in het werk'. Welke onderdelen van je werk beschouw je als corvee? Wanneer haak je af en ga je uit het raam staren? Op welke momenten denk je, het zal mijn tijd wel duren? Je kan zinnen verwachten als:

- 'De *teamvergadering*, ik moet er wel aan meedoen, maar het is vaak een herhaling van zetten. De pikorde bepaalt. Het is wel duidelijk waar de macht ligt.'
- '*Inspiratiesessies voor een instellingsplan*, er blijft uiteindelijk in beleidstaal bar weinig over van mijn bevolgen inbreng vanaf de werkvloer.'
- '*Een verplichte cursus* die ik moet volgen om me te bekwamen. Ik kan dat allang in de praktijk, waarom moet ik dat dan zogenaamd nog leren?'
- '*Een studiedag/conferentie* waar ik naartoe ga om te netwerken, maar waar de sprekers te lang en met te veel PowerPoint *slides* aan het zenden zijn.'

Als je niet zelf aan de knoppen zit valt er aan het voorspelbare verloop van dergelijke beroepsmatige olopjes niet veel te veranderen. Het enige waar je een directe invloed op hebt, dat ben je zelf. Hoe en met wat voor houding ga je dit werk in? Ben je een consument die het afwachtend aanziet of een activist die de orde wil verstoren zodat het anders gaat? Ben je uit op gezelligheid of op effectiviteit? Wat doet de macht der gewoonte met jou? Word je er rustig of onrustig van, opstandig of meegaand, cynisch of vergoelijkend? Als je hier eerlijk over nadenkt, merk je waarschijnlijk dat jouw reacties ook een zekere voorspelbaarheid hebben. Hoe saaier (in jouw ogen) een sessie, hoe meer ook jij in een patroon belandt. Kan dat anders?

Laat al je gebruikelijke reacties eens achterwege. Het enige wat je doet is van tevoren jezelf afstemmen op een vraag of fascinatie die belangrijk voor je is. Maak alles mee wat er gebeurt, maar wel met die vraag/fascinatie voortdurend op de achtergrond, alsof je een radio bent die op een bepaalde zender is afgesteld. Het kan de werkelijkheid van het werk transformeren, van saai en slaapverwekkend naar sprankelend en relevant.

De les

Neem ter voorbereiding een stapel boeken mee, liefst een rijke verzameling van roman tot kookboek, van zelfhulpboek tot filosofie.

Denk eerst in stilte na over de volgende vragen: wat houd je binnen je werk bezig? Waar zou je aan willen werken? Wat komt er bij je op aan gedachten? En kan je al schrijvend toewerken naar een vraag? Het is mooi als je zelf als 'ik' in de vraag aanwezig bent. Neem hiervoor een paar minuten. Het kan ook zijn dat een van de opgekomen vragen uit je reflecties van een eerdere les nog resoneert en dat je daarop door wil.

Wat doet het bewust formuleren en opschrijven van een startvraag? De houding van 'benieuwd naar wat we gaan doen' draait tijdens het schrijven om naar de urgentie van 'waar wil ik aan werken?' Voelde je je bij binnenkomst nog consument, nu heb je iets van jezelf op het spel staan: het afwachende is er wel vanaf, van ongericht ben je nu gericht. Zo maak je van een saaie vergadering in één klap een boeiend oefenterrein. Als je met een vraag zit, hoor, zie en zeg je andere dingen!

Hoe daar nu mee te werken? Muzisch werk maakt een omweg en geeft geen eenduidig antwoord op je vraag. Juist daardoor ontstaat ruimte voor het onbekende. De kunst is nu om vanuit die gerichtheid te leren werken met niet-rechtstreekse antwoorden. Als je gerichtheid wakker is bestaat de tweede helft van deze les eruit te oefenen om alles wat er gebeurt en gezegd wordt open tegemoet te treden als potentieel materiaal. In plaats van te zeggen: 'Dit gaat niet over mijn vraag of fascinatie', is je nieuwsgierige houding die van: wat spreekt mij aan? Wat heeft mij dit te zeggen?

Nu is het tijd om te oefenen met onverwacht 'materiaal' dat binnenkomt op je vraag. Leg je vraag/fascinatie terzijde en doe dan achtereenvolgens drie kleine opdrachten.

- 1 Loop naar buiten en vind een beeld dat je aanspreekt, neem een foto en schrijf daar een toelichtende tekst bij van een paar regels. 5'-8'

- 2 Wissel in twee- of drietallen een recente ervaring uit je werk uit die je bezighoudt. Iets wat opviel, in positieve of negatieve zin. Let erop dat je één concreet moment kiest, niet een ontwikkeling of traject. Maak korte aantekeningen. Totaal 8'-10' te verdelen tussen het aantal deelnemers.
- 3 Kies willekeurig een van de uitgestalde boeken, sla het open: beschouw de zinnen waar je oog op valt als 'jouw citaat'. Wat heeft het citaat je te zeggen? Schrijf daar een kort tekstje over. 5'-7'

Neem tot slot twintig minuten om het materiaal dat je maakte en vond in verband te brengen met je vraag/fascinatie. Wat haal je daaruit? Wat bewaar je? Wat gooi je weg? Werk de eerste tien minuten alleen en dan in tweetallen. Een tip: blijf dicht bij het materiaal dat je hebt, lees voor, laat zien en voorkom teveel associatief wegwapperen.

Wat werkt hier?

Met deze nieuwe goede gewoonte maak je jezelf veel vaker bewust van wat je fascinatie is, welke (deel)vraag je bezighoudt of aan welke puzzel je werkt. Die gerichtheid is een belangrijke voorwaarde om geraakt te kunnen worden door wat je op een werkdag allemaal wordt aangeboden. Je zet het venster open. Gaandeweg verzamel je als een strandjutter materiaal: een beeld, een goede zin die iemand zegt, een handige vondst die je nog te pas kan komen. Je hoeft de directe relatie met je vraag of fascinatie niet direct te duiden. Dat doe je pas aan het einde of na afloop van een sessie als je een verzameling items hebt die je aanspreken.

Aanwijzingen voor jezelf

- Oefen het vinden van een vraag/fascinatie in verschillende werkcontexten. Doe het als een stille oefening. Niemand hoeft te weten dat je dit doet.
- Ga ook in de pauze of bij de lunch gewoon door. Alle verhalen van anderen die je hoort, net als de verhalen die je jezelf hoort vertellen, bevatten mogelijk materiaal.



Gaandeweg groeit in het lectoraat Kunst en Professionalisering de gewoonte om in kleinere en grotere werksessies, ook als dat niet op het programma staat, vanuit een vraag te werken. Je kan onder betrokkenen op elk moment vragen: wat betekent dit of dat voor de vraag of fascinatie die je bezighoudt? Niemand die er raar van opkijkt. Het positieve effect is groot: het eigenaarschap groeit en deelnemers dwalen minder af. Ze dragen vanuit persoonlijke gerichtheid bij aan het gezamenlijke werk dat wordt gedaan.



Variatie

.....
Wat kan je goed en doe je goed? Waarvan zeggen anderen dat men daarvoor jou moet hebben? Bekijk jouw 'vakwerk' eens als een basis om variaties op te gaan maken. Als je weet hoe je een werk goed doet, heb je waarschijnlijk ook een begin van een antwoord op de vraag: hoe zou het óók kunnen? Die vraag boort scheppingskracht aan. Deze les laat aan de hand van de ciphers uit de urban dance zien en ervaren hoe variaties maken vernieuwing, verdieping én verbinding brengt. En hoe je daar in je professionele handelen mee verder kan.
.....

De aanleiding

Niels Robitzky, die de bijnaam Storm heeft gekregen vanwege zijn overrompelende kopspin, heeft een wereldwijde goeroestatus in de urban dance scene. Hij geeft over de hele wereld masterclasses aan jongeren in achterstandswijken, begeleidt karakteristieke dance battles en geeft les aan nieuwe opleidingen in kunstvakonderwijs die urban dance op het programma hebben. Als hij in Nederland is, vragen we hem of hij een uur langs wil komen om met ons de cipher te doen. En nu stapt hij binnen, een en al aanwezigheid met zijn hoed, zijn lach, nieuwsgierig vragen stellend en met een gulle en positieve instelling naar iedereen. De hiphopbeat start en hij neemt ons mee in verschillende oefeningen om de onderliggende principes van de cipher aan den lijve te ondervinden: variaties maken, eigenheid en samenspel, en de kracht van tonen wat je kan, nu, op dit moment. In de eerste oefening benadrukt hij het 'each one teach one'-principe. Je leert allemaal van elkaar door ieders move eerst na te doen, voor de volgende een nieuwe maakt. Daarna maken we variaties op een thema.

Het letterlijk herhalen van de move van een ander is niet de bedoeling in de cipher. Sterker nog: het is een doodzonde en wordt zoals eerder geschreven 'biting authors' genoemd. Hoe klein het verschil tussen de ene en de andere move soms ook is, het doet ertoe. De variatie is de motor voor de doorontwikkeling van de dans. Als je bij een cirkel aansluit is het dan ook goed om eerst even te wachten en te kijken. Waar zijn ze mee bezig, wat is er allemaal al geweest en hoe kan je daarop doorbouwen?

Want totaal iets anders inbrengen is ook niet de bedoeling. Er is een gesprek gaande waarvan je de toon en de inzet moet leren kennen voor je erin kunt mengen. En als je dan instapt is de vraag: welke variatie kan je maken?

Aan het slot van zijn uur zegt Storm: 'Stel je voor dat je dit volgende week weer zou doen, in deze zelfde groep. Geïnspireerd op de moves die je vandaag zag, krijg je zin om volgende keer met nog betere moves te komen. Die ga je tussendoor oefenen en je komt de week erna terug met nieuwe variaties, bedoeld als antwoord op wat je hebt gezien bij de anderen. En stel je dan voor dat jouw collega's dat ook hebben gedaan. Zo groeit de kwaliteit van de cipher razendsnel en ontwikkelt zich een heel eigen cultuur.' Gezonde competitie als drijvende kracht achter kwaliteitsverbetering en cultuurvorming dus.

Wat reikt variaties maken aan?

Dat is de vraag voor het nagesprek als Storm weer weg is en de fysieke verkenning stopt. Onze belangrijkste conclusies na die ene les:

- Variaties draaien op een positieve manier om de zaak heen, proberen deze van alle kanten te belichten. Dat past bij het muzische dat zich nooit helemaal laat (be)grijpen.
- Het gaat om het principe van de kleine stapjes. Denk aan kinderspel en hoe dat al spelend natuurlijk complexer en rijker wordt. Nieuwe spelregels (variaties) ontstaan al doende.
- De variatievorm daagt uit, en stelt het scheppende, creatieve proces op de proef. Als jij als vierde een variatie moet maken gaat het nog wel, maar straks als je bij variatie twintig komt, of nog verder?
- Het gaat bij variaties vaak om korte vormen met een duidelijk verschil. Dat dwingt tot helderheid en beknoptheid in elke nieuwe variatie.

De werkvorm

Het mooie aan de variatievorm die Storm in de dans laat ervaren, is dat je die ook in allerlei andere praktijken kan inzetten. Je kan, om je een paar voorbeelden te geven, variëren op je taalgebruik bij het maken van een verslag, op het meer of minder persoonlijk maken van een inleiding of op vorm en verloop van een les die je vaak geeft, een vergadering die vaak terugkomt.

Zie jouw eigen professionele handelen eens als een startpunt om op te variëren. Daar moet je eerst even ruimte voor maken. Leg daarom alles wat je uit boekjes met aanwijzingen, lessen en aanbevelingen van bewonderde personen denkt te kunnen leren (dus ook dit boek) even weg. Leg alle dingen waarvan je denkt dat ze op een bepaalde manier moeten, maar dat ze je nog niet lukken, even terzijde.

Laat opkomen wat je goed kan en waar je plezier in hebt. En dan begint het. Wat is variatie één die je daarop kan maken? Probeer die uit. Bedenk daarna variatie twee: hoe zou het ook kunnen? Voeg iets toe! Probeer dat uit. En ga zo verder met verrijken, compliceren, verfraaien en in een ander daglicht zetten van wat je kan. Maak variaties op je eigen moves.

Neem per keer dat je een nieuwe vergadering, nieuwe les, nieuwe groep tegemoet treedt als voornemen om op een van je kwaliteiten een variatie te maken die nóg beter, nog rijker, nog verrassender is.

Doe de keer daarop er weer een. En de keer daarop weer.

Maak ten slotte van elke variatie die je bewust doet een kleine aantekening in het stramien van 'het moment': beschrijf kort wat er gebeurt en zet een of meer inzichten die eruit spreken eronder.

Een paar voorbeelden die je op weg kunnen helpen.

- Doe je wel of niet mee met gezamenlijk lunchen? Wat breng je ter sprake?
- Hoe verstuur je e-mails? Kort en zakelijk of voeg je een gift toe van 'iets moois of betekenisvol'?
- Wacht je tot anderen in de vergadering het speelveld bepalen en reageer je secundair of spring je er meteen bovenop?
- Hoe breng je vaste overtuigingen voor het voetlicht?
- Wat is de verhouding tussen degelijke voorbereiding en improvisatie? Hoe ga je om met je spontane invallen?



De eerste ontmoeting met Niels is al in 2012. Gaby Allard, destijds directeur dans ArtEZ, nu bestuurder ROC Amsterdam, nodigt Niels en ons uit voor een onderzoek: wat kan onderwijs in moderne dans leren van urban dance? We gaan de straat op, experimenteren met performen, publiek aanspreken en performances maken. In het eerder genoemde boek Unpacking performativity schrijven we voor het eerst over de cipher in deze context.

Het Wilde Westen is een buurt-, kunst- en welzijnstelling in Utrecht-West. We werken met een groep kunstenaars die een-op-een de ontmoeting aan zullen gaan met iemand in de wijk die extra aandacht of zorg nodig heeft. Wat neem je mee van jezelf bij de eerste ontmoeting? En wat maak en geef je terug na elke ontmoeting: een brief, een beeld, een muziekstuk, of iets anders? We dagen de groep uit om variaties te maken op zichzelf, de bekende afbakening van hun professie te doorbreken. Het kader is het landelijke project Creating Cultures of Care, dat werkt op het snijvlak van kunst en zorg, waar HKU de trekker van is.



Portfolio

.....

Portfolio betekent letterlijk: het dragen van de (losse) bladen. Maak je gaandeweg verzamelde reflecties los uit de strakke insnoering van een schrift of notitieblok. Verken het losbladig verzamelen zodat je volgordes kan veranderen, combinaties kan maken. Dat vraagt je wel elk item mooi en herkenbaar te maken. Als inspiratie neemt deze les je mee in het herbarium: een verzameling gedroogde planten. De vrije natuur, die een ordeloos struweel lijkt, heeft een hoge mate van orde. Maar dat zie je pas als je gaat verzamelen. Zo is het ook met het werk: alles beweegt en gebeurt door elkaar tot jij reflecties gaat verzamelen. Je handelingspotentieel wordt een stuk groter als je je bewust wordt hoe het werk 'werkt'. Deze les is een verdieping van en doorwerking op het maken van een portfolio dat op verschillende punten in het boek terugkomt. Een portfolio maken, zoals in een herbarium, is een weerslag van jouw reis door muzisch werk.

.....

Bart: 'Na een welkom, even bijpraten en een paar minuten wachten op aangekondigde laatkomers vraag ik de deelnemers om zich in een kring van stoelen om mij heen te verzamelen. Zelf ga ik op de middenstip op de grond zitten met een intrigerend oud boek dat aan de voorkant met touwtjes bij elkaar gehouden wordt. Na beter kijken blijkt het geen boek te zijn maar een map met losse bladen; een herbarium, waar gedroogde planten in worden bewaard. Het is het exemplaar dat ik van mijn grootmoeder heb geërfd. Het heeft lang in de kast gestaan, want wat moest ik ermee? Tot ik het op een dag openmaakte en geraakt werd door de fragiele beelden van de planten, de zorgvuldigheid waarmee het herbarium gemaakt was, en de gedachte dat dit een vorm van 'kennis ontwikkelen en delen' was, en van 'onderzoekend werk'. Wat kan de metafoor van het herbarium vertellen over muzisch werk? Ik maak het herbarium voorzichtig open, haal de bladen een voor een tevoorschijn en leg die op rijtjes naast elkaar op de grond zodat gaandeweg een tableau ontstaat. Ondertussen vertel ik het volgende verhaal:

Als kind woont mijn grootmoeder in Den Haag. Zo rond haar 16e, we schrijven het jaar 1917, maakt ze met vriendinnen wandelingen door bos en duinen. Onderweg zoekt ze naar planten en bloemen die ze nog niet

heeft. Die neemt ze, vaak met wortel en al, mee naar huis. Daar gaan ze in een met vloeibladeren gevulde plantenpers. Ze draait de dikke houten schroeven zo strak mogelijk aan om alle vocht uit de planten te persen. Dan: een tijdje geduld hebben. Als de plantenpers weer open mag, haalt ze de nu droge planten voorzichtig los van de vloeibladeren. Ze spreidt elke plant zo mooi mogelijk uit op een schoon vel. Met precisie gaan er kleine plakkerijtjes overheen om de plant op zijn plaats te houden. Op basis van de kenmerken zoekt ze de naam op in het Nederlands en in het Latijn. Die schrijft ze er in schoonschrift bij. Zo groeit gaandeweg een prachtig losbladig boekwerk met honderden soorten planten. Fascinerend zijn de stilte, de schoonheid, de fragiliteit en de ambachtelijkheid die daaruit spreken. Welke inzichten reikt het herbarium aan?

Instappen in plaats van uitstappen

Het meisje trekt de natuur in, door het struikgewas heen, en ze gaat op haar knieën om van dichtbij te kijken: heb ik deze al of nog niet? Ze kijkt er niet van een afstandje naar, maar stapt erin. Zo is het met de levende praktijk van het werk ook. Een onderzoekende houding is niet uitstappen en afstand nemen, maar erin gaan en kijken wat daar te vinden is. Dichtbij. Met je neus erbovenop. De details maken het verschil: de kroon- en kelkbladeren, de bladoksels, een geveerde of gevinde structuur van de bladeren, de ronde of hoekige stelen. Het gaat om het zien en verzamelen van al die *varianties*.

Het is niet met één wandeling gedaan

Soms vindt ze maar een paar planten. De kunst is om rustig door te gaan. Dan groeit de verzameling vanzelf. Het is geen klus met een kop en een staart, geen kwestie van hier beginnen en dan daar uitkomen. Daarom is het zo treffend dat een herbarium losbladig is. Het is letterlijk een portfolio: het draagt de bladeren. Zo kan je het verzamelen van praktijkmomenten ook zien. Als de collectie groeit, ga je soorten en ondersoorten herkennen, verbanden en relaties. Maar beginnen is losbladig. Zelfs het gegeven van de wandeling is treffend: dat wat je onderweg tegenkomt, dat waar je oog op valt, is waar je het mee moet doen.

Ambachtelijk maakwerk

Eenmaal thuis volgt dat mooie procedé van uitpersen, drogen, voorzichtig op papier leggen en vastplakken. In het flauwe schijnsel van kaarslicht is het meisje geconcentreerd aan het werk. Buiten raast de Eerste Wereldoorlog tot een einde, maar zij wijdt zich aan haar herbarium. Het uitleggen van de blaadjes, een beetje ordenen van de wortels zodat de plant op zijn voordeligst op het blad verschijnt. Ze maakt iets dat heel dicht bij de

levende natuur blijft en toch ook echt haar eigen maaksel is. Is dat niet precies het spoor wat we met de rijke A4'tjes [les 2] ook aanmoedigen? Een precies narratief, inzichten die eruit spreken, een beeld en een titel erbij en dat mooi op een pagina zeten.

Naast haar op tafel ligt het boek van Linnaeus, waarin alle planten, inclusief afwijkingen en specialiteiten, van a tot z worden beschreven. Je zou kunnen zeggen dat alle kennis er al is; het staat immers in dat boek! Maar dat is nog iets anders dan levende kennis. De kennis van Linnaeus krijgt pas betekenis als die telkens opnieuw de verbinding aangaat met de levende werkelijkheid: als iemand haar eigen verzameling gaat aanleggen en die kennis vormgeeft vanuit eigen smaak en plaats. Greta Uitterdijk. Ze schrijft haar naam op de voorkant, het is háár herbarium. Maar ze deed het niet alleen. Er is nog een schriftje uit die tijd waarin staat dat ze met vriendinnen een club had opgericht, met officiële leden, rollen, statuten, contributie en al. Het maken van het herbarium had een persoonlijke signatuur en een sociale inbedding. Ook dit is een voorbeeld van *eigenheid en samenspel*.

Veel later schrijft ze op de voorkant onder haar eigen naam nog erbij: later voor Bart. Ze wil het werk ook laten zien, in ieder geval aan mij. Het is niet alleen bedoeld voor in de kast, maar ook om te tonen. Zo is het herbarium, door het te openen en te tonen op allerlei plekken van een vergadering tot een conferentie, oneerbiedig gezegd een werkvorm geworden. Of misschien beter gezegd: een performance. Zo kwamen de planten inmiddels op talloze plekken in Nederland maar ook in Sint Petersbrug, in Rome, in Londen en in Helsinki. En telkens weer ontstond er als vanzelf een gesprek door wat de stilte, de schoonheid, de fragiliteit en de ambachtelijkheid van het herbarium oproepen. En natuurlijk door dat subtiele spel op de grens van dood en leven. Want dat hadden die planten in 1917 niet gedacht: dat ze, terwijl ze vroegtijdig doodgingen, zo lang en op zo veel plaatsen in een nieuwe vorm zouden voortleven!

Zelf werken met de metafoor herbarium

Het gaat in deze les om het tonen van een herbarium als een werkvorm. Ik vertel het als een ik-verhaal, maar het is makkelijk na te doen met je eigen verhaal. Misschien heeft een ouder familielid of vriend nog ergens een origineel herbarium liggen. Als je geen origineel kunt vinden, kun je ook werken met een collectie van zo'n twintig afbeeldingen van gedroogde planten (liefst ouderwets ogend). Met dat materiaal kan je precies de stappen in mijn verhaal volgen:

- Vertragen, aandacht besteden aan de schoonheid en het ongewone van de fragiele beelden.
- Een levendig beeld schilderen van het maakproces van degene die de planten droogde, opplakte en er de passende namen bij zocht. Aansluitend stel je de deelnemers voor om het maken van een herbarium te zien als het doen van praktijkgericht onderzoek: 'Vergelijk je werk in al zijn complexiteit en gelaagdheid eens met het struweel in de natuur, waarbij alles chaotisch door elkaar heen groeit. En kijk dan eens hoe de stappen van het maken van een herbarium richtinggevend kunnen zijn voor een onderzoekende benadering van je eigen werk.' Er komen opvallende aanwijzingen naar voren:
- Instappen in plaats van uitstappen. Praktijkgericht onderzoek betekent: de praktijk (de natuur) nóg dieper ingaan, niet van een afstandje ernaar staan kijken.
- Het aanleggen van een verzameling. Je kan niet op grond van één observatie werken. Er is tijd voor nodig en een groeiend aantal items. De losbladige verzameling is de noodzakelijke basis om patronen te kunnen herkennen.
- Het ambachtelijke maakproces waarmee je een geplukte plant behandelt, is een aanwijzing hoe je veel meer zorg zou kunnen besteden aan praktijkobservaties en reflecties. 'Mooi maken' is een essentiële stap, ook in praktijkgericht onderzoek. Dat maakt het bovendien mogelijk dat anderen deelgenoot worden van jouw bezigheden.
- Ten slotte is er de verhouding tussen praktijk en theorie. De theorie pak je er pas bij als je praktijk-items hebt verzameld, zoals het boekje van Linnaeus pas gepakt wordt als er al flink wat planten in de pers hebben liggen drogen. De volgorde is belangrijk: éérst de praktijk, dán de theorie.

Waarom gebruik je deze metafoor en maak je er zelfs een kleine performance van? Het is een vorm van theater: van invoelbaar maken waar het over gaat en waarom dat belangrijk is. Het beeld van de planten op de grond werkt duurzaam door in het geheugen. Aansluitend kan je lege mappen uitdelen (bijvoorbeeld die welbekende groen-zwart geaderde mappen) en een van de reflectieve oefeningen uit dit handboek doen. Je kan ook werken met portfolio's die deelnemers hebben meegenomen en hen reflecties laten delen en bespreken.

Het laten zien van je aantekeningen aan een ander heeft een sterke werking. Je wordt je ineens bewust van hoe je reflecteert, welke eigenheid daarin zit. Door ze te tonen neem je je eigen reflecties serieus! Je ziet bovendien hoe anderen het doen, en dat brengt je ongetwijfeld direct op ideeën waarmee je verder kan.

Net als in les 5, worden we in het kader van Creating Cultures of Care gevraagd een ontwerp te maken voor een landelijke oploop van zo'n dertig aangesloten partnerinstellingen. Aan het slot van de bijeenkomst laten we aan de meer dan honderd deelnemers het herbarium zien en een stapeltje groen-zwart geaderde portfoliomappen. We doen een rijk A4 (les 2) en dagen de deelnemers uit om hun praktijkreflecties in dit project dat acht jaar gaat duren systematisch te gaan verzamelen. Het herbarium blijft fascineren en inspireren. Eerder was het al de basis voor de vormgeving van de publicaties van het lectoraat en Musework.nl. Benieuwd of dat systematisch verzamelen een nieuwe goede gewoonte kan worden...

Voorschrift

De volgende vier lessen gaan over het opwekken van inspiratie. Daar is namelijk veel vraag naar. Sessies, buiten de deur van het gewone werk, zijn vaak expliciet bedoeld als inspiratiesessies. Lessen aan studenten zijn trouwens al net zo bedoeld om extra voeding te geven en nieuwe inzichten te laten ontstaan. Inspiratie is ook de handelswaar van de muzen. Dichters in het oude Griekenland riepen om te beginnen hen aan: 'O muze...' schreven ze op. En 'sta me bij'. Inspiratie is niet iets dat je zelf maakt, eerder iets dat je krijgt. Maar dan maar gaan zitten wachten tot het komt, werkt ook niet. Dus je moet wel degelijk iets gaan doen, iets gaan maken en tegelijkertijd ontvankelijk zijn voor de inspiratie die het je kan geven. Misschien is het een idee om af en toe niet alleen de muzen aan te roepen, maar ook Hephaestos, de god van vuur en ambachtelijkheid. Hij leefde onderaan de vulkaan, was onooglijk met zijn klompvoet, maar maakte daar in het zweet zijns aanschijns de mooiste sieraden.

Aanroep tot Hephaestos

*Hoe maak ik vuur, Hephaestos?
Hoe stook ik mezelf op – iedere dag weer – om mijn vuur
te laten branden voor wat ik wil?*

*De dag bekoelt mijn ideeën.
Dromen vatten maar zelden vlam.
Het is zo makkelijk om tot morgen te wachten.*

*Ik kan me zo ergeren aan alle mensen die geloven dat – als we maar
genoeg blijven monitoren – het hart wel zal blijven kloppen.
Ik kan zo makkelijk schelden op mensen die in hun hoofden plannen smeden,
omdat ze denken de wereld in handen te hebben met de juiste cijfers.
Ik kan zo woedend worden op de wereld waarin woorden de grootste wapens
zijn, waar hamer en aambeeld slechts in oren dreunen tot mensen
doof zijn en blind voor de rijkdom van parels van zweet.
Ik voel me een moraalridder, Hephaestos, maar mijn wapens zijn
niet gesmeed van onverwoestbaar metaal.*

*Ze zeggen dat je lelijk was, Hephaestos, dat je klompvoeten had en mank liep.
Maar jij hebt een geheim.
Elke smid heeft een geheim.
Van ijzer is je discipline, van ijzer je vertrouwen.
Jij speelt met vuur dat heet genoeg is om de wereld naar je hand te buigen.
Jij praat niet, jij maakt.*

*En ik vraag mij af: hoe maak ik vuur, Hephaestos?
Met deze handen die deuren kunnen openen, die de hele wereld kunnen
bereiken, die alles kunnen oppakken wat ze willen?
Leer mij met deze handen schoonheid te zien en te maken.*



Brongesprek

.....
 Hoe kan je in het werk meer doen met de bronnen die je inspireren? Door een inspiratiebron mee te nemen maak je een verbinding tussen de persoonlijke sfeer en de setting van het werk. Wat doet dat in de ontmoeting met de ander? Stel je het gesprek zo voor: als iedereen van ons een stipje is op anderhalve meter van elkaar, dan vormen de bronnen van inspiratie daar grotere cirkels omheen. En die cirkels vallen deels over elkaar heen. Door bronnen te delen kan je common ground ontdekken.

Vorbereiding

Neem als voorbereiding je bronnen van inspiratie eens onder de loep. Wat is een bron waar je telkens naar terugkeert, een bron die je inspireert, die richting geeft aan je leven en werk? Het gaat dan om iets dat gemaakt is door een ander, zoals een citaat uit een boek, een schilderij, een (deel van een) muziekstuk, een filmscène, een manifest, een kinderliedje, een gebouw (de natuur of je vriendin inspireren ook, maar die zijn of te algemeen of te particulier). Kies drie verschillende soorten bronnen uit. Kopieer de tekst van je keuze, een foto van het beeld, een beschrijving van de scène of de audio ook op een blaadje en schrijf eronder wat deze bron je te zeggen heeft. Neem deze mee.

De les

De simpelste vorm van het brongesprek is een gesprek van een uur in drietallen (en afhankelijk van het aantal deelnemers een viertal), waarbij ieder één bron inbrengt. Verdeel de tijd in 12 minuten per persoon. Het gesprek kent vier eenvoudige, maar belangrijke stappen:

- 1 Degene die begint laat een bron zien of horen en vertelt erover. De twee luisteraars bevragen elkaar: wat hoor/zie je? Blijf bij wat er gezegd, getoond en gehoord is. Associeer niet weg ('ik had laatst ook een leuke ontmoeting').
- 2 Hierna buig je je met zijn drieën nog eens dieper over de bron. Wat heeft die bij tweede inspectie (nog meer) te zeggen?
- 3 Zo ga je alle drie de deelnemers langs. Na 36 minuten schrijf je, ieder voor zich, kort op wat dit gesprek je tot dan toe gezegd of geleerd heeft.

- 4 Aansluitend volgt een uitwisseling van, en gesprek over, de inzichten. Tot het uur vol is. En geen minuut langer.

Variaties op het brongesprek

Er zijn diverse variaties te maken op deze les:

- De deelnemers nemen niet één, maar drie bronnen mee. In groepjes van 3-5 deelnemers komen die een voor een aan de beurt. Elke besproken bron wordt neergelegd op de tafel, de vloer of andere geschikte plek. Elke volgende inbrenger staat voor de vraag: waar leg je jouw bron neer ten opzichte van wat er al ligt? Zo ontstaat een constellatie, een opstelling van bronnen die je gaandeweg in overleg met je gespreksgenoten kan aanpassen. Het is alsof het gesprek dat voor je ligt in de bronnen gaat 'terugspreken'. Er ontstaan onvermoede relaties tussen de bronnen.
- Schrijf achteraf vanuit een bron die je inspireert een brief aan jezelf. Dat is een manier om een goed advies te krijgen.
- Bekijk een bron in drie lagen:
 - o Wat betekent de bron voor jou als persoon?
 - o Wat zegt die professioneel (over je vakgebied en/of je organisatie)?
 - o Wat is de zeggingskracht voor/bijdrage aan de publieke arena?Door deze gelaagdheid ontstaat een krachtige basis voor een toespraak of toelichting over waarom jij doet wat je doet. Zo kan inspiratie werkzaam worden in de driehoek van het persoonlijke, het vak dat je uitoefent en dat wat de wereld van je vraagt.
- Doe buiten deze les om in een stroef gesprek tussendoor eens een beroep op werken vanuit inspiratie. Zeg het bijvoorbeeld zo: 'Als je nu vanuit een bron van inspiratie zou spreken, welke zou dat dan zijn en wat zou je zeggen'? Ook zonder de fysieke aanwezigheid van bronnen schep je zo enige distantie en kan een wending ontstaan.

Reflecties op het brongesprek

Hieronder staan een aantal gedachten over het brongesprek. Lees ze voor de verandering eens hardop voor. Passen ze je? Neem ze dan mee in (of pas ze aan aan) jouw praktijk!

- *Over het toevallige.*
"s Ochtends is ieder van jullie van huis gegaan. Daarbij heb je ook de bron in je tas gestopt. Straks kom je in een gesprek met anderen terecht waarvan je nu nog niet weet met wie. Hoe toevallig is dat: verschillende bronnen die precies in hetzelfde gesprek gaan opduiken. Hebben die elkaar iets te zeggen of juist helemaal niet? Het is zoals met een orakel of met kansspelen, je weet niet welke kaart je trekt, het toeval speelt volop mee en daar heb je het mee te doen.' Verhoog de spanning bij de deelnemers door de toevalligheid van het gesprek te benadrukken.

- *Ergens voor gaan staan.*

‘Als je over een bron vertelt die je inspireert laat je iets zien wat niet zomaar uit je cv te halen is. Het is anders dan wapenfeiten of worstelingen in je werk. Je persoon komt naar voren. Je gaat ergens voor staan. Ook als het over kwetsbaarheid of over verdriet gaat. Daar gaat zeggingskracht van uit.’

- *Groter dan jezelf.*

‘Maar je bént het niet: die bron. Die bron is groter of beter gezegd wijder dan jij. De bron is niet exclusief van jou maar verwijst ook naar iets gemeenschappelijks.’

- *Meervoudig kijken.*

‘Krachtig aan bronnen uit de kunst en de cultuur is dat ze niet eenduidig zijn. Je kan de ander in het gesprek goed vragen: ‘Wat roept het op’? En een volgende zal dan verrast zeggen: ‘Ik zag er juist iets heel anders in’. En weer een volgende ziet of hoort weer iets anders. Dat betekent niet dat je elkaar ineens niet meer begrijpt. In tegendeel: het begrip en de waardering voor meerdere manieren van kijken (meervoudig kijken) groeit. Het is dus ook een oefening in mentale ontwikkeling, zoals hoogleraar VU en lector Aeres Hogeschool Manon Ruijters daarover schrijft in *Queeste naar Goed Werk - over krachtige professionals in een lerende organisatie* (2018). Niet alleen je eigen gedachte klopt, maar er zijn veel meer kloppende gedachten.’

- *Eer betonen.*

‘‘Wat levert het op? Wat is het nut?’ Vragen ze dat soms ook aan jou? Het gewone werk is vaak gericht op het behalen van een resultaat of doel. We zijn vaak extrinsiek, dus van buitenaf, gemotiveerd. Bij het brongesprek ligt dat een beetje anders. Dat vindt zijn doel voor een belangrijk deel ‘in zichzelf’. Het is mooi, goed en fijn om te doen en dus ben je intrinsiek gemotiveerd. Is het dan nutteloos? Nee, zeker niet. Je kan op deze manier van alles vinden, dat je normaal gesproken door een te grote doelgerichtheid over het hoofd ziet. En het werkt op ongrijpbare manieren door in je motivatie, betrokkenheid en onderlinge verbindingen. Maar dat werkt dus pas als je de focus daarop loslaat en je overgeeft aan het gesprek zelf. Dat vraagt de kwaliteit van het durven vertragen. Je zou het gesprek daarom ook een *celebration* kunnen noemen; een eerbetoon, een viering of een ritueel eerder dan een werkvorm.’

- *Waarden.*

‘De bronnen die je met je meedraagt laten vaak iets zien over hoe je in het leven wil of kan staan. Je kan ze lezen als een persoonlijke waardenkaart.’



In vrijwel alle grote en kleinere professionaliseringstrajecten die we doen, het onderwijs dat we geven aan verschillende HKU-masteropleidingen en de in- en externe onderzoeksgroepen die we leiden staat het brongesprek op het programma, meestal aan het begin.



Wat heb je van wie geleerd?

.....
De vraag 'wat heb je van wie geleerd' roept, als je er even de tijd voor neemt, een klein gezelschapje op dat in het werk denkbeeldig om je heen komt te staan. Dan ben je minder alleen bezig! Je overtuigingskracht neemt verrassend genoeg toe als je zegt dat je iets van een ander hebt (geleerd). Het werkt sterker dan dat je zogenaamd alles zelf bedacht zou hebben. Dit is een les in bescheidenheid en het productief temperen van het ego.
.....

Toen de Romeinse keizer Marcus Aurelius de tijd gekomen achtte om iets van zijn inzichten over het goede handelen te delen, schreef hij het boekje *Overpeinzingen*. In plaats van over zijn eigen handelen en uitvindingen te schrijven, begint Aurelius dat boekje met een hele lijst mensen vanuit de vraag: wat heb ik van wie geleerd? Familieleden, collegae, verre relaties, ze verschijnen een voor een met steeds iets langer wordende tekstjes waarin vooral het goede handelen in de praktijk zichtbaar wordt. Aurelius begint met zijn overgrootvader Verus van wie hij hoffelijkheid heeft geleerd. Verderop komen heel uiteenlopende kwaliteiten naar voren, zoals geen voorkeur hebben voor geel of blauw bij de wagenrennen (een goed leider moet neutraal en zonder (voor)oordeel kunnen zijn). Of het waarden van het slapen op een veldbed in de openlucht op zijn eindeloze veldtochten (een positieve benadering van ontbering). Allemaal geleerd van anderen die het hem voordeden. Aurelius wijst in deze oefening niet naar zichzelf, maar naar al die anderen. Hij schept een afstand tot en bouwt een relativering in rond zijn eigen actorschap. Er staat een hele kring anderen om hem heen.

Deze les gaat over de druk op het actorschap. Ken je dat gevoel dat 'het' allemaal op jouw schouders rust? Dat zonder jou de boel in de soep loopt? Is dat een dagelijks voelbare druk? Herken je dan ook jouw eigen aandeel daarin: dat je geneigd bent om allerlei acties, rapporten, inzichten, beslissende wendingen en moedig optreden aan jezelf toe te schrijven?

Met innerlijke zinnnetjes als: ‘Dat heb ik toch maar even goed gefikst’ en: ‘Fijn dat ik erbij was, daardoor nam een en ander de juiste wending’ zet je je eigen actorschap voortdurend centraal, alsof je het allemaal zelf en vaak in je eentje te doen hebt.

Met een vergevorderde versie van mijn proefschrift in wording kom ik aan bij mijn promotor Harry Kunneman. De thematiek van ‘de muzen’ in de Griekse mythologie, die de heldendaden van hun tijd bezingen, is in mijn onderzoek een terugkerend motief. Aan de hand van die mythe laat ik zien dat juist dat bezingen van anderen zingeving, zeggingskracht en gedeelde betekenis doet ontstaan. In hoofdstuk twee van mijn proefschrift bespreek ik mijn eigen professionele praktijk. Hoe werk ik en uit welke ervaringen put ik allemaal? Daarover komt Harry met een paar kritische zinnen die nooit meer uit mijn hoofd zijn gegaan. ‘Voor iemand die over de muzen schrijft staat er opmerkelijk vaak ‘ik’ in dat praktijkhoofdstuk van jou: ik deed dit. Ik ontdekte dat. Ik was daar. Ik ontmoette die en die.’ Harry treft mij op een gevoelige plek, een achilleshiel misschien wel. Hij heeft natuurlijk helemaal gelijk. Alsof ik blind en doof zou zijn voor mijn eigen betoog van het bezingen van de ander! Harry gaat verder: ‘Je hebt dat niet allemaal van jezelf. Je hebt niks van jezelf. Er is altijd iemand die aan jou voorafgaat, iemand van wie je een bepaalde gedachte gekregen hebt, iemand die je iets heeft aangereikt.’

De les

Deze les is ontwikkeld door de filosoof Paul van Tongeren (Denker des Vaderlands 2021-2023).

- Degene die de les leidt deelt aan het begin de tekst van het eerste hoofdstukje uit het boekje *Overpeinzingen* uit (goed vindbaar als pdf op internet).
- Lees de tekst rustig door.
- Pak een blanco vel en leg een lijst aan met mensen van wie jij dingen hebt geleerd. Begin met de zin: ‘van ... leerde ik’. Vervolg met een paar zinnen waarin je die persoon die bewuste kwaliteit ‘ziet’ tonen of uitoefenen.
- Sla een regel over en neem de volgende persoon die in je opkomt. ‘Van ... leerde ik’. En de volgende. En zo verder.
- Trek voor dit lezen en schrijven rustig drie kwartier tot een uur uit. Je zult verrast zijn, wie er allemaal boven komt.
- Wissel de ervaring uit in kleine groepjes.

Deel ter afsluiting de belangrijkste observaties en inzichten plenair.

Wat werkt?

Deze les is heel behulpzaam als je de druk van je eigen actorschap voelt. Je voelt je minder eenzaam, omdat je de aandacht vestigt op het gezelschap om je heen. Het traint bescheidenheid: je hebt het niet allemaal van jezelf. En het vergroot overtuigingskracht naar anderen: het werkt vaak sterker als je naar een ander wijst dan naar jezelf.

Komende week

Doe deze oefening komende week voor jezelf, of, nog beter, gelijktijdig met een paar geestverwanten met wie je muzisch werk verkent. Neem een van de groepen waar je in je werk aan verbonden bent hierin mee, en experimenteer losjes met de vraag: wat heb je van wie geleerd, in praktijksituaties.



Kunstenaar in de hoek

.....

De rol van 'kunstenaar in de hoek' geeft je de ruimte om op een nieuwe manier aan een vergadering, gesprek of studiedag bij te dragen. Je neemt wat afstand, doet tijdelijk niet mee, maakt iets met taal die je normaal niet gebruikt en krijgt een eigen moment om je tot de anderen te richten. 'Kunstenaar in de hoek' zijn klinkt als een fikse uitdaging, maar dat is het niet. Volg een paar simpele spelregels, stap onbevangen in de rol en voeg een extra laag zin en betekenis toe die zeer gewaardeerd zal worden.

.....

Voor deze les heb je een context nodig om mee te oefenen. Neem een aflevering van een praatprogramma en kijk daar samen een half uur naar, ieder vanuit de hieronder verder beschreven rol van kunstenaar in de hoek. Deel en bespreek achteraf de teksten. Doe als er genoeg tijd is nog een tweede oefening met een ander praatprogramma. Hierna kun je op toerbeurt de rol een tijdje oefenen in de volgende lessen. Vraag telkens of iemand de kunstenaar in de hoek wil zijn. In les 18 (Werk in opvoering) zit de rol ingebouwd.

De wereld draait door was een dynamisch dagelijks televisieprogramma over de actualiteit, politiek, human interest en cultuur. Een regelmatig terugkerend onderdeel was de bijdrage van de columnist, dichter, schrijver en muzikant Nico Dijkshoorn. Te midden van de hectiek van een wereld die doordraait zit Dijkshoorn aan een eigen cafétafeltje. Hij werkt aan een spreektekst op basis van materiaal van de uitzending. Daar voegt hij eigen beelden, ervaringen en herinneringen aan toe. Hij kiest een metafoer om de zaak op scherp te zetten als dat zijns inziens moet gebeuren, overdrijft om iets duidelijk te maken, maakt grappen. Na een tijdje is hij aan de beurt. Het doordraaien valt stil en alle ogen en oren zijn op hem gericht. Er gaat inspiratie en gezag uit van zijn bijdrage. Een gedeelde ervaring hangt in de lucht: ja zo zit het, ja dat hebben we besproken, o ja, dat moment!

Is die werkwijze voorbehouden aan het talent van Dijkshoorn? Nee. Hij is er goed in, dat zeker. Maar het goede nieuws is dat iedereen het kan: die rol aannemen van kunstenaar in de hoek. In het team waarin je werkt, de klas die je een les geeft, de onderzoeksgroep die bij elkaar zit, of welke andere setting dan ook, kan het veel bijdragen als jijzelf of iemand anders bereid is dat een uur te doen.

De kunstenaar in de hoek voorziet in een belangrijke (stilzwijgende) behoefte: een accolade waar alles onder past, het slotakkoord. Het heeft iets van een waarzegger, een stem van de wijsheid. Wat heb je gezien? Vertel ons? Licht ons bij? Het is een typerende muzische activiteit: bezin- gen wat er was. Deelnemers zijn zich bewust dat ze meer gehoord en gezien worden dan gewoonlijk. Dat zet in beweging.

De kunstenaar in de hoek is ook een ideale stok achter de deur om te lang doorgaande gesprekken te vermijden. Precies op het moment dat deelnemers in een herhaling van zetten dreigen te komen is er een natuurlijk slot. Je zegt simpelweg: 'Kunstenaar, kom maar uit je hoek'. Dat smooit alle onnodige opwellingen, want zelfs de meest verstokte sprekers zijn benieuwd. Wat heeft die kunstenaar na al het zwijgend werken te zeggen of te laten zien?

Tips

- Maak gebruik van zinnen en beelden die door deelnemers gezegd en gebruikt zijn.
- Oefen een eerste keer door alleen die zinnen op te schrijven die je opvallend. Brei ze niet aan elkaar, maar laat de losse zinnen als ware het poëzie bestaan.
- Herhaal zinnen die er echt uitspringen. Die nadruk vergroot de betekenis en de zeggingskracht die de toehoorders eraan geven.
- Spreek de zintuigen aan. Gebruik bijvoorbeeld ook korte beschrijvingen van wat je ziet en hoort gebeuren.
- Zoek naar een beeld of metafoor van waaruit je jouw bijdrage kunt vertellen. Bijvoorbeeld: 'Het lijkt wel een kakelend kippenhok', 'De serieuze vrolijkheid van een wijnproeverij', of: 'Sprak de Tweede Kamer maar zo met elkaar'.

Variatie

Je kan er gaandeweg ook voor kiezen om iets terug te geven met beeld, beweging of geluid. Maar blijf de taalvariant als basis koesteren en oefenen. Dat vergroot je talig bewustzijn en traint het vermogen om zelf iets te zeggen met andermans woorden. Een tekening loopt het risico 'maar' een tekening te zijn, in woorden schuilt betekenis.

In Werk in opvoering (les 18), een van de meest gebruikte muzische werkvormen, is de kunstenaar in de hoek een geïntegreerde rol.



Met Giep Hagoort (oud-lector HKU) voeren we een gesprek over de woorden 'kunst als intermezzo'. Wij vinden dat geringschattend en kleinerend, alsof de kunst niet in het hoofdprogramma thuis zou horen. Giep zegt dat het juist om dat intermezzo gaat: de tussentijd, een andere plek van waaruit je als kunstenaar spreekt. Zo betekent de werkvorm 'de kunstenaar in de hoek' niet het wegzetten van de kunst, maar juist het opeisen van een heel geëigende plaats.

Met een groep bestuurders in de zorg doen we de les 18, Werk in opvoering. 'Spreek van tevoren even af wie de kunstenaar in de hoek is.' De blikken gaan over en weer: kan ik dat, wil ik dat, hoe doe ik dat, moet dat nou? En dan zijn daar een half uur later de door collega's bejubelde resultaten van diegenen die het hebben aangedurfd. Kunstenaar in de hoek zijn, kan je beter dan je denkt!



Maak iets

.....
Kenmerkend aan het werkwoord maken is dat je op enig moment 'iets' hebt waar eerst 'niets' was. Het gemaakte neemt ruimte in, je kan ernaar wijzen en het vastpakken. Of het nu een object is, een tekst of een manifestatie. Je kan het je achteraf herinneren en erover praten. In De ambachtsman (2018) stelt Richard Sennett dat we vaker iets ambachtelijk zouden moeten maken. Dat versterkt ons materieel bewustzijn, zoals hij dat noemt. Iets concreets maken helpt tegen abstractie en vervreemding. Bovendien oefen je kwaliteiten zoals geduld, werken met weerstand en luisteren naar je materiaal. Die komen je vervolgens van pas in de omgang met anderen!
.....

De les

Vorbereiding: voor deze les heb je materialen nodig: papier, karton, potloden, stiften, et cetera, maar bijvoorbeeld ook stoelen en tafels kunnen als materiaal dienen. Hoe meer mogelijkheden de deelnemers hebben, des te meer wordt hun creativiteit aangesproken.

Deze les begint met misschien wel de kortst mogelijke instructie: maak iets! Dat zal hier en daar tot opgetrokken wenkbrauwen leiden: 'Hoezo? Waar moet het over gaan?' Het antwoord daarop is: 'Maak iets omwille van het plezier van het maken zelf. Maak gebruik van die onverwachte vrijheid.'

De eerste ronde begint simpel. Neem een wit vel papier en maak in een minuut iets: vouw een vliegtuig of een boot, of teken of schrijf iets. Kijk ernaar. Toon elkaar in twee- of drietallen je creatie en vertel erover. Schrijf betekenissen op. Merk je dat dat witte vel, eerst nog neutraal in het pak, nu 'van jou' is geworden? En dat het je inspireert tot betekenis geven? Deel afhankelijk van groepsgrootte en beschikbare tijd een aantal observaties en/of opvallende maaksels plenair. Deze oefening duurt inclusief maken en tonen niet langer dan twintig minuten.

De tweede ronde: maak iets, maar nu met vrije materiaalkeuze. Er ontstaat verscheidenheid. Je kunt stoelen stapelen, stroken papier scheuren en vouwen, de tekendoos pakken; je kunt thee zetten en bij de uitwisseling onderbouwen dat thee maken ook maken is. Het is de kunst om iets te maken waarvan je aan het begin nog niet weet wat het wordt, al doende wijst het werkje in wording je als vanzelf de weg. Je zult zien dat je, wanneer je het toont aan de anderen, zelfs weet waar het voor staat. Inclusief bespreken (in twee- of drietallen en/of plenair) duurt ook deze ronde niet langer dan 20 minuten.

In de derde ronde word je uitgenodigd om je materiaalkeuze van ronde 2 te veranderen. Zet je je lichaam in, je stem, tekenmaterialen? Je zal zien (dat ligt voor de hand) dat de materialen die je kiest meebepalen wat je maakt. Maak jezelf ervan bewust hoe dat werkt en wat goed bij jou past. Haal opnieuw in de tweede helft van de beschikbare 20 minuten betekenissen en inzichten op. Je zult zien dat eerdere thema's terugkomen, en dat er relaties tussen werken ontstaan.

Je kunt zolang als je wil (of zolang als je tijd hebt) heen en weer pendelen tussen maken en bespreken, maken en bespreken. Er zijn talloze variaties denkbaar: presenteer het gemaakte als een tweetal, laat het gemaakte een antwoord zijn op een prangende vraag die pas gesteld wordt als de objecten al af zijn, maak samen iets (zonder te praten), et cetera. Je kunt hier na de les nog mee doorgaan, bijvoorbeeld door later een paar zinnen aan het werk toe te voegen, en foto's te maken van het gemaakte en de bijpassende tekst. Je kunt zelfs een appgroep beginnen met andere betrokkenen om deze werken te delen. Dat spelelement verhoogt de vindingrijkheid en de kwaliteit.

Tips

- Laat je schroom varen om lichamelijk en met andere materialen dan woorden te werken. Verken andere manieren van uitdrukken. Je zult ervaren dat die veelzeggend kunnen zijn en nieuwe, nog onbekende, betekenissen kunnen genereren.
- Word je bewust van de dialoog die op gang komt tussen jou en dat wat je maakt. Dwing geen resultaten af, maar maak ruimte voor wat het kan zijn. Laat jezelf verrassen door het maakproces.
- Verwelkom de onverwachte rijkdom aan vormen en gedachtesprongen van vrienden en/of collega's waarmee je dit doet.



De studenten van de Master Kunsteducatie HKU hebben een dubbelprofiel waarin zowel kunstenaarschap als docentschap aan bod komen. Aan het einde van een les klagen ze over de hoeveelheid theorieën en modellen die ze voorgeschoteld krijgen. Zo blijft er te weinig tijd en aandacht over voor hun makerschap. Er is dan nog een kwartier over. Wat te doen? Dit is te weinig tijd voor een gesprek en chagrijnig afsluiten is niet prettig. In een impuls roepen we enigszins balorig: 'Maak iets!' Het effect is onverwacht groot. De deelnemende studenten hernemen hun eigenaarschap. Speelplezier en energie komen op. Het lokaal ondergaat in luttele minuten een metamorfose. De laatste vijf minuten doen we een rondgang: wat maakte je? Kun je er een paar zinnen over zeggen? Zo zijn we die korte interventie 'maak iets', die een sleutelmoment in muzisch werk is geworden, op het spoor gekomen.



Theatrale dialoog

.....
Het woord kennis roept al snel beelden op van kloeke boeken en knappe koppen. Maar er is, voorbij de cognitieve kennis, nog een heel palet aan andere soorten kennis. Denk maar aan het sociale verkeer waarin je thuis bent, of al het kunnen dat stilzwijgend in je professionele handelen besloten ligt. In deze les, 'Theatrale dialoog' laat je het lichaam spreken zonder woorden. Je bevraagt houdingen en gebaren en krijgt daardoor verrassende antwoorden. Wat blijkt: het lichaam weet meer dan je wellicht denkt.

Peter Rombouts heeft van jongs af aan een grote liefde voor dansen. Hij droomt ervan op de grootste podia op te treden. Maar als dat in zijn twintiger jaren nog niet gelukt is, besluit hij zijn dansambitie te dimmen en wordt hij organisatieadviseur. Niet lang daarna krijgt hij een telefoontje van zijn voormalige danspartner Argentijnse tango. Haar huidige partner is geblesseerd, ze hadden zich opgegeven voor de wereldkampioenschappen over zes weken en of Peter zou willen invallen... Peter neemt al zijn vrije dagen op en stort zich dag en nacht in de dans. Het onwaarschijnlijke gebeurt: ze worden wereldkampioen. Het jaar daarop worden ze het als titelverdedigers nog een keer. En het jaar daarop voor de derde keer. Peter leeft een dubbelleven. Op doordeweekse dagen organisatieadviseur en in het weekend over de vloer zwevend in internationale zalen. Na de derde keer voelt het als genoeg. Peter gaat een vervolgopleiding doen als veranderkundige. Hoe kan hij de dans en het werk dichterbij elkaar brengen? Bij zijn examen vat hij moed en danst hij voor het eerst een vraag. In de jaren daarna bouwt hij dat 'dansen van de vraag' onder de titel Dance Dialogue uit tot de kern van zijn werk voor organisaties. De Theatrale dialoog bouwt voort op dit principe.

De les

Begin met alle deelnemers te vragen om eerst wat tijd aan hun eigen gerichtheid te besteden (je kunt voor meer informatie hierover les 3 lezen, maar dat is geen vereiste). Laat hen nadenken over de vragen: waar wil je vandaag aan werken? Wat houdt je bezig? Laat hen opschrijven wat er opkomt, en vraag hen al schrijvend toe te werken naar een vraag waarin

ze zelf als ik-persoon voorkomen, ook als het een ontwerp- of meer instrumentele vraag is.

Als iedereen een vraag heeft geformuleerd, laat je hen deze wegleggen, en schuif je stoelen, tafels, jassen en tassen aan de kant. Laat iedereen in een kring staan, met de sessieleider in het midden, en vraag één deelnemer om te helpen het even voor te doen. Neem in stilte een pose aan, alsof je een standbeeld bent. Vraag de deelnemer om te kijken en er een pose naast te maken. Laat het gezamenlijke beeld even staan, stap dan uit en kijk naar de pose van de deelnemer die overblijft. Voel bij jezelf na wat dat beeld oproept, stap weer in en maak een nieuwe pose. Ook het nieuwe tweebeeld blijft even staan. Dan stapt de deelnemer uit en kijkt naar het beeld dat is blijven staan. En zo om en om, in- en weer uitstappend gaat het verder. Er ontstaat een 'theatrale dialoog', een gesprek zonder woorden.

Zet zachte muziek op, laat elke deelnemer een partner zoeken en 2,5 minuut zo'n theatrale dialoog voeren. Hierna spreekt ieder tweetal eerst zelf na en deelt dan plenair wat korte observaties. De deelnemers leren van elkaar. Ze maken zich eigen wat aanvankelijk vreemd was.

Hierna volgt een tweede ronde met een nieuwe partner. Dat blijkt vaak weer iets heel nieuws aan te spreken; net alsof de helft van wat je te 'zeggen' hebt bepaald wordt door wie er 'luistert'. Een verschil met de vorige ronde: laat de deelnemers dit keer niet nabespreken. Vraag hen in plaats daarvan pen en papier te pakken en voor zichzelf een rustig plekje te zoeken. Welk beeld of welke twee beelden zijn nog voelbaar voor hen aanwezig uit de laatste dialoog? Laat eenieder vanuit dat beeld een kort verhaaltje of scène schrijven. Wat is daarin gaande? Daag hen uit het verhalende of het poëtische van het beeld in woorden naar voren te halen. Hun verbeelding mag er best mee op de loop: het verhaaltje kan zich elders afspelen en kan gaan over andere personages. Laat hen ongeveer 5 minuten schrijven, hun tekst doorlezen en een paar inzichten opschrijven die uit de tekst spreken.

Laat dan alle deelnemers de vraag pakken waarmee ze vandaag begonnen zijn, en die als een titel boven de scène-plus-inzichten zetten. In groepen van tien, bestaande uit vijf tweetallen uit het laatste gesprek, lezen zij elkaar hun teksten voor, zonder tussentijds gesprek of commentaar, te beginnen met de titel/vraag. De tweetallen volgen steeds op elkaar. Als alle teksten hebben geklonken en alle deelnemers kort een reactie hebben gegeven, laat dan de duo's zeker een minuut of tien samen zitten om de teksten en de vragen nog een keer goed te lezen. Welke waarden en kwaliteiten herkennen zij bij zichzelf en bij de ander? Welke inzichten komen er nog meer op? Wat is een mogelijke vervolgvraag?

Wat werkt

Het cognitieve zingt tijdelijk een toontje lager. Je zet je denken even uit als je gaat bewegen. Hiervoor in de plaats komt de lichamelijke ervaring. Deze ongebruikelijke verhouding tussen het doorgaans dominante hoofd en het lichaam zet zich door in het fantasievol schrijven. Je beschrijft beelden en maakt zinnen die niet in je dagelijks repertoire zitten. Je kan de tekst onbevangen bezien en tot frisse inzichten komen. Het moment waarop de beginvraag terugkomt als titel voelt een beetje als toveren: hoe is het mogelijk dat die verbinding (vaak) past en iets te zeggen heeft? Dat is geen magie, je hebt ‘gewoon’ een andere route gevolgd.

En over het bewegen: het lijkt vreemd in het begin, maar zo gauw je je eraan overgeeft, en dat is de tweede keer dat je deze les doet al stukken makkelijker, wordt het juist heel vanzelfsprekend. We kunnen met het lichaam zo veel zeggen in zo weinig tijd over de hele bandbreedte van het menszijn, van competitie en strijd tot zorgzaamheid en intimiteit.

Variatie

Het basismotief van een tweetal dat 2,5 minuut een theatrale dialoog voert, kan ook los gebruikt worden, bijvoorbeeld als een korte interventie in de bespreking van een complex vraagstuk:

- Vraag twee mensen om dit te doen.
- Vraag alle deelnemers dan om een paar zinnen die opkomen op te schrijven, of laat hen meteen zinnen en woorden zeggen vanuit wat ze zojuist zagen en beleefden.
- Vraag daarna wat zij hieruit kunnen halen voor de vraag die op tafel ligt en laat eenieder daar een of twee minuten zelf aan werken. Haal dan op, of wissel uit.

Oefening

Oefen eerst naast het gewone werk met vrienden, familie en collegae zodat het voor jou gewoon wordt om 2,5 minuut in deze fysieke oefening te stappen. Pas als het voor jezelf gewoon is, kan je de ander goed uitnodigen. Dan heb je geen last meer van geïnternaliseerde weerstand (‘ze zullen het wel gek vinden’).



Als we de kans krijgen om een aantal keren met een groep te werken dan zit de theatrale dialoog geheel in het programma. Of je nu bestuurder bent in de zorg, leraar in het mbo, student aan een master bij HKU of bij de politie werkt; als je met muzisch werk te maken krijgt, loop je de gouden kans op deze confrontatie.

11

Verlangen vangen

.....
Stel: je werkt aan een complex veranderproject, een moeilijk onderzoek of een nieuwe lessenreeks in de context van je gewone werk. Wat beoog je, wat wordt er verwacht, wie heb je erbij nodig, wat eerst, wat daarna: de wolk met vragen groeit en groeit. Daardoor kan je makkelijk stilvallen. Want waar te beginnen en hoe door de complexiteit heen te bewegen? In deze les combineer je een modelmatige aanpak met fysiek muzisch werk. Het voelen van het lichaam wijst het denken van het hoofd de weg.
.....

Daan Andriessen is de grondlegger van de werkvorm 'verlangen vangen'. Andriessen, verbonden aan HU, heeft landelijke bekendheid als lector vanwege zijn bijdragen aan de vraag hoe je goed praktijkgericht onderzoek kan doen. Hij noemt zichzelf graag een 'modellenman'. Als je ergens een kwadrant van kan maken, met vier verschillende maar samenhangende begrippen linksboven, rechtsboven, linksonder en rechtsonder, dan moet je dat niet laten. Om het belang van modellen te illustreren neemt hij naar lessen vaak een paar aardappelen en een patatsnijder mee. De aardappel gaat er aan de ene kant in en komt er in keurige patatten aan de ander kant weer uit. Ja er is iets verloren gegaan: de aardappel. Maar er komt een nieuwe ordening uit voort. Zo werkt het met onderzoek ook: kijk of je een model kan maken als een lens op de werkelijkheid. Muzisch werk staat recalcitrant tegenover elk model en wil zich al helemaal niet door de patatsnijder laten halen. Dit levert een kritisch spanningsveld op, want Daan op zijn beurt wijkt geen duimbreed en stelt dat er óók over muzisch werk wel degelijk methodische dingen te zeggen zijn. Het muzisch werk slaat hem de modellen uit handen en hij trekt het muzisch werk uit een dreigende zelfextase weer op het droge.

Naast zijn werk voor HU is Daan al jaren bezig met systemisch werk zoals dat in familie- en organisatieopstellingen wordt gedaan. In de werkvorm 'verlangen vangen' heeft Daan het modelmatige en het systemisch wer-

ken bij elkaar gebracht. Het voelen van het lichaam gaat een verbinding aan met het denken van het hoofd, waardoor zich een weg ontvouwt die je, door de complexiteit heen, verder brengt in de richting waar jij heen wil.

De les

Iedere deelnemer kiest voor zichzelf een project waarmee die bezig is. Het is fijn als je een concreet project hebt dat, met anderen samen, zoals in een gedeelde opgave, ergens naartoe werkt. Maar je kan ook je werk of een onderzoekende vraag centraal te stellen.

Vorm drietallen en verspreid je door de ruimte (blijf wel in dezelfde ruimte). Elk groepje krijgt vijf A4'tjes mee met daarop een frase of vraag. Leg het eerste blaadje met de tekst 'mijn project' op de grond (daar is het woord grondlegger...!). Leg de andere vier papiertjes daar in een cirkel omheen, op een pas of twee afstand.

- Links 'wie leert hier?'
- Rechts 'wat verandert er?'
- Onderaan 'wat wordt er gemaakt?'
- Bovenaan 'welke kennis wordt ontwikkeld?'

Onderaan deze uitleg volgt een toelichting op de blaadjes met de zinnen. Het model ligt nu in vloerankers, zoals dat wel wordt genoemd, op de grond. Zo meteen staat in drie rondes van elk 20-30 minuten telkens een van jullie drietal centraal om het model vanuit diens eigen project te verkennen.

Tot zover het modelmatige aspect. Nu het systemische. Vertel, als het jouw beurt is, nog buiten het model kort iets over het project (de fascinatie, het werk) dat je de inzet wil maken van je verkenning. Stap dan het model binnen en ga eerst op 'mijn project' staan. Begin vanuit vragen als 'wat wil mijn project of fascinatie?', 'Hoe voelt mijn project zich?' Vanuit dit midden beweeg je verkennend naar de andere vragen, soms terugkerend naar het midden, soms een vloeranker opnieuw betredend. Zo doorloop je, voortdurend halthoudend, het model. Telkens als je op een papiertje staat is het de kunst om niet meteen iets te *denken* over de betreffende vraag, maar eerst te *voelen*. Wat ervaar je? Kan je vanuit de beleving spreken, vanuit beelden die zich aandienen, vanuit een gevoel in je lichaam? Eén van de twee anderen stelt vragen als: wat voel je? Waar voel je het? Wat roept het op? Hoe ziet het eruit? Naar welke plek wil je nu gaan? Vervul die rol bescheiden en behulpzaam: help de persoon in beweging te komen en te blijven, maar neem het niet over. Geef niet

te veel adviezen en tips. Fysieke observaties zoals: 'Op deze plek kijk je gespannen', 'Hier lijkt het of de energie gaat stromen' of: 'Mooi hoe je je armen beweegt' kunnen de centraal staande persoon helpen bewust te worden waar de eigen betrokkenheid (het verlangen) zit. Als je dat goed weet kom je verder. Degene in het midden loopt aan het eind nog een keer in een eigen volgorde door het model en vertelt kort, als in een pitch, waar diens project over gaat, hoe ze het gaan aanpakken, wat hun inzichten zijn. Je kan hierbij ook, als in een kleine choreografie, de bij de vloerankers passende houdingen, gebaren en gezichtsuitdrukkingen uitvergroten.

De rol van de derde is meeschrijven. Schrijf zo dat er aan het einde van een sessie een leesbare tekst ligt die je zo in handen van de inbrenger kan leggen (een oefening op zich). Deel aan het slot de observaties en inzichten die je tijdens het schrijven kreeg. Niet dwingend, eerder aftastend, in de trant van: 'Het leek alsof...' en: 'Dit moment maakte indruk'.

Het is niet verboden af en toe als derde een suggestie te doen, zoals: 'Wil je nog een keer op die plek gaan staan?' of: 'Het voelt alsof je hier nog meer te zeggen hebt', maar in de basis zijn de rollen van begeleider en scribent gescheiden.

Toelichting op het model

Wie leert hier? Tussen jezelf, als kleinste eenheid die leert, en algemeen 'alle werknemers of alle kinderen' is er ook een eerste en tweede cirkel dicht om jou heen. Wie zijn dat? Wat is hun professionele ontwikkeling door jouw project?

Wat verandert er? Verandert er door jouw project/fascinatie iets in de organisatie, in de context waar je in werkt, in de structuur en de systemen waar je in en mee werkt?

Wat maak je? Dit vloeranker vraagt naar concrete producten, instrumenten, spelvormen, leermiddelen of andere maaksels die je kan laten zien, vastpakken, neerzetten of toepassen. Wat is of zou je gedroomde maakopbrengst kunnen zijn?

Welke kennis ontwikkel je? Waar weet je, als je je project/fascinatie hebt gerealiseerd, iets over te zeggen dat voor anderen die er niet bij betrokken zijn interessant en relevant is?

Oefenen en variëren

- Verken met elkaar wat helpende en niet helpende vragen zijn.
- Experimenteer in het model ook met de dynamiek op de assen (de denkbeeldige lijnen tussen de vloerankers). Loop eens heen en weer tussen

‘leren’ en ‘veranderen’, tussen ‘maken’ en ‘kennis’ en de andere verbindingen. Wat doet dat?

- Experimenteer door gaandeweg de centrale persoon toe te staan de opstelling van de vloerankers aan te passen zodat diens verhaal sterker wordt.



Het leernetwerk ‘meesturen in verandering’, een initiatief van Onderwijs 124, brengt twintig deelnemers die ieder op een eigen manier betrokken zijn bij praktijkinnovatie in het mbo bij elkaar. We doen de werkvorm ‘verlangen vangen’. Na de eerste ronde roepen we de deelnemers kort bij elkaar om te bespreken wat wel en nog niet werkte. Deze werkvorm heeft geen standaard om aan te voldoen, niets werkt altijd; we leren, each one teach one, van en met elkaar wat er mogelijk is. In de tweede ronde groeit het animo onder de verslagleggers om extra aandacht aan de non-verbale communicatie te besteden: de fysieke reacties, de houdingen. Verrassend voor ons is de gretigheid van de inbrengers om juist daar feedback op te krijgen. Ze blijken daar iets aan te hebben, met dat letterlijke ‘hoe sta je er in’.

12

Thinking Grid

.....
Uit een ander vaatje tappen. Herbronnen. Verandering van spijs doet eten. Uit de comfortzone stappen. Een ander licht op de zaak laten schijnen. Vijf zinnnetjes die gaan over het belang van je denk- en doegewoontes doorbreken en een ander perspectief vinden. Een 'thinking grid' maakt dat concreet, met op de ene as datgene waar je aan wil werken en op de andere as een ongewone bron waar je uit put. Oftewel: hoe het beoefenen van een hobby onverwachte perspectieven kan aanreiken voor je werk.
.....

Terugkijkend naar eerdere lessen valt op dat dit thinking grid niet uit de lucht komt vallen, maar al vaak impliciet op de achtergrond werkzaam is. In les 3 krijgt een saaie vergadering nieuwe betekenis doordat deelnemers een vraag bij zich dragen. In les 6 brengen inspiratiebronnen andere perspectieven. In les 7 zijn dat je collega's die aan het werk zijn. In les 8: de kunstenaar in de hoek. In les 9: iets maken. In les 10: de theatrale dialoog. Telkens pendel je tussen het 'gewone werk' en het muzische heen en weer. In de werkvorm thinking grid leer je dat systematisch te doen.

Het gaat over het toelaten van het onbekende op die plekken en momenten dat je in het 'niet weten' zit. Over ontvankelijk worden voor wat er uit andere bronnen en domeinen op je afkomt.

Vorbereiding

Voor een variatie die onderaan deze les staat, kan het bruikbaar zijn om verschillende bronnen mee te nemen, waar deelnemers tijdens deze les uit kunnen putten. Denk aan afbeeldingen van kunstwerken, muziekjes, boeken, Loesje-posters, et cetera. Sowieso nodig: lege vellen en schrijfgerei.

Aanwijzingen

Kies (ieder voor zich) een werk(je) uit waar je mee bezig bent: je moet bijvoorbeeld een groep mensen bij elkaar brengen, je werkt aan het ontwerp van een nieuwe les of je zet de lijnen van een onderzoek uit. Pak een vel en teken bovenaan een horizontale x-as. Schrijf daarop allemaal aspecten

van je vraag. Doe dat heel concreet: visiestukje schrijven, emailbestand aanmaken, stuurgroep uitnodigen, inleider op scherp zetten, inspiratievoorbeeld zoeken, etc. Als dat allemaal naast elkaar op een lijn staat, teken je links op het vel een y-as die er loodrecht op staat. Schrijf daar verschillende aspecten van een hobby of passie op, of een vakgebied dat je toevallig goed beheerst. In dit voorbeeld zou dat tuinieren kunnen zijn. Dan komt er een reeks woorden als: fruitbomen snoeien, compost verdeelen, bollen aanplanten, kas opruimen, nieuwe bamboehark kopen, etc. Trek na elk woord op de x-as een lijn naar beneden en na elk woord op de y-as een lijn naar rechts, zodat er een raster met vakjes ontstaat. Dat is het grid. Kijk nu losjes welke woordcombinaties er in de vakjes ontstaan. Wat roept het op als ‘visiestukje schrijven’ en ‘bamboehark kopen’ bij elkaar komen? Dat zou kunnen oproepen dat het visiestuk uit meerdere parallelle stukjes mag bestaan die in een handvat bij elkaar gehouden worden. Of de combinatie ‘emailbestand aanmaken’ en ‘bollen planten’? Dat zou kunnen oproepen dat het emailbestand de basis is van dat wat gaat groeien en bloeien in je project. Het woord losjes wil zeggen dat je niet systematisch alle vakjes hoeft te doen, maar je kan laten inspireren door toevallige matches. Dit grid stimuleert het heen en weer denken tussen verschillende brondomeinen: werk en hobby. Kennis en kunde in het ene stimuleert het denken en handelen in het andere.

Neem aan wat er gebeurt, neem het serieus. Dat is gegeven. Censureer jezelf (en anderen) niet. Bespreek de grids vervolgens plenair. Zoek met elkaar naar woorden en zinnen die opkomen bij intuïtieve matches tussen x- en y-as. Breng de woorden en zinnen dan terug naar de vraag. Dit zijn voor nu de ‘antwoorden’ waar je toe komt.

Het doel is hier niet om rechtsreeks te spreken over het probleem of de vraag, maar om te spreken via een gedeelde muzische ervaring. Dit schept ruimte om datgene te zeggen, en open en liefdevol te ontvangen, wat in de dagelijkse directheid moeilijk kan. Dit werk opent ruimte voorbij logische denkstructuren en oorzaak-gevolg-redeneringen. Iedereen kan verrast worden. Ieder spreekt vanuit de ervaring die ter plekke gedeeld is. Dat is wezenlijk anders dan het spreken vanuit eigen eerdere ervaringen, referentiekaders of vooronderstellingen.

Het vraagt de moed om te vertragen, geen genoeg te nemen met de eerste gedachten die opkomen. Om na het horen van de vraag, het probleem of de spanning niet meteen te antwoorden of op te lossen. Nee, je stelt voor om iets anders ertussen te plaatsen, te kijken wat dat oproept en dat te delen. De meest ongebruikelijke zinnen en woorden zijn vaak de

meest betekenisvolle omdat ze denkprocessen echt op een nieuw spoor kunnen zetten.

Variaties

Het thinking grid kan je ook vullen met levende activiteit van jezelf, of fragmenten uit film, muziek, of theater. De kunst is om uit een ander vaatje te tappen en zo het stappen in het onbekende mogelijk te maken. De ruimte open maken voor iets anders en dat wat zich aandient serieus nemen. Zoekende woorden en zinnen toelaten en deze terugbuigen naar een vraag. Wat is jouw type interventie waarmee je een ander licht op de zaak kan laten schijnen?



Melanie Kandelaars (HKU) doet een werkvorm met schrijven met je ongewone hand. Ze herschept eerst de ruimte: lege tafels met papier, potloden, puntenslijpers en gouden eierdopjes om het puntslijpsel op te vangen. Jassen en tassen in een ander lokaal. En dan de werkvorm. Het gemak van schrijven is verdwenen als je je niet-dominante hand gebruikt. Melanie geeft aanvullende opdrachten, zoals door eerdere woorden heen schrijven, van schrijven overgaan naar lijnen trekken en weer terug naar schrijven. Iedereen is in vreemd gebied en tegelijk bezig met iets vertrouwds: woorden en beelden. Dit levert nieuwe inzichten, bewustwording en andere taal op.

13

Er zijn lessen die...

.....
In alles dat je vaker doet sluipt, hoe bevlogen je ook bent, als vanzelf de gewoonte. De uitdagende frisheid van een begin maakt plaats voor: 'zo doe je dat nu eenmaal'. Hoe spreek je je oorspronkelijke verwondering aan? Hoe wek je de houding van de beginner? Deze les is een schrijfoefening in variaties. Wakker je verbeelding aan en schrijf steeds meer onverwachte, ongewone typering over datgene wat door gewoonte steeds meer hetzelfde lijkt te zijn geworden.

Voorbereiding

- Les 13 vraagt als voorbereiding thuis een schrijfoefening, verspreid over een aantal dagen. Wat is een altijd terugkerend aspect van je werk? Wat zie of doe je dagelijks? Het zou kunnen gaan over rapporten schrijven, aantekeningen maken, mensen interviewen, lezingen geven, werkgroepen begeleiden, e-mails versturen, etc. Kies een van die dagelijks weerkerende activiteiten uit waar je verdieping in wil aanbrengen, of die je met nieuwe ogen zou willen bekijken. Het kan ook over mensen gaan waar je mee werkt.
- Lees de tekst onderaan deze les ('er zijn lessen die...') als voorbeeld.
- Begin dan met het schrijven van een soortgelijke tekst: een serie variaties die allemaal beginnen met 'er zijn ... die...'. Plaats op de eerste puntjes je onderwerp en op de tweede puntjes een uitwerking.
- Schrijf je tekst niet in één keer, maar verspreid het schrijven in korte blokjes over meerdere dagen. Schrijf met zorg. Neem telkens tien minuten om één of meer variaties precies zo te maken dat ze jou iets te zeggen hebben.
- Schrap teksten, zodat je de meest sprekende variaties overhoudt. Wat zijn metaforen en beelden die iets oproepen? Wat kan je voor ingangen vinden via de zintuigen? Hoe kies je je woorden? Wat is de goede volgorde?
- Neem je eigen tekst mee naar deze les.

In de les

Iedere deelnemer heeft een kortere of langere tekst mee met variaties op een eigen dagelijkse bezigheid of op de mensen met wie hij/zij/hen werkt.

- Laat de deelnemers eerst in kleine groepjes de teksten met elkaar delen, en laat hen daarna een paar hiervan plenair delen.
- Deel observaties aan de hand van drie vragen:
 - o Wat werkt er in het maakproces?
 - o Wat doet het met je verhouding tot het onderwerp?
 - o Wat is het effect op de luisteraars die je deelgenoot maakt?
- Schrijf mee met de verschillende aspecten van deze oefening die tijdens de observaties gedeeld worden. Er komt als vanzelf een stukje 'praktijktheorie' op papier.
- Nodig de deelnemers uit om in de les, van elkaar geleerd hebbend, door te werken aan een volgende versie van de tekst: laat hen nieuwe variaties maken, variaties schrappen, elkaars metaforen gebruiken, volgordes veranderen, et cetera. Het toelaten van de verbeelding en het verfraaien van je tekst helpt je om 'gewoon' werk fundamenteel te herwaarderen.

Er zijn lessen die...

Er zijn lessen die in een zucht voorbijgaan en er zijn lessen waarin je de tijd zou willen voortduwen.

Er zijn lessen die zo actueel zijn dat je ze alleen vandaag kan geven en daarna nooit meer en er zijn lessen die tijdloos zijn.

Er zijn lessen met de snelheid van houtskool op papier. Een paar vegen en accenten en de voorstelling staat. En net zo snel zijn ze weer uitgeveegd. Andere lessen hebben het geduld dat nodig is om olieverf te laten drogen en dan pas verder te gaan. Weer andere lessen zweren bij aquarel. Ze zijn voorzichtig om over iets heen te kleuren dat er al staat. Dan wordt het smoezelig.

Er zijn lessen met open monden en dichte oren, maar ook lessen met dichte monden en open oren, lessen met een hart maar zonder hoofd, lessen voor het hoofd maar zonder hart, lessen met en zonder handen, lessen met loopneuzen, met kriebelhoest, met luizenhoofden en lessen met zweetluchtjes.

Een enkele keer is er een les waarin iemand toevallig het stuk *Spiegel im Spiegel* van Arvo Pärt noemt. Je maakt het waarschijnlijk nooit of misschien maar één keer mee. Je zegt: laat eens horen. De leerling zet het op en alles komt daarna vanzelf.

Er zijn lessen die voorafgegaan worden door buikpijn, je weet dat er iets niet goed zit, maar niet precies wat, je voelt dat er iets gaat schuiven, maar je weet niet wanneer en hoe. Je merkt het wel. Het is onvermijdelijk.

Er zijn lessen die gevolgd worden door geluk. Opgetogen door de opbrengst of door de opluchting dat het klaar is.

Er zijn lessen die ermee beginnen dat jij al in het lokaal bent maar de leerlingen nog niet. Je kan je er geen voorstelling van maken hoe het zal zijn als ze komen, als ze al komen...komen ze wel?

Er zijn lessen die telkens opnieuw beginnen, er komt iemand binnen, er is een onverwacht verhaal, je raakt zelf de draad kwijt. Andere lessen vallen binnen in het midden. Het duurt even voordat je beseft waar je bent, waar je vandaan komt en waar je naar op weg bent. Sommige lessen wachten eindeloos op een goed einde dat maar niet komt.

Er zijn lessen die heroïsch beginnen. Denk aan het openingsmotief van de Vijfde Symfonie van Beethoven. 'Dit wordt een grootse les,' lijken de eerste woorden te zeggen. Ta-da-da-daaa. 'Hier ben ik,' zegt de les. 'Dat zal je weten!'

Er zijn lessen waar de tederheid van klapprozen in de lucht hangt, kijken mag, ook van dichtbij, kleur en tekening worden er alleen maar intenser van, maar raak ze niet aan, dan vallen de bloembladjes er af.

Er zijn lessen die draaien om de stilten tussen de zinnen. Om precies dat wat niet gezegd wordt.

Er zijn lessen...



Voor een boekpresentatie over het werk van onderwijsfilosoof en pedagoog Gert Biesta nodigt NIVOZ naast inhoudelijke sprekers en leraren ook Anouk Saleming uit (schrijver en schrijfdocent HKU). Of ze haar dichtelijk werk, dat deels ter plaatse ontstaat, ten gehore kan brengen in een intermezzo? Zonder ook maar één kind in de zaal, gaat het de hele middag over pedagogische praktijken. Het missen van die kinderen is de aanleiding voor een tekst getiteld: Er zijn kinderen. In talloze variaties worden de kinderen alsnog centraal gesteld. De tekst slaat aan. Anouks tekst vormt de basis voor een filmpje dat als nieuwjaarswens heel veel kijkers trekt. Daar komen weer nieuwe vragen uit de onderwijspraktijk uit voort. Zo ontstaat de schrijfoefening voor deze les.

Het tragische

.....
Hoe ga jij, zelf en met collega's, om met een wereld die steeds minder maakbaar lijkt, hoe verhoud jij je tot wat mislukt, wat tragisch, rampzalig en/of onoplosbaar is? Erlangs kijken en net doen of het niet zo erg is, werkt niet, want steeds meer dingen lijken niet meer te repareren. Daar zijn de scheuren te groot voor. Maar in zak en as zitten en stilvallen is ook geen uitweg. Hoe ga je in het werk met elkaar om als er persoonlijke tragiek is? Is daar wel ruimte voor en zijn daar wel woorden voor? Hoe kan je je met elkaar tot het tragische verhouden en gaande blijven? Kan de kunst ons daarbij helpen?

Vorbereiding

Vraag alle deelnemers: welke filmscene, welke boekpassage, welke muziek, welk schilderij, welk verhaal springt bij jou naar voren als het over het tragische gaat? Wat resoneert met het tragische in je eigen werk en leven? Kies één fragment uit en neem jouw keuze mee naar de les. Zorg dat je het goed aan anderen kan laten horen, zien of lezen. Als het een filmfragment is, zorg voor de juiste techniek. Als het een citaat of een beeld is, zorg dan dat je dat op een vijftal blaadjes gekopieerd bij je hebt.

In de les

Inleiding 20'

Neem tijd om het onderwerp 'het tragische' plenair wat verder te introduceren. Dat kan een combinatie zijn van persoonlijke ervaringen, onderstaande tekst over het 'tragisch besef' van de oude Grieken in het verhaal van Orpheus en eigen bronnen.

Vraag deelnemers kort naar hun ervaringen: wat deed de opdracht vooraf met hen? Gebruik dit introducerend gesprek om de juiste mood in de groep te creëren voor het aansluitend delen van bronnen. Die mood is een mengsel van kwetsbaarheid en distantie. Kwetsbaarheid en geraaktheid doordat straks in de uitwisseling persoonlijke verhalen naar voren kunnen komen. Distantie doordat de bronnen straks gaan helpen om wat afstand te scheppen, zodat het niet 'te' persoonlijk wordt.

Gesprek inclusief schrijven 60'

- Groepjes van drie tot vijf deelnemers tonen en bespreken het meegebrachte materiaal en nemen daar (afhankelijk van de beschikbare tijd) 50 minuten de tijd voor. Kijk eventueel bij les 6 (Brongesprek) voor aanvullende aanwijzingen. Je kunt in elke verkenning de vragen stellen: 'Wat zegt deze bron?' en: 'Wat zie je er nog meer in?'
- Laat deelnemers daarna een minuut of tien schrijven. Wat komt er naar voren uit de bespreking en de andere bronnen? Citeer bronnen die je aanspreken, uitspraken van anderen en schrijf eronder tot welke inzichten je komt.
- Afhankelijk van de tijd kunnen de deelnemers de reflecties nog delen binnen hun groepje.

Slotgesprek 20'

Voer plenair een gesprek over observaties en inzichten, en deel misschien nog een of twee fragmenten.

Wat werkt

Ten eerste gaat het in deze les om ontvankelijkheid voor het tragische. Kan je het toelaten? Sta je ervoor open? Dat is niet vanzelfsprekend, want de eerste impuls is meestal daarvan weg bewegen. Ten tweede gaat het om de vragen: 'Hoe geef je er uiting aan?' en: 'Wat maak je ervan?' De tijdsduur 20-60-20 kan korter maar dat is gegeven het onderwerp niet zo prettig. Het is beter om, net zoals in andere lessen, een tijdsblok van twee uur te reserveren.

Het tragisch besef

De oude Grieken hadden, zoals dat wel genoemd wordt, een tragisch besef. Dat kwam onder meer tot uiting door een rijke cultuur van tragedies schrijven. Als je als bezoeker naar een tragedie ging, loste dat de problematiek natuurlijk niet op. Maar door het tragische in de vorm van theater te (her)beleven kon je er wel beter toe verhouden. Die functie hebben literatuur, muziek, film en andere kunsten nog steeds. Ze kunnen helpen je tot het menselijk lijden te verhouden. Deze les zoekt openingen om in het 'gewone werk' aandachtiger met het tragische om te kunnen gaan. Kunnen kunstuitingen helpen om langs de band, dus niet al te rechtstreeks, ruimte te maken, taal en beelden te vinden?

Orpheus

In die Griekse traditie van het tragisch besef past ook de mythe van de muzikant, dichter en profeet Orpheus. Over hem werd gezegd dat zijn moeder, een van de negen muzen, hem leerde dichten. Zijn vader zou de god Apollo zijn geweest, die hem de lier leerde bespelen.

Aan de mythische figuur van de zanger-dichter Orpheus is onlosmakelijk het verhaal verbonden hoe zijn geliefde Eurydice op de dag van hun huwelijk door de beet van een giftige slang komt te overlijden en hoe Orpheus, ontroostbaar, haar vervolgens terug wil halen uit de onderwereld. Louter door te spelen en te zingen weet hij de wachter bij de dodenrivier de Styx te bewegen hem als levende toegang te geven tot het dodenrijk. Als hij bij de koning en koningin van de onderwereld aankomt, weet hij hen al spelend en smekend te bewegen de dode Eurydice aan hem mee te geven. Er is echter één voorwaarde aan verbonden: hij mag op het lange smalle pad naar de wereld van de levenden niet omkijken naar Eurydice die achter hem aan zal lopen. Doet hij dat wel, dan zal Eurydice voor eeuwig terugvallen naar het dodenrijk. Verheugd beweegt hij zich op weg. Maar eenmaal op dat smalle pad aangekomen wordt hij door twijfel gegrepen en vraagt hij: 'Eurydice, je bent er toch wel?' Ze antwoordt dat hij zich geen zorgen moet maken en zich aan de afspraken moet houden. Orpheus laat zich sussen. Maar een stuk verderop slaat de twijfel weer toe. 'Eurydice,' zegt hij, 'hoe kan ik zeker weten dat je bij me bent?' Zij zegt dan tot hem dat hij toch haar stem hoort, dat dat genoeg is om er zeker van te zijn en dat hij vooral niet moet omkijken. Enigszins gerustgesteld zet Orpheus zich weer in beweging. Maar na een tijdje, de wereld van de levenden al in het zicht, is er weer die twijfel, nu nog heviger dan voorheen. 'Eurydice,' zegt Orpheus, 'ik moet het zeker weten.' En nog voordat Eurydice iets terug kan zeggen, kijkt Orpheus om en valt Eurydice, terug in het dodenrijk. Wat had Orpheus moeten doen? Je zou kunnen zeggen 'stom zeg' en 'had dat dan niet gedaan, dat omkijken'. Maar zo eenvoudig is het niet. Er zit een onvermijdelijkheid in. Want hoe had Orpheus ooit kunnen denken dat het zou lukken een dode mee te nemen naar de levenden? Was het, hoewel oneerbiedig naar Eurydice om het zo te zeggen, misschien wel dapper om de tragiek dan maar recht 'in de ogen' te kijken?

Citaat uit *ontvankelijkheid* (Bart van Rosmalen, 2024)

Soms helpt het om in onze tijd dit verhaal opnieuw te vertellen. Het wekt de gevoeligheid voor de onvermijdelijkheid van het tragische.

15

Muziek als interventie

.....

Muziek in het werk brengen? Op de achtergrond bij binnenkomst, als klanktapijt bij een stille oefening, tussendoor om het spreken af te wisselen met luisteren, als onderdeel van een betoog, of omwille van het aanspreken van het gevoel: de mogelijkheden zijn legio. Waarom zou je, ook al is het niet de gewoonte, het vooral wél moeten doen? Muziek als interventie gaat over saamhorigheid, meerstemmigheid, gelijktijdigheid, gevoeligheid, ambachtelijkheid, toevalligheid, vormelijkheid, lichamelijke en – last but not least – eigenzinnigheid! En gelukkig ook over heel praktisch experimenteren. Als je wordt opgeleid als musicus is een van de belangrijkste ondersteunende vakken solfège. Je moet leren om op het oor intervallen en drieklanken te herkennen. Als je niet kan horen wat de muziek doet, kan je er ook niet mee werken. De les 'muziek als interventie' lijkt op een oefening in solfège, maar dan niet alleen voor de oren en niet alleen voor de noten. Kan je de effecten herkennen als muziek in het werk komt? Hoe vaker je oefent en waarneemt wat er gebeurt, des te preciezer kan je ermee werken.

.....

De inzet van les 15 is dat je gaat experimenteren met het af en toe inbrengen van muziek in het werk: bij de inloop, als een commentaar, als een reflectie, etc. Met een bluetooth box in je tas en een playlist met allerlei muziekjes voor sfeer, energie, tegenkleur, herkenning, vervreemding, vertraging, versnelling, kritiek, commentaar en verbinding, ga je op pad.

Voorbereiding

- Lees de onderstaande voorbereidende tekst door.
- Stel een playlist op van 10-15 muziekstukken (dat kan in allerlei genres zijn), waarvan je je kan voorstellen dat je ze als interventie kan inzetten in het werk.
- Neem een bluetooth box mee.
- Voor deze les is het handig als je over meerdere (kleinere) ruimtes kan beschikken om niet te veel last te hebben van elkaars geluid.

De les

Hoe komt al die fantastische muziek die iedereen bij zich heeft nu in het werk? Dat is beslist geen inkoppertje. Geïnspireerd door de muziek werk je met elkaar aan het scheppen van een context. Want dat is de kunst: hoe en op welk moment, met welke woorden vooraf of achteraf, maak je aannemelijk én effectief dat je muziek inbrengt?

- Laat elkaar in groepjes om en om een van je uitgekozen muziekfragmenten horen. Degene die het fragment inbrengt, zegt erbij hoe ze denken het fragment in het werk in te kunnen zetten.
- De anderen mogen daarna zeggen wat er wel/niet werkt, en aansluitend voorstellen doen voor een paar variaties: hoe zou het ook kunnen?
- Blijf niet te lang hangen bij één muziekstuk, maar laat je telkens verrassen door een volgend fragment en wat dat oproept.
- Stel na afloop hiervan, ieder voor zich, een persoonlijke top drie of top vijf op van realistische muziekinterventies.

Voorbereidende tekst voor les 15

Saamhorigheid. De muziek gaat aan. Wat doet dat? Er is een verschil tussen het horen van de oren en het kijken van de ogen. Oren horen rondom. Oren zijn alzijdig. Je hoort wat achter je is, wat er dichtbij en in de verte is. Als de muziek speelt, neemt het geluid bezit van de ruimte tot aan de verste uithoek en komt vandaar weer terug. Dat geeft je een plek midden in de muziek. Je hoort er thuis. Niet alleen jij, maar elke luisteraar aanwezig hoort rondom en is midden in de muziek. Iedere luisteraar hoort erbij. Muziek draagt in de meest letterlijke zin van het woord bij aan saamhorigheid. Muziek is een verbindend medium, zoals dezelfde lucht die we allemaal ademen, of een gezamenlijke maaltijd dat kan zijn.

Meerstemmigheid. De saamhorigheid van daarnet wil niet zeggen dat iedereen hetzelfde hoort, ervaart of erbij denkt. Want wat hoor je eigenlijk? Dat kun je nooit precies zeggen. Ja: Bach, Miles Davis of Wende Snijders herken je wel. Maar wat betekent dat? Muziek is zonder betekenis in de eenduidige zin. Je kan er van alles in horen, ermee zijn zoals je wil. Elke luisteraar hoort iets anders: meerduidigheid en diversiteit zijn onlosmakelijk aan muziek verbonden. Die meerstemmigheid vormt een gezonde afwisseling met momenten in werk waarop je alle neuzen dezelfde kant op wil krijgen, of met elkaar door één deur moet kunnen. Het helpt om na een stukje muziek te bespreken wat je hoorde. Deelnemers respecteren en waarderen plotseling de onderlinge verschillen.

Gelijktijdigheid. In muziek hoor je het verstrijken van de tijd. Muziek brengt je in het ‘nu’, en van daaruit kan je tijdreizen maken. Jeugdherinneringen kunnen opspringen, levend als de dag van gisteren. Niet voor niets wordt in de Griekse mythologie gezegd dat de al eerder uitgebreid genoemde dichter/zanger Orpheus, een iconische figuur voor de muziek, in het bezit was van de sleutel tot de poel der herinneringen. Maar even zo makkelijk zie je beelden van verre toekomsten en gedroomde mogelijkheden liggen. Muziek schept een gelijktijdigheid van toen, nu en straks.

Gevoeligheid. De taal kent de uitdrukking ‘een gevoelige snaar raken’. Denk nog even aan de violist van daarnet. De trillende snaren resoneren in de lichamen van de luisteraars. Iets in hen gaat meetrillen. Een gevoelige snaar wordt geraakt. Die fysieke resonans lijkt ruimte te maken voor beelden, gevoelens en gebeurtenissen die je in het gewone werk vaak buiten beschouwing laat. Want wat moet je in het werk met de kwetsbaarheid van gevoelens? Dat is niet de gewoonte! Wat doet muziek? Je zou dat sensibilisering kunnen noemen: een groeiende gevoeligheid voor begrijpen én voelen, betekenis én belevenis, de wereld van woorden én de wereld zonder woorden. Het ‘begrijp je wat ik bedoel?’ van een gesprek gaat een verbinding aan met het ‘voel je wat ik bedoel?’ van muziek.

Ambachtelijkheid. Muziek laat een verworven kundigheid zien en horen. De noten worden precies gepakt, de positiewisselingen soepel gemaakt, de streken op de juiste manier gewisseld. Instrumenten (of stemmen) worden ambachtelijk bespeeld. Als er iets misgaat is dat hoorbaar. Het oefenen klinkt op de achtergrond altijd mee. De systematisch volgehouden discipline die doorklinkt roept onbewust altijd iets op bij luisteraars. Het spreekt ze aan op hun eigen oefening en precisie op die terreinen die bij hen passen: de sport, de keuken, de opvoeding, het werk.

Toevalligheid. Als je muziek even tussendoor laat klinken in een vergadering of workshop is daar geen onderliggend script voor. Dat is anders dan bij een vooraf aangekondigd concert op een podium. Muziek in de context van werk betekent dat de zaak hoe dan ook een beetje uit de hand loopt. Door het ongewone van de muziek word je je bewust van de toevalligheid van wat gaande is. Als de muziek stopt en het gesprek hervat moet worden, hangt het breekbare ervan nog in de lucht. Vaak is er het verlangen om dat nog even niet te verstoren. Wat is er te zeggen? De keel raspen en ademhalen. Tastend en zoekend spreken. Iets zeggen terwijl je nog niet weet wat. Iets zeggen dat je nog niet eerder zó gezegd hebt. Dan wordt het scheppende karakter van een gesprek hoorbaar. Je wordt benieuwd naar wat er komt terwijl je zelf mee maakt.

Vormelijkheid. Muziek als onderdeel van het gesprek is een interventie in iets wat anders gewoon doorgegaan zou zijn: de woorden van het gesprek worden onderbroken door de noten van de muziek. Eigen aan muziek is dat het zich altijd voordoet als een stuk. Het heeft een vorm, een afbakening in de tijd: het begint, speelt zich af en eindigt. Door te pendelen tussen spreken en spelen krijgt ook het geheel van het gesprek vorm (zoals in een rijmschema: A-B-A-B). Dat versterkt je gevoeligheid voor wanneer en hoe iets begint en eindigt, en dat besef van vorm leidt tot winst aan betekenis. Je wordt preciezer: zeg je iets wel of niet? Herken je een mooie slotzin van een blokje gesprek? Als vanzelf komt er ook meer ritmische afwisseling in het gesprek.

Lichamelijkheid. De snaren moeten door de violist stevig ingedrukt worden. Ook de stokvoering is een fysieke inspanning en in zware passages gaat het er soms hevig aan toe, tot aan het spreekwoordelijke bloed, zweet en tranen. De slagwerker slaat met stokken, de pianist drukt toetsen in, rietblazers persen lucht door het instrument en zangers gaan van fluisteren tot schreeuwen. Hoezeer de muziek ook kan zweven en vliegen, lichamelijkheid is de basis. Het menselijk lichaam en het instrumentenlichaam: samen gaan ze aan de gang. Doet dat wat? Ja natuurlijk! Muziek brengt je terug in je lichaam als je daar tijdelijk minder aandacht voor had. Sterker nog: het trilt en brengt in trilling: er gebeurt van alles. Denk aan dansen op muziek, marcheren op muziek, mediteren op muziek, et cetera.

Eigenzinnigheid. Om muziek in het gewone werk te laten horen moet er altijd een bruuske en losscheurende overgang gemaakt worden. Het schuurt en is eng vanwege het onbekende van wat er te gebeuren staat en de verwachting daaromtrent. Je kan weerstand en vervreemding voelen, of die nu bij jezelf geïnternaliseerd is of daadwerkelijk bij de deelnemers aanwezig. Alsof je een inbreker bent, moet en zal je de orde verstoren. Die grensgang is het minst fijne moment. Maar als je het doet, klinkt vervolgens wel de muziek in het werk. Ongewoon! Jij brengt iets in uit je eigen wereld, jij durft te breken met conventie. En je put moed uit die eigenzinnigheid: je bent er en brengt toch maar mooi de muziek in!



Onzichtbare steden

ONZICHTBARE STEDEN

In 1271 reist Marco Polo in opdracht van Kublai Kan naar China. Kan stuurt hem steeds op nieuwe missies. Het duurt tot 1295 voor Marco weer terug is in Venetië. In het boekje *De Onzichtbare steden* (1972) zet de filosoof Italo Calvino de gesprekken tussen Marco en Kan neer als ontmoetingen tussen utopie en werkelijkheid. Marco vertelt vol verbeelding over de buitengewone steden van zijn reizen. Wat in een 'gewone' stad slechts een enkel aspect is, zoals een bouwplaats, een feestelijk gebruik of een geroepen groet, groeit in zijn vele vertellingen aan de keizer uit tot evenzoveel verschillende visioenen van ongekende droomsteden. Zijn tegenspeler Kublai Kan is zorgelijk. Hij moet het kolossale Tartaarse rijk dat in crisis verkeert organiseren. Kan voelt zich machteloos. Hij ervaart de situatie als *'het wanhopige moment waarop wij ontdekken dat dit rijk, dat ons het toppunt van alle wonderen had toegeschenen, een lichaam in ontbinding is zonder einde of vorm'*. In die crisissituatie kan het gebeuren dat een keizer zo iemand als Marco Polo in zijn groep adviseurs opneemt. Het water staat aan de lippen en onconventionele strategieën zijn geoorloofd, omdat ze misschien wel een onverwachte bijdrage kunnen leveren, de gedachten op een ander spoor kunnen zetten. De meeste adviseurs analyseren de ontwikkelingen en brengen de keizer cijfers. Maar de fascinatie van de keizer gaat uit naar de verhalen van Marco Polo. *'Alleen in de verslagen van Marco Polo lukte het Kublai Kan, door de tot instorting gedoemde muurmassa's en torens heen, het fijne netwerk te onderscheiden van een structuur,*

zo ragfijn dat zij ontsnapte aan de beet van de termieten.'

Marco en de keizer spreken elkaars taal niet. Daarom speelt Marco de verhalen die hij wil vertellen na. Dat hij de taal niet kent werkt in zijn voordeel: *'Daar hij een nieuweling was en geheel onbekend met de talen van het Oosten, kon Marco Polo zich niet anders uitdrukken dan door middel van voorwerpen die hij uit zijn koffers tevoorschijn haalde: trommels, gezouten vis, tandensnoeren van het wrattenzwijn, die hij aanwees met gebaren, sprongen, kreten van verbazing of afschuw, of door het gehuil van een jakhals na te bootsen en het geschreeuw van een katuil.'* Zijn spel is fascinerend en onderhoudend. Het verzet de zinnen van de keizer en schept ruimte voor andere betekenissen dan de al gekende. *'Niet altijd zag de keizer duidelijke verbanden tussen het ene element van het verhaal en het andere; de voorwerpen konden verschillende dingen betekenen: een koker vol pijlen beeldde nu eens het dreigen van een oorlog uit, dan weer een overvloed aan wild of de smederij van een wapensmid; een zandloper kon de tijd aanduiden die voorbijgaat of voorbij is gegaan, of zand, of een werkplaats waar zandlopers gemaakt worden. Maar wat ieder feit of bericht dat door zijn woorde-loze informant werd overgebracht voor Kublai zo waardevol maakte was de ruimte die eromheen bleef hangen, een leegte, niet opgevuld met woorden.'*

In de voorstellingen van Marco gaat een heel nieuw register open: een muzisch, theatraal register. De betekenis van wat hij uitbeeldt is niet eenduidig, maar meerduidig. Het is niet causaal en logisch,

maar juist ambigu en vol van niet-weten. *‘Als hij terugkwam van de missies die Kublai hem opgedragen had, verzon de vindingrijke vreemdeling pantomimes die de vorst dan moest uitleggen: een stad werd uitgebeeld door de sprong van een vis die ontsnapte aan de snavel van een aal-scholver om in een net terecht te komen, een andere stad door een naakte man die door het vuur ging zonder zich te branden, een derde door een doodshoofd dat tussen zijn tanden, groen van de schimmel, een glanzende ronde parel hield.’*

Verwarrend en helder tegelijk. De keizer kan niet op zijn vertrouwde manier ‘begrijpen’ wat er gaande is; hij is onzeker over wat het allemaal te betekenen heeft. Dat verwacht hem. Tegelijkertijd merkt hij dat hij de beelden, kreten en bewegingen van Marco niet kan vergeten, zo helder doen ze zich aan hem voor. *‘De Grote Kan ontcijferde de tekens, maar het verband met de bezochte plaatsen bleef onzeker: hij wist nooit of Marco een avontuur wilde uitbeelden dat hem op reis was overkomen, een krijgstocht ondernomen door de stichter van de stad, de voorspelling van een wichelaar, een rebus of een beeldraadsel om een naam aan te duiden. Maar, hoe duidelijk of duister het ook was, alles wat Marco liet zien had de macht der emblemata die je, als je ze eenmaal gezien hebt, nooit meer vergeet of verwacht.’* ‘Werk’ dat zich door vertoning of opvoering manifesteert als een kunstwerk blijft je bij. Het spreekt op een andere manier dan alleen feitelijk. Kunst heeft een zeggingskracht van zichzelf, een eigen evidentie, of die nu wel of niet te begrijpen is.

Het spel van Marco daagt de keizer uit tot **zelf betekenis** geven. Hij kan niet iets napraten, maar zal ook zelf moeten improviseren met zijn duiding. *‘Zo gaf hij voor elke stad eerst het fundamentele nieuws dat verteld werd in precies gekozen woorden, en liet daarna een zwijgend commentaar volgen door zijn handen op te heffen met de palm naar boven, de rug of de zijkant, met rechte of schuine, nerveuze of trage bewegingen. Er kwam een nieuw soort dialoog tot stand tussen hen: de witte handen van de Grote Kan, vol ringen, antwoordden met beheerste gebaren op de sierlijke en knoestige handen van de koopman.’* De keizer zegt wat terug. Wat eerst een vertelling was, wordt nu een **dialoog**. Later in het boek heeft Marco de taal enigszins leren spreken en kan hij ook door te vertellen informatie aan de keizer overbrengen. Wat die kennis vervolgens bij hen oproept zeggen ze niet in woorden, maar brengen ze tot uitdrukking door het te belichamen. Hun handen gaan in gebaren de dialoog aan. De keizer is geen buitenstaander die van een afstand het spel tot zich laat komen, het spel is wederkerig. Dat wat Marco doet wekt resonans bij Kan in hetzelfde register. Hij antwoordt in dezelfde taal. Daarmee beeldt Calvino uit wat de beleving van kunst doet: resonans wekken van dezelfde soort. De opvoering van Marco (lees: de kunst) is niet een eenzijdig zenden maar wederkerig. De keizer (lees: de organisatie) gaat gaandeweg terugspreken in hetzelfde register.

HET MUZISCH DOMEIN

Het is een wonderlijke wereld die Calvino creëert om zijn gedachtegang duidelijk te maken. Toch gaan wij makkelijk mee,

omdat zijn structuur helder is. Het boek is een raamvertelling waarbij de ontmoetingen tussen de keizer en de ontdekkingsreiziger dienen om de verhalen over de onzichtbare steden te vertellen. De tegenhanger van al het vrije verbeelden is **een strenge sturing die er van de vorm uitgaat**. Calvino heeft de ontmoetingen tussen Marco en Kan een ritueel karakter gegeven: ze komen bijeen in de tuin, ver van het rumoer, ze dragen zijden kimono's, ze roken hun pijpen, ze wisselen enkele beelden, gedachten of argumenten uit en de reeks onzichtbare steden wordt vervolgd. Er zijn geen andere personages. Er is geen actuele buitenwereld die verstoort. Zo schept Calvino door de vorm de voorwaarden voor hen om een andere ruimte te betreden, een muzische realiteit, die naast de gewone realiteit bestaat.

Marco Polo: *'Misschien bestaat deze tuin wel alleen in de schaduw van onze neergeslagen ogen en doe jij nog steeds stof opwaaien op de slagvelden, en verhandel ik nog steeds zakken peper op verre markten zonder dat we daar ooit mee zijn opgehouden, maar is het ons, elke keer dat wij onze ogen sluiten temidden van het tumult en de mensenmassa's, toegestaan ons hier terug te trekken in zijden kimono's om wat wij zien en beleven in ogenschouw te nemen, conclusies te trekken, de zaken op een afstand te bezien.'*

Kublai Kan: *'Misschien heeft dit gesprek van ons wel plaats tussen twee schooiers, bijgenaamd Kublai Kan en Marco Polo, die in een berg afval graaien, en oud ijzer, flarden stof, oud papier op een hoop gooien, en die, dronken van een paar slokken slechte wijn, rondom zich alle schatten van het Oosten zien schitteren.'*

Een muzische
realiteit, die
naast de gewone
realiteit bestaat

Als we de ontmoeting overzien zijn er aan de ene kant de woordeloze handgebaren die hen direct in contact brengen met de **oorspronkelijke ervaring van een belevenis** of gebeurtenis. Aan de andere kant is er de **metareflectie** op het gesprek waar ze in zitten. Het is niet de werkelijkheid zelf. Het helpt niet direct en toch is het waardevol. Hoe moeten ze dat gesprek duiden, hun ontmoeting betekenis geven? De dialoog beweegt zich tussen deze twee uitersten en alles wat ertussen zit. Marco Polo: *'Alles wat ik zie en doe krijgt zin in een ruimte van de geest waar dezelfde rust heerst als hier, dezelfde schemering, dezelfde stilte waarin alleen het geritsel van bladeren te horen is. Op het ogenblik dat ik mij concentreer op mijn gedachten bevind ik mij altijd weer in deze tuin, op dit uur van de avond, in jouw koninklijke aanwezigheid [...] ...misschien kijkt deze tuin met zijn terrassen slechts uit op het meer van onze geest...' De keizer is het met hem eens: '...en hoe ver de ontberingen van onze tochten als strijders en kooplieden ons ook voeren, beiden koesteren wij binnen in ons deze zwijgende schaduw, dit gesprek vol stilten, deze altijd eendere avond.'* Ook de puntjes in dit citaat spreken boekdelen. Ze laten het ritme van de stilte en afzondering horen. Dit formele, bijna rituele karakter van de ontmoeting is de voorwaarde voor de grenzeloze vrijheid die erin ontstaat. Niet alleen de inhoud, het uitbeelden en de verhalen hebben een letterlijk spelkarakter, ook vorm en verloop van de ontmoeting beantwoorden aan de criteria en de dramaturgie van het spel. Niet voor niets ontwikkelt hun dialoog zich in een van de tussenstadia letterlijk tot een spel, een schaakspel. Ook het schaakspel combi-

neert een altijd eendere reeks beperkte spelregels met een onbeperkte hoeveelheid mogelijkheden. Een andere wereld waar niet de gewone wetten gelden – het muzisch domein.

Het muzisch domein bestaat bij de gratie van de acceptatie van het onbekende resultaat. Het is een riskant en kwetsbaar domein. Bij de keizer is er een kiem van frustratie waarneembaar over het niet directe begrijpen. Kan wil best accepteren dat er andere werelden zijn, met andere regels – zoals het schaakspel – maar zoekt binnen die andere werelden toch weer het tastbare en concrete: *'Als elke stad als een partij schaak is, zal ik, op de dag dat het me lukt er de regels van te kennen, eindelijk mijn rijk bezitten, ook al zal ik er nooit in slagen alle steden die het bevat te leren kennen.'* Overigens loopt ook deze poging om een definitieve greep te krijgen op de verbeelding van de steden uiteindelijk spaak. Er rest na winst of verlies niets meer of minder dan het ivoeren of ebbenhouten vakje waar de koning schaakmat werd gezet. Vorm en spelregels geven wel ruimte aan de vrijheid maar niet het vermogen de vrijheid instrumenteel vast te pakken en in je bezit te krijgen. Deze blijft ongrijpbaar.

Op het einde van het boek is de keizer zwaarmoedig. Kublai Kan spreekt zijn diepste angst uit tegen Marco Polo: dat de laatste aanlegplaats slechts een helse stad kan zijn, omdat de stroom van de wereldse gebeurtenissen ons in een steeds nauwere spiraal toch uiteindelijk daarnaartoe zuigt. Volgens Marco is de hel, als die er al is, er nu. En zijn er twee manieren om daar niet onder te lijden.

'De eerste valt velen gemakkelijk: de hel aanvaarden en er deel van gaan uitmaken tot je op het punt ben gekomen dat je hem niet meer ziet. De tweede is riskant en vereist ononderbroken aandacht en studie: zoeken en weten te herkennen wie en wat er, temidden van de hel, geen hel is. Dat laten voortduren, en er ruimte aan geven.'

In dit laatste fragment doet Calvino een beroep op ons. Hij pleit voor wakker zijn en leven vanuit een onderzoekende houding, met aandacht voor de ander die – in de woorden van dit handboek – 'goed gezelschap' kan zijn, en aandacht voor wat 'het goede' is om te doen. Zijn laatste zin (*dat laten voortduren, en er ruimte aan geven*) laat zich lezen als iets tonen, en ergens voor op de bres gaan staan.

The background is a blue-tinted photograph of a park. It shows a path, trees, and some foliage. Overlaid on this is a white geometric frame consisting of four rectangular sections connected by lines, with octagonal shapes at the corners. The text 'EIGENHEID ÉN SAMENSPEL' is centered within the frame.

EIGENHEID ÉN SAMENSPEL



UITDAGING: wees elkaar tot goed gezelschap.

INSPIRATIE: 'Each one teach one. Dit motto benadrukt het belang van kennisdeling en gemeenschapsbetrokkenheid, waarbij iedereen wordt aangemoedigd om wat ze weten te delen met anderen en zo collectieve groei en empowerment te bevorderen.'

ONTWERPPRINCIPE: doe werk- en gespreksvormen die tegelijkertijd het eigene én het gezamenlijke aanwakkeren.

Wat werkt er bij eigenheid én samenspel?

- Het *samen* van samenwerken krijgt actief vorm. Mooie intenties zoals naar elkaar luisteren en elkaar laten uitspreken worden concreet door de spelregels. De werkvorm is óók een omgangsvorm.
- Het bevordert *meervoudig kijken*. Diversiteit en verschillen zijn voor stappen in het onbekende veel interessanter dan 'alle neuzen dezelfde kant op'.
- Je ziet wat de ander doet, je hoort wat de ander zegt. *Je leert van elkaar* door praktijkuitwisseling.

Het ideaalbeeld 'ieder leert van ieder' kan niet zomaar bestaan. Het vraagt het actief doorbreken van de pikorde, van systemen van exclusie, macht en manipulatie. Hoe kan het gesprek een tijdelijk machtsvrije speelruimte worden voor wederkerigheid, meerstemmigheid en ontvankelijkheid; voor wat nog onbekend, ongewoon en onverwacht is? Daarvoor geeft dit derde hoofdstuk handvatten.

Les 16 (Generatief gesprek) zet verschillende soorten gesprekken op een rijtje vanuit het denken van Otto Scharmer (oprichter *Presencing Institute*). Daarna volgen in les 17 (Wendingen) en 18 (Werk in opvoering) de meest gebruikte vormen in muzisch werk. Vrijwel alle aspecten van muzisch werk komen hierin samen: alle zintuigen aanspreken, aandacht geven aan (ethische) omgangsvormen, generatief werken, persoonlijk maken, en uiteindelijk tot een concrete en deelbare opbrengst komen. Ook de daaropvolgende lessen zijn allemaal werkvormen die makkelijk ingezet kunnen worden. Les 27 (Digitaal werken) laat zien hoe je ook online muzisch kan werken, met chats, subgroepen, en *screen sharing*. De lessen 28 en 29 behandelen in kort bestek een kernvraag: wanneer is het werk dat je doet goed? Die vraag naar normvinding kan je nooit alleen beantwoorden, daar heb je de ander bij nodig. Om en om, zoals in eigen-

heid en samenspel, kom je tot een gezamenlijke norm voor wat je goed vindt. Les 30 (Gesprek zonder woorden) ten slotte, keert terug naar een basis van ontvankelijkheid voor, en openheid naar, de ander.

Ons reisgezelschap

De docent voelt de urgentie om het gesprek over klimaatangst en polarisatie meer toe te laten in de les. Maar wat is een passende vorm? Er als docent over oreren is niet zinvol. Het gaat erom dat alle stemmen kunnen klinken, dat er onmacht en twijfel mag zijn. Maar maathouden is essentieel; ook het 'gewone' werk moet door kunnen. De docent beseft: liever regelmatig een beetje, dan alles tegelijk.

De zorgprofessional experimenteert met wat hij noemt: zichzelf meer op het spel zetten. Hij voert niet alleen de vereiste handelingen uit, maar vraagt ook aandacht voor wat hemzelf bezighoudt: een moment met een andere cliënt, iets uit de persoonlijke sfeer, een verhaal over een hobby. Bij elke cliënt krijgt hij iets anders terug. Hij merkt dat ruimte innemen ook ruimte maken is, als je aansluitend luistert naar de ander. Zorg wordt een wederzijds lerende en elkaar bemoedigende handeling, van cliënt en zorgprofessional die proberen elkaar tot goed gezelschap te zijn.

Dat komt goed uit, denkt **de bestuurder**, de inspiratie die uitgaat van het motto *each one teach one*. Daarmee kan ze een verbinding leggen tussen gedeeld leiderschap en 'de lerende organisatie' die ze ook in portefeuille heeft. Ze begrijpt dat ze zichzelf actief lerend moet opstellen. Ze doet beroep op mensen in haar organisatie om verschillende werkvormen te faciliteren, zodat ze niet alleen leidt maar ook zelf kan meedoen. Bijvangst: deze invalshoek moedigt ook de wens tot meer zelf- en meesturend vermogen in haar teams aan.

De teamleider die eerder de check-in ronde en het zorgzame gedrag van een medewerker invulde bij het kopje 'maatschappelijke betrokkenheid' wordt zich steeds meer ervan bewust dat grote vragen buiten, binnen ook spelen in het klein. Hij ziet patronen van exclusie, van overvraging en van uitputting. Steeds vaker gaan zijn gesprekken met het team over de werk-privébalans, over wat 'goed' teamwerk is, hoe ze elkaar tot goed gezelschap zijn en over een leven lang leren en ontwikkelen.

Hoe leren we samen? Die vraag komt steeds meer centraal te staan bij **de projectcoördinator** die netwerken van transdisciplinaire co-creatie moet faciliteren. De moeilijkheid wordt haar steeds duidelijker: iedereen van de vele verschillende disciplines en organisaties beschouwt samen

leren weliswaar als een goed startpunt, maar niemand heeft er concrete werkvormen voor, laat staan voor grote groepen. De projectcoördinator is geïnspireerd geraakt door het principe van *each one teach one* om met ontwerpen te komen.

De kunststudent moet even slikken. Ze verkeerde in de bevlogen veronderstelling de wereld een lesje te leren wanneer ze haar kunst inbracht in het werk. Maar nu blijkt ze zelf ineens ook iets te moeten leren van andere praktijken en professionals. Om de maatschappelijke context voor haar werk te schappen, moet ze die context verregaand toelaten. Ze zal moeten verzenden én ontvangen. Tot haar verbazing slaat dit moeten algauw om in willen.

De onderzoeker kijkt naar al die gespreksvormen waarbinnen deelnemers zelf aan het schrijven en scheppen zijn, en denkt: aha, daar zijn de data! Ze beseft meer en meer dat er maar weinig nodig is om muzische werkvormen als onderzoeksinstrumenten in te zetten, ook als zij zelf actief participeert. Muzisch werk maakt het voor de onderzoeker mogelijk om én helemaal in te stappen én onderzoeksmateriaal te verzamelen.

De stafmedewerker HR gaat aan op de combinatie van eigenheid én samenspel. Hen heeft de buik meer dan vol van het binnen *human resources* doorgaans dominante gesprek over logistiek, afstemming, afspraken en verantwoordelijkheden. De expliciete vraag naar het inzetten van eigenheid boort een heel andere laag aan. De gespreksvormen helpen de verschuiving te maken van transactioneel werken (elkaar diensten leveren) naar wederkerig contact.

De campagnevoerder in de milieubeweging is getriggerd door de cipher, omdat deze draait om letterlijk instappen en meedoen. *Each one teach one* speelt daarin een sleutelrol: als deelnemer heb je altijd iets te brengen én te halen. Hoe anders is dat dan wat traditioneel nog campagne voeren wordt genoemd, waarin hij voornamelijk neemt en nauwelijks geeft. Hij wil werken aan een nieuw ontwerpprincipes dat het zelforganiserend vermogen en het gevoel van eigenaarschap aanwakkert. Hij beseft dat hij daarvoor nieuwe partners nodig heeft.

16

Generatief gesprek

.....
Onder de verzamelnaam 'fields of conversation' onderscheidt Otto Scharmer (oprichter Presencing Institute) vier soorten gesprek: conversatie, discussie, onderzoekend gesprek en generatief gesprek. Deze les gaat dieper in op elk type, en geeft per soort een korte oefening. Door ze een voor een te ervaren kan je ze 'in het wild' beter herkennen en ze wendbaar inzetten waar nodig en passend. Een 'ander' gesprek is volgens Scharmer een sleutel voor een betere wereld.
.....

De les

Lees voorafgaand aan de les onderstaande tekst over vier soorten gesprek, geïnspireerd door het idee van de 'fields of conversation' van Otto Scharmer, zoals dat onder andere terug is te vinden in het boek *Dialogue – the Art of Thinking Together* van W. Isaacs (1999). Aansluitend volgt, als onderzoekende praktijkverkenning, per gesprekssoort een korte oefening.

Conversatie

Stel je het eerste gesprek voor van een groep die nog vorm moet krijgen, of een toevallige ontmoeting op een feestje met een aantal onbekende anderen. Het gesprek begint vriendelijk. Vaak worden er eerst algemeenheden besproken om erin te komen, zoals het weer, de crisis of de politieke toestand van dat moment. Je vraagt naar elkaars professionele achtergrond en woonplaats. *Beleefdheid* kenmerkt het beginnende gesprek. De eerste verhalen en opmerkingen staan als monologen naast elkaar en worden ook als zodanig gerespecteerd; ze verwikkelen niet en leiden nog niet tot reflectie. De functie van dit gesprek is de deelnemers aanwezig stellen: eenieder wordt niet alleen gezien, maar ook gehoord. Dat stelt gerust; de ander is ook een mens en geen robot of alien. Elkaar horen schept een basis van saamhorigheid, van samen in de ruimte zijn. Je stem verheffen, is meer dan alleen maar fysiek en zichtbaar aanwezig zijn: jouw stem vult tijdelijk de hele ruimte. Ook het benoemen van die ruimte ('Wat een leuk oud huis met al die details', of: 'Hee, een roodborstje onder de appelboom', of: 'Wat goed dat de boeken alfabetisch gesorteerd staan') hoort hierbij. Het bevestigt het stukje van de werkelijk-

heid dat je op dat moment deelt. Dit *beleefde* gesprek is als het stemmen van het orkest, het afstemmen of *intunen* op elkaar. Ook voor (vrienden) groepen die vaker bij elkaar komen, blijft deze fase belangrijk.

Discussie

Een verschil van inzicht voert het gesprek van conversatie naar de tweede vorm: discussie. Daarin is het in zekere zin gedaan met de beleefdheid. Het karakter van het gesprek verandert: deelnemers beginnen vanuit standpunten en overtuigingen te spreken en daartussen ontstaan (al dan niet vermeende) *tegenstellingen*. Dit type gesprek, gekenmerkt door tegenstellingen, is niet zonder risico's. Je kan er makkelijk in vast komen te zitten doordat standpunten onwrikbaar tegenover elkaar komen te staan. Dat kan eindeloze strijd opleveren. Toch is dat geen reden om dit type gesprek te vermijden.

De Belgische politicologe Chantal Mouffe (1943) bekritiseert in haar werk een politiek van te veel polderen en compromissen sluiten. Ze laat het verschil zien tussen antagonisme, een vorm van vijandschap, en agonisme: de strijd aangaan zonder de ander te willen vernietigen. Via dat agonisme kunnen fundamentele onderliggende waardenpatronen naar boven komen en inzichtelijk worden. In een goede discussie heeft het eigenaarschap van, en identificatie met, standpunten door de deelnemers een krachtige werking: het maakt het gesprek minder vrijblijvend. Maar heel vaak is de toon en wijze van beargumenteren in een gesprek weliswaar die van een (verhitte) discussie, maar is niet helder genoeg geëxpliciteerd wat de inzet is. Daarbij heeft het verkennen van tegenstellingen 'vorm' nodig om niet oeverloos te worden. Het helpt om rondes en tijdsduren af te spreken, om duidelijke kampen te maken of andere spelregels te ontwerpen om enige orde in het strijdperk aan te brengen. Denk hierbij ook aan het zogeheten Lagerhuisdebat dat als vorm geïnspireerd is op politiek debat: gaan staan als je iets wil zeggen, korte spreektijd en tegenstellingen verkennen.

Onderzoekend gesprek

Wat is de waarheid, wat is de kern, waar draait het om? Het besef dat oude zekerheden en denkkaders niet volstaan voert het gesprek van een discussie naar een onderzoekend gesprek. Bij dit derde type willen deelnemers een essentie ontdekken, tot een dieper inzicht komen. *Nieuwsgierigheid* is kenmerkend voor dit gesprek. Een standpunt dat wordt ingebracht laat zich bevragen. Toon en tempo veranderen. Was de discussie eerst verhit, nu ontstaat er bedachtzaamheid, vertraging. Stiltes kunnen bestaan zonder dat deze als een brevet van onvermogen worden gezien.

Luisteren naar de ander wordt minstens zo belangrijk als het eigen gelijk. 'De vraag' speelt een sleutelrol. Er is een besef van meerstemmigheid en de mogelijkheid van meerdere opvattingen om onderzoekend tegemoet te treden. Net als bij de discussie staat de kwestie of vraag centraal, en niet zozeer het groepsproces en de saamhorigheid zoals bij de conversatie.

Het generatieve gesprek

Stilte, zelfonderzoek, verbinding, discipline en verbeeldingskracht voeren van het onderzoekende gesprek naar de flow van het generatieve gesprek. In deze vierde vorm komen het groepsproces en de saamhorigheid terug, maar op een hoger niveau. Volgens het model van Scharmer is dit bijna het ultieme doel waar we in alle gespreksvormen naar streven. W. Isaacs gaf zijn boek *Dialogue* niet voor niets de ondertitel: *the Art of Thinking Together*. Hij bedoelt de woorden 'de kunst van het samen denken' als een vorm van échte co-creatie zoals in het generatieve gesprek. De groep belandt in een collectieve flow, alles wat wordt gezegd hoort niet meer bij een afzonderlijk persoon of standpunt, maar wordt opgeteld (dat is het generatieve) bij het geheel van het gesprek. Zo opgeschreven klinkt dat nogal verheven; kan dat gewoner en dagelijkser verwoord?

Ontwerpers van muzisch werk zijn geïnteresseerd in gespreksvormen waarin even niet gediscussieerd of onderzocht wordt, maar waarin inspirerend materiaal wordt *gegenereerd* waarmee je verder kunt werken. Dat zijn vaak vormen waarin alle deelnemers tussendoor iets schrijven (of anderszins maken), waarbij ze een beroep doen op inspiratiebronnen, of metaforen bedenken en de uitkomsten delen. In het gesprek ontstaat daarvoor een overvloed die een weldadige werking heeft: 'er is meer dan genoeg en wij hebben daar deel aan'. Deze ervaring laat zich vergelijken met een feestje, een festival of een andere viering. Het effect van een generatieve dialoog is dat alle deelnemers zich zowel onderscheiden als onderling verbinden: *eigenheid én samenspel*. Op het ingebrachte materiaal kan vervolgens bijvoorbeeld onderzoekend of in discussie worden doorgewerkt.

Het generatieve gesprek is geen eindpunt, is niet het hoogst haalbare. Ook in die gespreksvorm ontstaat na enige tijd de macht der gewoonte. Je kan er 'werkvormmoe' van worden. Dat voert als vanzelf weer terug naar af: het verlangen naar een gewoon gesprek.

Het muzische

Wat Scharmer en Isaacs niet specifiek hebben uitgewerkt, is wat muzisch werk aanwakkert: 'maken' en 'creatieve maakprocessen' inbrengen in het gesprek. Dit heeft verschillende effecten:

- Het muzische zorgt ervoor dat het gesprek niet louter via woorden plaats-

vindt, maar dat beeld, klank en kleur mee gaan doen, wat de flow van het generatieve gesprek ten goede komt.

- Het palet aan denkrichtingen groeit.
- Co-creatie draagt bij aan gelijkwaardig deelnemerschap. De standaard pikorde en formele hiërarchie worden tijdelijk buitenspel gezet.

De werking van het muzische kan, als je dat invlecht, ook in de andere drie gesprekssoorten naar voren komen.

Oefeningen

Hieronder volgen vier korte mogelijke oefeningen om de verschillende gesprekssoorten te ervaren:

Conversatie:

- Ga in twee rijen tegenover elkaar staan.
- Voer korte gesprekjes met degene die recht tegenover je staat, dus in tweetallen. Doe drie rondes van steeds vier minuten: twee minuten waarbij de een begint en twee minuten conversatie op initiatief van de ander.
- Oefen zelf met gespreksopeners waarvan je denkt dat ze kunnen werken. Je kan er van tevoren een paar bedenken of op het moment zelf improviseren. Kies elke ronde een nieuwe opener.
- Bespreek daarna vijf minuten plenair welke vragen werkten, en waardoor deelnemers werden verrast.

Discussie:

Voer een korte discussie aan de hand van de stelling: 'het doen van een muzische interventie is altijd een vorm van macht', of eventueel een variant hierop uit de eigen beroepspraktijk.

- Verdeel de groep in twee gelijke delen: voor- en tegenstanders. Ieder vervult de rol van de groep waarin hij/zij/hen terecht is gekomen, los van de persoonlijke mening.
- Sta op als je iets te zeggen hebt. En zorg ervoor dat voor- en tegenstanders elkaar afwisselen.

Onderzoekend gesprek:

- Vorm drietallen en verdeel de rollen: 1 is de ondervrager, 2 de ondervraagde en 3 de observator.
- Praat een kwartier over de kwestie: het is lastig om muzisch werk te integreren in het gewone werk (of een stelling uit je eigen praktijk).
- De ondervraagde brengt de kwestie in met een aantal ervaringen of argumenten en laat zich daarna ondervragen met vragen als: waar draait het om? Wat is de kern?

Generatief gesprek:

- Werk in groepen van 7-9 deelnemers.
- Raadpleeg voor deze oefening les 9 (Maak iets). De opdracht is simpel: neem elk vijf minuten de tijd om iets te maken. Als er geen maakmaterialen zijn kan ieder gewoon gebruiken wat voorhanden is, van A4 en pennen tot en met meubilair en de ruimte.
- Toon elkaar het gemaakte en bespreek de opbrengst in een kwartier tot twintig minuten.

Dit is een lichtvoetige ingang om direct bij het generatieve te komen en meerstemmigheid te ervaren en te waarderen! Als je meerdere (of zelfs alle) lessen uit dit boek doet, heb je inmiddels wel gemerkt dat bijna alle muzische werkvormen een generatief aspect hebben.

Komende week

- Probeer deze vier gespreksvormen in het wild te herkennen: thuis, in het werk, op de televisie. Kan je de specifieke kenmerken herkennen: de toon, de gezichtsuitdrukkingen, de gevoelstemperatuur, en de opbrengst? Als je ze leert herkennen kun je beter op gesprekken inspelen.
- Probeer de vormen in je eigen praktijk actiever in te zetten. Beweeg actief heen en weer tussen de mogelijke gespreksvormen.



Een les over wendingen aan de masteropleiding Kunsteducatie HKU loopt mis. We maken niet goed inzichtelijk waarom de studenten de vorm zouden moeten doen. Het onderzoekende gesprek waar we op uit zijn, wordt een felle discussie over de vraag of niet elke interventie een vorm van macht is. De studenten zetten ons weg in de hoek van de macht, precies daar waar we met muzisch werk uit weg willen blijven. Op het meest benarde moment springt 'fields of conversation' in de herinnering. Dat verhaal redt de situatie en is sindsdien een les geworden.



Wendingen

.....
'Soms kan een kleine zin het verschil maken. Op het juiste moment door jou uitgesproken, kan het een wending worden, de gewoonte van het gesprek doorbreken en ruimte maken voor anders denken en anders doen.' Zo luidt de vierregelige missie van Wendingen: een doosje met 27 kleine kaartjes. Op elk afzonderlijk kaartje staat een andere zin, die je als een micro-interventie in kan brengen, ook als je niet de baas van de organisatie, de voorzitter en/of ontwerper van de vergadering of de procesbegeleider van een studiedag bent. Deze les schetst hoe je met groepen aan wendingen kan werken.

Een dag uitbreken naar de spreekwoordelijk hei om anders te gaan werken, kan niet zomaar. In de meeste werkdagen zit zelfs twee uur er niet in. Hoe kan je in werk dat gewoon doorgaat toch muzische speelruimte maken? Die vraag leidde tot een ontwerpvrage: wat zijn de kleinst mogelijke variaties op het muzische repertoire? Zo ontstond het project Wendingen: 27 kaartjes met daarop een zin die je als een micro-interventie kan doen in het dagelijks werk.

Een voorbeeldles

We delen de 27 losse kaartjes uit aan de deelnemers. Op elk kaartje staat een eigen zin. Een paar voorbeelden:

- 'Zullen we even schrijven tussendoor?'*
- 'Wie neemt volgende week lievelingsmuziek mee?'*
- 'En als je vanuit een bron zou spreken?'*
- 'Spelen met de voorwerpen op tafel.'*
- 'Valt er nog iets (kleins) te vieren?'*

We vragen de deelnemers:

- Bekijk even wat je per toeval in handen hebt gekregen.
- Wie wil zijn/haar/diens kaartje inbrengen omdat er wel wat in zit?

We bespreken met de groep wat de werking van elk kaartje zou kunnen zijn. En als een kaartje aanleiding geeft om het ter plekke 5 minuten te proberen, doen we dat. Niet alle kaartjes komen aan bod. En dat is ook

niet nodig, omdat het een eerste aanzet is om met eigen variaties te gaan experimenteren.

Chris leest zijn kaartje. 'Zullen we voor de verandering even anders gaan zitten?' Iedereen staat op en vindt met lacherig gestommel een nieuwe plek, kijkt dan om zich heen naar de nieuwe setting. We vragen naar de ervaringen; wat doet deze minieme ingreep?

Wat gebeurt er?

De vraag: 'Zullen we even anders gaan zitten?' breekt in op de gewoonte om bij terugkerende vergaderingen altijd op dezelfde plek te gaan zitten. Aan die vaste plek hechten zich als vanzelf terugkerende patronen vast in de interactie met en beelden over de ander. Anders gaan zitten maakt ruimte om elkaar (tijdelijk) met nieuwe ogen te zien en met verse oren te horen. Er is een moment van ongemak en lichte weerstand: moet dat nu? Waar ga ik dan zitten? Er is het moment van bewust worden: naast wie zit ik nu en wie zit waar? En er is het moment dat de vraag gesteld kan worden: 'Wat ervaren we in deze nieuwe opstelling?' Zonder daar te lang over door te gaan, worden deelnemers zich ervan bewust dat ze anders zitten. En dan gaat het gewone werk alweer door. Daarin werkt dit 'anders' door. Voor deze wending is minder dan vijf minuten nodig, maar het sorteert een groot effect.

De werkvorm / Je eigen repertoire

Wat is jouw repertoire om vastlopende gesprekken weer in beweging te krijgen en terugkerende gewoonten te doorbreken? Je kunt de bovenstaande voorbeelden gebruiken om inspiratie op te doen (onderaan deze les staat een link), maar je kunt zeker ook gelijk beginnen met de deelnemers zelf. Vraag elkaar in groepjes van drie om de beurt eens welke wendingen je al maakt. Hoe werk je met humor, met doorvragen, met het inzetten van het onverwachte? Door die uitwisseling leer je van elkaar (*each one teach one*). Stop niet na een eerste bijdrage, maar blijf het rondje maken en doorvragen: 'En wat nog meer?' Zet de uitkomsten op een rijtje en probeer van elke wending een korte inspirerende, activerende zin te maken. Wat is de kern? Werkt het als je het als een vraag formuleert? Sluit af met een korte oogst van door deelnemers over en weer gewaardeerde vondsten.

Wat werkt hier?

Er ontstaat bij een wending, ook al is het maar heel kort, ruimte voor het onverwachte, ruimte voor hernieuwd eigenaarschap van deelnemers, ruimte om anders te denken. Alle betrokkenen ervaren *eigenheid* ('wat

betekent dit voor mij?') en *samenspel* ('hoe geven we er samen betekenis aan?'). In termen van muzisch werk kun je zeggen dat een wending je gevoelig maakt voor de fluistering van de muze. De knop die meestal op 'zenden' staat, wordt even omgezet naar 'ontvangen'. Wendingen zijn de kleinste manier om de muzische modus uit te nodigen.

Als je in een gesprek een speelruimte van vijf minuten maakt, pendel je tussen twee vormen van aanwezig zijn heen en weer: werkmodus en spelmodus. Dat geeft aan het gehele gesprek meer vorm dan wanneer je, oneerbiedig gezegd, maar blijft doorpraten tot de tijd op is. Die vorm komt de kwaliteit van je werk ten goede (bijna alsof je het werk beschouwt als een opvoering, daarop gaat les 18 dieper in). Je wordt er alert, betrokken en wendbaar van.

Het is belangrijk om het niet bij één wending te laten. Wendingen zijn goed als ze van tijd tot tijd worden gedaan. Gaandeweg scheppen ze ruimte om anders te denken en anders te doen. Zo maak je speelruimte in de haarvaten van het werk. Het maken van een wending laat precies alle aspecten zien die bij spel horen, zoals Johan Huizinga die beschrijft in het boek *Homo ludens*: er is een begin en een eind, een duidelijk gemarkeerde tijdsduur, iedereen komt (of is) aan de beurt op basis van gelijkheid, er is vrijheid van waar je gaat zitten, de spelregels en het verloop zijn duidelijk.

Aanwijzingen

- Een waarschuwing is dat je de regisserende zinnestukjes die tot wendingen (kunnen) leiden nooit plompverloren in een bijeenkomst op tafel kan gooien. 'Doe dit' werkt niet. Dan krijg je verzet. Hoe maak je aannemelijk dat mensen tussendoor anders gaan zitten, vijf minuten hun aandacht verleggen, even iets schrijven of zelfs elkaar in stilte even aankijken...? De helft van de kunst van muzisch werk is het scheppen van de context. Daarom is zelf experimenteren belangrijk. Dan eigen je wendingen (van ons of anderen) toe, leer je de principes kennen die eronder liggen en word je flexibel in eigen variaties. Een paar tips:
- Probeer in je werk af en toe kleine wendingen te doen.
- Zie het als een oefening waarvan alleen jij hoeft te weten dat je hem doet. Maak er niet te veel drukte over, maar experimenteer in het klein.
- Kijk na elke mini-interventie wat het effect was.
- Doe de wendingen niet overal tegelijk, maar kies een vaste groep of een terugkerend onderdeel van je werk om er extra aandacht aan te besteden.

Tot slot een belangrijke tip: doe aan zelfbemoediging en -waardering. Alle begin is moeilijk en door gewoonten heen breken al helemaal. Alleen al de moed om het te doen, om de stap in het onbekende te zetten, verdient opgewekte waardering. Je kan al onze zinnen, inclusief leestips en praktijkaanwijzingen, bekijken op www.musework.nl.



Muzisch werk komt niet zozeer met een missie als wel met een uitnodiging. Een missie getuigt van een boodschap, een opdracht, van weten waarheen we gaan. Maar in een wereld vol pragmatische en morele onzekerheid draait het eerder om de moed om met elkaar stappen in het onbekende te zetten. Wendingen is een uitnodiging om de manier waarop we met onszelf, de ander en de wereld omgaan te veranderen en te verbeteren door in de haarvaten van het werk gewoontes te doorbreken. Wendingen vraagt niet: 'Doe je mee?' In plaats van meedoen met iets dat al bestaat, zeggen we liever: 'Zullen we?' Muzisch werk is een open uitnodiging om in te stappen. Wendingen zijn daar het kleinste voorbeeld van. Zullen we?



Werk in opvoering

.....
In deze les staat 'terugmaken' op de inbreng van een ander centraal: reageren met een brief, een metafoor, et cetera. Je werkt samen over de grenzen van disciplines, hiërarchie en pikorde heen. De flow van deze werkvorm is intens, afwisselend, rijk en gelaagd: elke minuut die je erin stopt is goed besteed. Je zult zien: iedere deelnemer komt verder met de eigen meegebrachte vraagstukken.

Nadija is de eerste die een halfuur centraal mag staan. Haar vraagstuk gaat over ruimte maken voor ontvankelijkheid in vaak strakke procedures en gewoontes in het onderwijs. Hoe kan je daarin gevoeligheid en openheid aanwakkeren? Na een paar ophelderende vragen aan Nadija wordt het stil. Alle deelnemers schrijven een korte brief aan haar (en zij aan zichzelf). Na vijf tot zeven minuten schrijven worden de brieven een voor een door de schrijvers voorgelezen, zonder commentaar of gesprek. Aansluitend volgt een rondje waarin de specifieke invalshoek van elke brief wordt benoemd, en de anderen kort zeggen wat er uitsprong. Fragmenten van Nadija's vraagstelling komen terug, nu verdiept, verbreed en met nieuwe ideeën verrijkt. Iedereen komt op deze wijze aan de beurt. Deelnemers worden allemaal betrokken en geraakt. 'Krachtig werk dit,' is de uitspraak die na afloop een paar keer klinkt.

De werkvorm

Verdeel het gezelschap vooraf in groepjes van vijf (maximaal zes) en vraag iedereen om een paar minuten voor zichzelf na te denken over een vraag, fascinatie of kwestie waaraan ze graag met anderen willen werken.

In het timeslot van een half uur:

- Vraag een van de deelnemers om hun kwestie in te brengen. Diegene heeft drie minuten tijd om diens inbreng uit te leggen, waarna er nog twee minuten tijd is voor vragen. Meer niet!
- Nu volgt een vorm van terugmaken. Iedereen, inclusief de inbrenger, schrijft een minuut of vijf aan een brief (of werkt een metafoor uit, of tekent iets, of gebruikt van tevoren meegebrachte voorwerpen, et cetera,

zie het volgende kopje). Je hoeft het vraagstuk niet op te lossen. Schrijf wat in je opkomt en relevant voelt.

- Aansluitend leest iedereen de brief voor, zonder erover in gesprek te gaan.
- Vervolgens zet je met elkaar de verschillende invalshoeken van de brieven (of metaforen, of tekeningen) op een rijtje. Je vraagt elke schrijver waar het bij hun brief om draaide.
- Tenslotte besteden alle deelnemers vijf minuten aan de vraag: wat haal ik hieruit voor de vraag/fascinatie waar ik zelf mee op pad ben?
- In deze werkvorm zit standaard ook de rol van kunstenaar in de hoek (zie les 8). Een deelnemer doet niet mee aan de gekozen manier van terugmaken, maar luistert op de achtergrond naar het geheel en maakt (zoals Nico Dijkshoorn destijds in *De wereld draait door*) een reflectie op het gesprek, gebruikmakend van wat diegene hoort, ziet en associeert, en brengt die in na een minuut of 20.

Vuistregel voor de **timing**: het half uur bestaat uit zes blokjes van grofweg vijf minuten (de lengte hoeft niet telkens precies gelijk te zijn): 1- introductie door inbrenger, 2- terugmaken, 3- voorlezen of tonen, 4- al het getoonde op een rijtje zetten, 5- de bijdrage van de kunstenaar in de hoek, en 6- reflectie op je eigen vraag.

Meerdere rondes

- Je kunt deze vorm zo vaak doen als je wil, met telkens een andere inbrenger.
- Houd aan het einde van elk half uur minstens 5 minuten tijd zodat elke deelnemer terug kan keren naar hun eigen kwestie. Wat halen zij daarvoor uit de verkenning?
- Neem na twee of drie rondes nog wat tijd om met elkaar te benoemen wat er werkt. Daar worden alle betrokkenen betere ontwerpers van, gevoelig voor de kwaliteiten van muzisch werk.
- Een tip: werk elke ronde aan een andere vorm van 'terugmaken'. Denk aan de volgende variaties:
 - o Geef de inbrenger een metafoor cadeau (of als alternatief: zoek een voorwerp in de directe omgeving). Schrijf eerst alle eigenschappen en betekenissen van de metafoor of het voorwerp op en kijk dan pas hoe je die in verband brengt met de ingebrachte vraag. Iemand die 'het oor' kiest als metafoor voor ontvankelijkheid kan iets zeggen over luisteren, over de oorschelp, dat ieder mens twee oren heeft, hoe het geluid binnenkomt, et cetera.
 - o 'Maak iets': daag jezelf uit eerst iets te maken. Gaandeweg wordt wel duidelijk wat de potentiële zeggingskracht voor de inbrenger is (zie ook les 9).

- o Maak een ‘tafelopstelling’. In een derde vorm van feedback kan je met je groepje proberen het vraagstuk van de inbrenger op te stellen. Het woord opstelling komt uit systemisch werk. Een heel eenvoudige basis daarvan is dat je de verschillende aspecten van een vraagstuk als het ware naspeelt op de tafel. Een flesje kan even staan voor de inbrenger, een handvol potloden voor haar tegenstrevers, een koffiekopje voor de ondernemingsraad. Maar ook een begrip als ‘kwaliteit’ of ‘werkdruk’ kan een plek krijgen. Ga er met elkaar omheen staan. Wat zie je in de onderlinge verhoudingen? Maak dan kleine variaties in de opstelling om te kijken wat dat doet. Spelen met de opstelling geeft vaak onverwachte inzichten. Fotografeer verschillende opstellingen. Bespreek wat werkt en wat er uit de opstelling spreekt.

Wat werkt hier nu zo sterk?

- De belofte van deze les is dat je binnen 10 minuten samen aan het werk bent. Je praat niet eindeloos over een kwestie maar gaat aan de slag. Door de strakke vorm blijf je ‘erin’.
- Door het ‘terugmaken’ in plaats van ‘terugpraten’ spreek je een persoonlijke en intuïtieve laag in jezelf aan. Je maakt ruimte om meer op te laten komen dan het al bekende.
- Je maakt er een tastbaar ‘werk’ van. Dat geeft jou en de ontvanger iets in handen.
- Je weet dat ook jij aan de beurt komt, en dat ook jouw vraag aandacht zal krijgen.

Wat daarnaast werkt is dat je een aantal dingen juist níet doet:

- Je voert geen associatief gesprek over ‘regels volgen’ versus ‘ontvankelijkheid’ naar aanleiding van de inbreng. Na slechts een paar verhelderende vragen, kap je het gesprek bewust af om te gaan schrijven.
- Je gooit geen goede tips over de schutting: ‘Jij wil weten hoe je ontvankelijkheid aanwakkert? Nou zo!’ Welbewust kies je voor de (schijnbare) vertraging van de brief en de verbinding met de ander.
- Je slaat geen coachend pad in. Je gaat na de inbreng niet verder met open vragen om de inbrenger zelf tot inzichten te laten komen. Nee: iedereen schrijft!
- Je omzeilt de verborgen scripts en gebaande paden in vertrouwde gespreksformats en maakt zo ruimte om op een ander niveau op elkaar in te gaan.

De vorm beperkt het actorschap van de deelnemers. Niemand kan zijn/haar/diens positie, mening of idee versterken ten koste van anderen. De bijdragen gaan als vanzelf op elkaar inwerken; vormen een schouwspel,

een opvoering. Je kan ernaar kijken, ernaar luisteren, maar je kan er zelf niet meer aan morrelen. Juist daardoor ontstaat ontvankelijkheid voor wat spreekt uit de brieven, of het andere materiaal dat op tafel komt.

Eigenheid en samenspel

De brieven komen als verschillende invalshoeken naast elkaar te staan. Iedereen komt aan de beurt voor diens move, zoals in de cipher. Elke brief wordt voorgelezen en besproken, dus iedereen wordt gezien en gehoord. Een subtiel maar belangrijk detail daarbij is dat iedere deelnemer gezien wordt om wat diegene een ander geeft, dus in wat hij/hij/hen bezingt! Een inzicht: als je jouw aandacht duidelijk zichtbaar en hoorbaar geeft aan een ander, word je zelf gezien.



Werk in opvoering is de meest uitgevoerde vorm van muzisch werk. Of het nu gaat om kennisnetwerken waarin deelnemers expertise willen delen, om klassen of groepen in een school of professionaliseringsverband waarbij het gaat om leren en ontwikkelen, of om teams die meer opgavegericht moeten gaan werken – in co-creatie generatief werken past! Als je de relatief simpele spelregels en de flow van de timing gaat aanvoelen kan je de vorm met een groepje op elk gewenst moment inzetten: 'laten we even werk in opvoering doen.'

19

Contemplatieve dialoog

.....

Van de contemplatieve dialoog wordt gezegd dat die een achtergrond heeft in jezuïtische monnikenordes. Als het gesprek over de juiste duiding van het geloof hoog opliep, werd overgegaan op individueel schrijven. Daarna werd het geschrevene voorgelezen zonder commentaar. Aansluitend werd weer geschreven, dit keer ingaand op wat een ander in de vorige ronde had geschreven. Als ook dat zonder commentaar was voorgelezen, volgde een kort afsluitend gesprek. Deze methode gaf ruimte aan meerdere stemmen/waarheden en bracht verdieping. De werkvorm is makkelijk zelf te doen en leent zich voor uiteenlopende situaties, van het lezen en bespreken van teksten tot het werken aan complexe problematiek.

.....

De contemplatieve dialoog blijkt een krachtige vorm te zijn om in samen-
spel een tekst te lezen en te bespreken. Dat is relevant, want een tekst
goed bespreken is helemaal zo eenvoudig niet. Allerlei groepen en teams
agenderen teksten of boeken. Soms als stukken voor een vergadering,
soms als materiaal voor studie of inspiratie, soms om er 'gewoon' van te
genieten. Maar in de nabespreking komt het vaak niet verder dan een
uitwisseling van individuele leeservaringen of pogingen om elkaar van
een zienswijze te overtuigen. Degenen die het meeste (denken te) weten
hebben het hoogste woord. Onzekere lezers verschuilen zich, associatieve
lezers zien in elke zin de aanzet tot een eigen verhaal, ga zo maar door.
Van de tekst kun je dan vaak niet veel meer zien.

Het gesprek als theater

De contemplatieve dialoog is een poging om recht te doen aan zowel
de tekst als de lezer. De deelnemers voeren geen min of meer lukraak
gesprek over de tekst, maar schrijven zelf een korte tekst over de tekst
en lezen die beurtelings voor. De deelnemers reageren door opnieuw
een korte tekst te schrijven, ditmaal over wat zojuist is voorgelezen. De
geschreven teksten die een voor een klinken, als in een voorstelling, geven

het gesprek een theateraantal karakter. De deelnemers zijn als personages: ieder heeft een eigen rol en spreekt een eigen tekst. Net als in het theater nemen de verwickelingen toe en ontstaan er plots en subplots. Het gesprek heeft een begin, een gestructureerd verloop en een eind. Er is een duidelijke plek en tijdsduur waarbinnen de dialoog zich afspeelt. Dit alles versterkt het rituele karakter en de inzet van de betrokkenen om tot een 'mooi' resultaat te komen.

Voorbereiding:

Stuur als tekst voorafgaand hoofdstuk 1 van *Homo ludens* van Huizinga naar alle deelnemers (de tekst is als pdf makkelijk te vinden op internet) met de begeleidende tekst: 'Lees de tekst. Zet streepjes in de kantlijn bij die passages die je iets te zeggen hebben of waar je iets tegenover wilt stellen. Wat spreekt je aan? Wat roept het op?' Deze tekst is heel geschikt om mee te oefenen omdat de inhoud naadloos aansluit bij de spelvorm van de contemplatieve dialoog.

De werkvorm

Zorg voor volledig lege tafels, op pennen en papier na. Een schone en stille ruimte helpt bij het versterken van het rituele karakter van deze werkvorm.

Ronde 1

- Werk in een of meer groepen van 7-9 deelnemers. Iedere groep heeft een begeleider.
- Pak de tekst erbij. Lees nog even door waar je streepjes staan. Kies dan één citaat uit (of hooguit twee) waar je iets over wilt schrijven. Neem 3-5 minuten de tijd om terug te lezen en schrijf in 5-7 minuten op wat je te zeggen hebt.
- Lees elkaar in vrije volgorde voor wat je hebt geschreven. Lees letterlijk voor en zeg verder niets: onthoud je van iedere toelichting. Reageer niet verbaal op wat je hoort. Beperk je tot luisteren en het maken van notities voor de tweede schrijfronde.

Ronde 2

- Schrijf een nieuwe tekst. Begin met een zo letterlijk mogelijk citaat van een voorgelezen tekst uit de eerste ronde dat jou aanspreekt of waar je juist iets tegenin te brengen hebt. Schrijf daarna in 5-7 minuten op wat je zelf te zeggen hebt.
- Lees elkaar opnieuw in vrije volgorde voor wat je hebt geschreven. Houd het ook nu bij het letterlijk voorlezen van de geschreven tekst.

Ronde 3

- Nu is er ruimte voor een kort gesprek. Onderzoek in 15-20 minuten welke vragen, thema's en invalshoeken er nu op tafel liggen. Welke lijnen zijn er naar voren gekomen? Wat moet nog worden gezegd?

De contemplatieve dialoog kan precies in een uur worden uitgevoerd, maar is natuurlijk uit te breiden met extra schrijfronden of andere vormen van reflectie, doorwerking, et cetera. De werkvorm is geschikt voor heel uiteenlopende situaties: een verdiepende tekst in relatie tot het werk, de bespreking van een beleidsplan in wording, een gesprek over een lastig onderwerp waarover de meningen verschillen, doorwerken na een lezing, enzovoorts.

Wat werkt?

Spel

De contemplatieve dialoog is precies zoals Huizinga dat beschrijft te zien als spel. De strengheid van de vorm schept vrijheid voor de inhoud. Per ronde komen alle spelers aan de beurt. Dat maakt hen tot gelijkwaardige deelnemers. De schrijf- en voorleesronden laten maximale meerstemmigheid en diversiteit toe. Iedereen verkeert in dezelfde positie. Of het nu gaat om prille of hooggeschoolde lezers: iedere ervaring heeft een plaats en vormt een bijdrage. De spelers gaan op in het spel, juist omdat de spelregels het onmogelijk maken om iets tussendoor te zeggen. Dat geeft focus en rust.

Spelers én toeschouwers

Deelnemers zijn beurtelings spelers en toeschouwers. Normaal gesproken neemt de toeschouwer in stilte tot zich wat vertoond wordt. Maar in de contemplatieve dialoog wordt dat uitgespeeld. Je schrijft op wat je van andermans bijdrage vindt, wat je ermee kan. De toeschouwer spreekt zich uit. Dat constant wisselen van rollen is een perfecte uitbeelding van eigenheid en samenspel.

De waarheid van het werk

Door de vorm en structuur krijgt het gesprek zoals gezegd een theateraantal karakter. Datgene wat in deze rituele sfeer en vorm is opgeschreven en wordt uitgesproken, heeft meer gezag dan zomaar wat zeggen.

De verandering in de deelnemer

Het spel van de contemplatieve dialoog vraagt om overgave. Je zult de absolute controle los moeten laten en je moeten openstellen, zodat je

geraakt kan worden door dat wat anders, vreemd en nog niet gekend is.
Geraakt worden roept iets op: een weerklank, een resonans.

Komende week

Probeer, nu je dit geoefend hebt, komende week gelijk nog een contemplatieve dialoog te doen, desnoods een kortere met minder deelnemers. Voel vooral het pendelen: van citeren en zelf iets toevoegen naar het luisteren, en weer terug naar citeren en zelf iets zeggen.



Het orakel

.....
Wonderlijk begrip, 'begrijpend lezen', als je er langer over nadenkt. Moet je jezelf helemaal overgeven aan een tekst, er volgbaar in opgaan, en zul je dan begrijpen wat de tekst wil zeggen? Of zou je het be-grijpen ook wilder kunnen uitleggen als vrijelijk graaien in een tekst en je toe-eigenen wat je van pas komt? Laat je de tekst de tekst, of grijp jij de tekst bij zijn lurven en steekt hem in je zak? Deze les helpt bij het toe-eigenen van een tekst.

Wat bracht de oude Grieken ertoe om een lange reis te ondernemen naar het orakel van Delphi? Je kan je voorstellen dat ze met een prangende vraag op pad gingen, te voet natuurlijk, om dan vele dagen of weken later pas aan te komen bij het orakel. Eenmaal gearriveerd moesten ze nog dagen geduld uitoefenen, met rituele zuiveringen, voorgesprekken en opdrachten voor reflectie, waaronder het bespreken van dromen. Dan was het moment eindelijk daar en kon de bezoeker de Apollotempel binnen. Voorschip door, middenschip door en de kleine ruimte in waar de priesteres Pythia zich bevond die het waarzeggen deed. Eenmaal binnengekomen moesten de ogen natuurlijk wennen aan het schemerduister. Dan kwam het moment waar het allemaal om draaide: er kon een vraag gesteld worden waarop Pythia dan orakelend kon antwoorden. Uit reconstructies is naar voren gekomen dat er op die specifieke plek uit de grond hallucinogene dampen vrijkwamen. De Pythia zou mogelijk structureel gedrogeerd zijn en zich daardoor bedienen van een mengsel wonderlijke klanken en kreten, en hele en halve zinnen. Priesters (prophètes) hielpen ter plekke mee om de onsamenvangende klanken te vertalen tot cryptische hexametrische zinnen. Daar had de bezoeker, die al vrij snel weer buiten stond in de felle zon, het mee te doen. Het orakel had gesproken!

Was het accuraat, *to the point* en betrouwbaar wat daar gebeurde? Waarom is dat orakel zo beroemd geworden? Wat maakte het de verre reis waard? Het kan natuurlijk zijn dat de Pythia over werkelijk uitzonderlijke vermogens beschikte die dankzij of ondanks haar benevelde toestand altijd doel troffen. Wat ook mee zou kunnen spelen, is de ontvankelijkheid

van de reizigers zelf. Als je je destijds op weg begaf naar het orakel, was je waarschijnlijk op voorhand al bereid om de uitkomst voor waar aan te nemen. Waarom ondernam je anders de barre tocht? Er moest wel een belofte van een goed antwoord op je wachten. De wil dat het antwoord van de Pythia zou kloppen, maakte dat het ging kloppen. Dat wat misschien allemaal toeval was, vatte je op als iets dat juist jónu was toegeval, voor jónu was bestemd. De mens is nu eenmaal gevoelig en lichtgelovig als het om orakels gaat. Dat is in allerlei andere tradities, culturen en tijden niet anders, denk bijvoorbeeld aan de I Tjing, tarotkaarten, medicijnmannen, wenskaarten, engelenkaarten, loterijen, kansspelen en noem maar op. Mensen spelen graag met het toeval en vertrouwen erop dat het ze goedgezind is.

Vorbereiding

Deze les vraagt enige voorbereiding: kopieer hoofdstuk I uit dit handboek en verdeel die tekst in iets meer (op zichzelf goed leesbare) fragmenten dan het aantal deelnemers uit de groep waarmee je gaat werken.

Verzamel en print daarnaast twintig foto's, ook op A4-formaat. Kies verschillende soorten foto's die de inspiratie kunnen oproepen (een paar praktijkvoorbeelden: een serie zeewieren op het strand, prachtige patronen op een afbladderende muur, close-up gefotografeerde kleine spulletjes zoals een kleurig legoblokje, een poppetje dat danst, een puntenslijper, et cetera).

Leg de A4'tjes met tekst in een mooi patroon van rijen op de grond, met ruimte om er tussendoor te lopen. Dek elke tekst af met een foto. Eenmaal afgedekt ligt er nu een kleur- en beeldrijke orakel op de grond.

De werkvorm: kiezen en bewerken

Geïnspireerd door de werking van het toeval, vraag je de deelnemers om een tijdje door de verzameling te dwalen, een van de beelden te kiezen en dat samen met de tekst die eronder ligt op te pakken. Dat is het tekstfragment dat vandaag voor hen bestemd is. Iedereen neemt diens beeld en tekst mee naar een eigen plek om een kwartiertje voor zichzelf te werken. Geef ze daarvoor drie vragen mee:

- Lees het tekstfragment rustig door. Onderstreep de zinnen die het meeste tot je spreken en schrijf eronder of op de achterkant waarom dat zo is.
- Welke andere bron van inspiratie roept de tekst bij jou op? Is dat een tekstcitaat, een beeld, een muziekstuk, een filmscène of een ander artefact? Schrijf of teken dat er ook even bij.

- Tot welke onderzoekende vervolgvraag kom je op basis van het tekstfragment? Waar word je nieuwsgierig naar? Wat zijn je overwegingen daarbij? Schrijf die ook op.

Het staat iedereen vrij om de afbeelding die bovenop lag mee te nemen in het werk. Het hangt er maar net vanaf of ze daar iets mee kunnen. Het is vaak verrassend om te zien hoe ook die laag weer extra betekenis geeft.

Na het werk volgt het gesprek. Dat kan plenair: de een na de ander geeft in vrije volgorde een korte impressie van de eigen lees- en bewerkervaring. Daarna zoek je naar verbindende thema's. Hierop volgt een ronde waarin iedereen naar elkaars aangestreepte citaten luistert, al dan niet verrijkt met een uitleg. Daarna volgt een derde ronde over de beide andere bewerkingen. Je kunt de fragmenten ook in kleine groepen bespreken. Dan is er minder zicht op het geheel, maar is er meer ruimte voor gesprek.

Wat werkt hier?

Er ontstaat een heel vanzelfsprekende relatie tussen mens en orakel. De deelnemers kiezen zonder dat ze weten wat ze kiezen. Dat maakt dat 'de tekst hen kiest'. Of dat nu feitelijk waar is of niet, maakt voor de werking niet uit; als deelnemer zit je nu eenmaal, net als die Delphi-gangers, met een fragment dat bij jou terecht is gekomen. Je moet er wat van maken. Door die opgelegde verbinding lukt dat vaak veel beter dan wanneer je met veel denkwerk zelf een stukje zou moeten uitkiezen. Vanaf je keuze ben je houder van een fragment, daar neem je eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor. Het prille eigenaarschap dat is ontstaan, wordt verder uitgebouwd door er een citaat uit te trekken, er eigen inspiratie tegenover te zetten en er een vervolgvraag op te verzinnen. Er komt een sterk proces van zelf betekenis geven op gang zonder af te wachten wat de anderen zullen zeggen.

Deze manier van werken kun je toepassen op allerlei soorten teksten: een artikel in wording uit een kring onderzoekers die je begeleidt, een strategiestuk voor een zorginstelling of een poëtische tekst. Overigens werkt dit orakel ook als je als begeleider vooraf de tekst toestuurt zodat ieder die thuis alvast in het geheel kan lezen. Daarna persoonlijke verantwoordelijkheid nemen voor deelfragmenten blijft een goede vorm voor dit co-creërend lezen en spreken.

Komende week: het is een kleine moeite om je verkenning in deze les thuis uit te werken tot een tekstje. Begin met je geselecteerde citaat uit de gekozen tekst en wat dat oproept. Bouw dan met je bron van inspiratie en

vervolgvrage aan een stukje eigen verhaal of betoog van zo'n 300 woorden. Als je deze les met een groepje hebt gedaan, kijk dan of anderen mee willen doen. Wie is bereid om alle bijdragen te verzamelen en afgewisseld met de originele teksten in een gezamenlijk document of boekje te zetten, wat alle deelnemers ontvangen voor hun portfolio?



De eerste aanzet tot deze vorm komt van Helena Gaunt (destijds Guildhall School of Music and Drama). Op Innovative Conservatoire (jaarlijkse internationale seminars voor muziekdocenten van conservatoria die we organiseren) wilde Helena graag een artikel in wording bespreken met een klein groepje. Haar gedachte: waarom wachten tot het af is, feedback werkt toch veel beter bij work in progress? Er was geen tijd om de deelnemers het hele artikel vooraf te laten lezen. 'Laten we de tekst in stukjes knippen en bij lezing en bewerking drie vragen meegeven' was Helena's voorstel. Dat was het begin.

Voor het boek *Hoog Spel* worden vijftig auteurs uitgenodigd een artikel te schrijven over hun favoriete vorm van werken met filosofie in de praktijk. Op de dag van de presentatie mogen we, in het hol van de leeuw, de werkvorm *Het orakel* doen. De losse blaadjes zijn uit het boek gescheurd en liggen onder plaatjes van gedroogde planten (zie ook les 5) op de grond. Een scherp en kritisch gezelschap van filosofen pakt de blaadjes op en zet zich aan de beantwoording en het aansluitende gesprek. De kunst is de vorm als een ijzeren hein door te zetten, en de ironische (meta)vragen die we krijgen soepel af te laten vloeien.

21

Set of Short Pieces

.....
Op het conservatorium in Tallinn (Estland) is er een masteropleiding voor vrije improvisatie. Geen jazz, geen blues, geen funk, geen akkoordenschema's, geen toonsoorten, geen afgesproken ritmes maar volledig vrij in het onbekende stappen en daar iets van maken. Een compleet curriculum: lessen in vrijheid... Een van de oefeningen die studenten daar krijgen heet een 'set of short pieces'. De eenvoudige spelregels zijn heel geschikt om ook buiten de muziek toe te passen.

Anto Pett, een van de docenten op het conservatorium van Tallinn, is een fenomenaal pianist die zijn vingers in onwaarschijnlijke patronen en curves over de toetsen laat razen zonder dat vooraf te weten waar het heen gaat. Van hem leerden we een heel eenvoudige basisoefening die maar een paar spelregels heeft: een 'set of short pieces'. Met deze oefening helpt Anto klassieke musici over de drempel heen om voor het eerst tot improviseren te komen. Dat is een huzarenstukje, want je kan je nauwelijks indenken hoe hoog die drempel voor hen is. Stel je voor dat je je hele leven gewend bent om van bladmuziek te spelen. Wat te doen als die noten ineens weg zijn?

De les

De set of short pieces is een perfecte afsluiting aan het eind van een studiedag, lesdag of onderzoekdag. Er is maar een kwartier voor nodig om alles en iedereen met energie en plezier op een ander been te zetten.

De set hoeft niet op instrumenten te klinken, maar kan ook goed vocaal met allerlei soorten stemgeluid worden uitgevoerd. Zoek eerst vrijwilligers voor een eerste verkenning; welke vijf tot zeven mensen zijn niet al te bang om hun stem te laten klinken? Neem die apart voor een korte instructie:

- Om en om begint één iemand een kort vocaal stukje te improviseren. Alle geluiden kunnen, zolang ze met de stem worden voortgebracht, maar vermijd bekende liedjes.

- Nadat de eerste heeft ingezet vallen de anderen bij of kleuren tegen. Ze doen het dus samen, maar niet iedereen hoeft in alle stukjes mee te doen.
- Degene die inzet bepaalt ook het slot van het betreffende stukje. Mik op een lengte van ongeveer een minuut.
- Na een paar seconden stilte zet een volgende iets in dat totaal verschilt van het voorgaande stukje.

Ga nu terug naar de groep en voer voor hen de wereldpremière op van deze 'set of short pieces' alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Je zult zien dat de toeschouwers verbaasd zijn over het verrassende effect, en veel waardering hebben voor de getoonde moed en lef van dat krachtige en zelfbewuste groepje van voorlopers en ander-lopers. Ze staan daar toch maar mooi!

Vraag zowel publiek als performers om een korte reactie te geven: hoe was het om te horen? En om te doen?

Verdeel nu de hele groep in kleinere groepen van 5-7 deelnemers en geef hen dezelfde spelregels, met één uitzondering: de set of short pieces hoeft niet langer alleen vocaal te zijn. Je kan de oefening ook doen met handbewegingen, of het hele lichaam, met woorden, et cetera. Telkens is er één iemand aan de beurt om de inzet te doen waar de anderen op reageren. Het performen voor andere groepjes blijft nu achterwege.

Daag de groepen uit om in de derde en eventuele daaropvolgende rondes steeds meer variaties te vinden met dezelfde spelregels. Kan het werken met theatraal stil spel? Of met een papier in het midden waarop getekend wordt? Wat is er nog meer mogelijk?

Variaties

- Maak in een groep van 20 of meer deelnemers naast de vocale groep een tweede groep (ook vocaal, of bijvoorbeeld met bewegens) zodat je een 'beurtzang' kan doen: eerst de ene groep, en dan een reactie van de andere groep. Dan zijn er nog meer performers. De 'overblijvenden' zijn het publiek. Vraag hen om terwijl de uitvoering gaande is iets te maken dat ze na afloop terug kunnen geven aan de performers. Zo draaien aan het slot de rollen om en is iedereen betrokken.
- Vraag aan het eind van een conferentie waar je dagvoorzitter bent vijf of zes mensen uit de zaal. Zet je microfoon even uit en leg ze in twee minuten de spelregels uit, terwijl het publiek in tweetallen een bijzonder moment van de conferentie deelt. Kondig dan de eenmalige uitvoering en wereldpremière aan, inclusief een applaus als opwarmer, en laat de vrij-

willigers de pieces uitvoeren. Stel aansluitend een paar vragen die passen bij de thematiek van de conferentie. Er is altijd een link te leggen in de trant van eigenzinnigheid, flexibiliteit, regels en spelregels, lef, beroepstrots, samenwerking, en zo verder.

Deze les klinkt misschien als een brug te ver voor de ‘gewone’ mens. Maar net als bij de theatrale dialoog (les 10) ligt deze werkvorm dichterbij dan je misschien denkt. De kunst is om extreem eenvoudig te beginnen en vanuit die ervaring nieuwe variaties te maken. Het is nooit bedoeld als een kunstje om uit te voeren, maar altijd als een vorm van onderzoekend/innoverend werken met de spelregels.

Waarom is dit zinvol?

- Je ontdekt dat je zelf meer kan dan je denkt en dat je samen meer kan dan je denkt.
- De drie ontwerpprincipes van muzisch werk worden voor doorontwikkeling op een presenteerblaadje aangeboden:
 - o Hoe je via *variaties* op totaal nieuwe en onontgonnen plekken, gedachten en concepten belandt.
 - o Hoe de *eigenheid* van het stukje dat je zelf inbrengt nooit kan bestaan zonder het *samenspel*. Je hoeft het niet alleen te doen. Een inzet kan met elkaar uitgroeien tot iets heel anders. Je deelt leiderschap doordat je om en om aan de beurt bent.
 - o Het is een levende en levendige reflectie op wat co-creatie is, vraagt en te bieden heeft.
 - o Het *tonen* van (in deze oefening heel letterlijk) work in progress voor een publiek maakt verschil. Hoe rommelig, onaf en zenuwachtig gebracht het ‘werkje’ ook is, je ziet wat het idee is. Wat er goed aan is, en wat er nog te verbeteren valt. Deden we in het gewone werk maar wat vaker een tussentijdse opvoering. Weet je nog, dat touw op de straat en de kreet van de urban dancers? ‘What time is it? Showtime!’

Komende week

Nu je één keer over de drempel heen bent gestapt, zou het heel goed zijn om dit gelijk nog eens te doen en de werkvorm te cementeren. Ken je vrienden, heb je een gezin, zit je op een boekenclub, zijn er anderen met wie je een hobby beoefent, is er een projectgroep/ team of ander opleopje waarmee je dit durft te doen? Doe het!



De gift

.....

In een aflevering van Beste Zangers zingt Miss Montreal het lied Door de wind van Stef Bos. Hij is de centrale gast. Zij geeft hem zijn eigen lied terug in haar eigen interpretatie. In dat 'terugmaken' gebeurt iets bijzonders: in een schier eindeloze noot ontstaat een magisch televisiemoment, wat nog steeds het op YouTube terugkijken waard is. Wat werkt er hier zo sterk? En kan datgene wat hier in muziek gebeurt, de gift van het 'terugmaken', vertaald worden naar werk? Les 22 is geen op zichzelf staande les, maar een werkvorm om bijvoorbeeld toe te passen in een vergadering of overleg. De gift kan wonderen verrichten in het beginnend weefwerk om van losse individuen een groep te vormen.

.....

In de uitzending van Beste Zangers rondom Stef Bos hoor je bijzondere gebeurtenissen uit zijn levensloop en carrière, waarbij telkens een andere zanger een passend lied terugzingt. Bos vertelt dat hij het lied *Door de wind* maakte na het overlijden van zijn moeder. Met de zangeres Ingeborg werd het de Belgische inzending voor het Eurovisie Songfestival van 1989. 'Ik heb toen, in die setting van het festival, niet zoveel over de achtergrond van het lied verteld,' zegt Bos. Bijna fluisterend begint Miss Montreal aan het nummer, en ze trekt de aanwezigen daar, maar ook de kijkers thuis, subtiel het nummer in. Stapsgewijs voert ze eenieder mee in een groeiende intensiteit tot aan die ene extreem lange noot. Dat is hét moment. Daar breekt iets open, ook bij de tweede, derde, vierde keer luisteren. Na afloop zijn er natuurlijk tranen: bij de andere zangers op de bank, bij Bos en ook bij Miss Montreal. Iedereen was er even helemaal 'in'. Achteraf zegt Bos dat Miss Montreal het liedje bevrijd heeft uit het keurslijf waar het, mede door de songfestivalsetting, in terechtgekomen was. Als je die uitvoering terugluistert, klopt het precies: het is een keurig liedje, maar mist de diepte die Miss Montreal laat horen. En Miss Montreal is in tranen omdat ze met dit liedje zelf ook iets kan zeggen over haar eigen leven waar ze maar moeilijk woorden aan kan geven. Het is dus ook háár verhaal geworden. Door het liedje te zingen kan ze zelf verder kijken en dieper voelen in haar eigen leven. En de luisteraar thuis op de bank? Getuige de hoeveelheid views op YouTube is die ook geraakt. Wat is dat mooi om je eigen lied vernieuwd en zelfs 'bevrijd' weer terug te krijgen.

Wat werkt hier nu zo sterk?

Bezingen is nog iets anders dan zingen.

In de Griekse mythologie werden negen muzen geboren uit een verbin-
tenis tussen oppergod Zeus en Mnemosyne, de godin van het geheugen.
Hun rol was om de heldendaden van hun tijd te bezingen. Daardoor wist
iedereen wat er gaande was én wat ertoe deed. Op het Songfestival werd
Door de wind gezongen. De ontstaansgeschiedenis werd niet verteld.
Maar in Beste Zangers zingt Miss Montreal Bos letterlijk toe. Ze bezingt
Bos als held, ze bezingt zijn moeder, zijn ex én de eerste versie van het
liedje. Dat klinkt allemaal mee.

Persoonlijk toe-eigenen

Miss Montreal heeft een liedje gekozen waarmee ze iets van zichzelf op
het spel zet. In het bezingen van Bos en zijn leven toont zij persoonlijke
geraaktheid. Dat is kwetsbaar en krachtig tegelijk. Het 'verhaal' dat ze
vertelt is weliswaar persoonlijk, maar overstijgt zo het privé-karakter: het
wordt exemplarisch, waardoor iedereen er iets in herkent.

De gift

Bos heeft iets gemaakt, dat Miss Montreal benadert alsof het haar 'gege-
ven' is. Ze maakt iets terug, een gift, die ze op haar beurt teruggeeft aan
hem.

Wat kan een mens daarmee?

De volgende keer dat iemand in een vergadering een uiteenzetting doet,
kijk daar dan eens naar als een gift. Hij, zij of hen geeft jou iets. Misschien
voelt het gek om het zo te zien, want diegene doet gewoon zijn werk,
maar probeer het eens. Kan je het als een gift ontvangen? En vraag je dan
af: wat wil ik hierop teruggeven en in welke vorm? Bedenk dat wat we
gewoonlijk feedback noemen ook een gift kan zijn. Kan je dat zo brengen
dat de ander ook echt ervaart iets te krijgen?

Wat zou je allemaal kunnen teruggeven op de inbreng van een ander?
Het helpt om naar aanleiding van deze vraag een lijstje aan te leggen:
'Je zou ... kunnen teruggeven.'

- Je zou de zinnen die nog resoneren kunnen teruggeven.
- Je zou de associaties die boven zijn gekomen kunnen teruggeven.
- Je zou de kritische gedachten die zijn opgeroepen kunnen teruggeven.
- Je zou een kort zelfgeschreven gedicht of een zelfgemaakte tekening
terug kunnen geven.
- Je zou een eigen inspiratiebron terug kunnen geven.

- Je zou een vraag of fascinatie die je zelf bezighoudt terug kunnen geven.
- Je zou een gesprek met iemand uit je netwerk terug kunnen geven.
- Je zou...

Zo ontstaat langzaamaan een ander idee over feedback. Probeer dit de komende tijd uit in vergaderingen of overleggen! Oefen met variaties op het principe van de gift. Onthoud: het begint vanuit ontvankelijkheid, om datgene wat een ander biedt toe te laten als een gift en van daaruit iets terug te maken. Dan ontstaat wederkerigheid. Als je je gift schrijvend verwoordt, wat vaak handig is omdat iemand het dan nog rustig kan nakijken, vergeet dan niet een foto te maken. Jouw gift bevat meestal heel relevante aanwijzingen voor vragen waarmee je zelf op pad bent. Het kan zomaar ook een cadeau aan jezelf zijn, zoals dat voor Miss Montreal uitpakte.



Nog een klein voorbeeld: Filosoof en auteur van het boek Tussen de regels Mieke Moor geeft op ons verzoek een lezing voor zo'n tweehonderd mensen. Normaliter wordt er na een lezing gevraagd: 'Wie heeft er nog vragen?' Dan komen er vragen die eerder meningen zijn met een vraagteken erachter. De spreker, die net veel heeft gegeven, wordt gevraagd nog meer te geven. We besloten om het anders te doen, en de vragen nog even uit te stellen. De vraag aan de zaal was: maak in een paar minuten iets terug. Een kort gedicht, een zin die hen had geraakt uit de lezing, een klein knutselwerk, een bron die in hen opkwam. Mieke ontving al deze giften als een vorm van rijke feedback of weerklank op haar lezing. Het geheel was wederkeriger worden. De wederzijdse gift verdiepte het onderwerp veel meer dan een standaard Q&A zou hebben gedaan.



Critical Response Process

.....
Feedback geven en ontvangen is een ingewikkeld proces. Zeker ook in de kunsten, omdat in wat een student heeft gemaakt altijd een kwetsbaarheid zit. Niet goed gegeven feedback kan ervoor zorgen dat kritische interne stemmen de overhand nemen en een student voorlopig niet terug wil naar de studio of de tekentafel. Kan dat ook anders? De Amerikaanse choreografe Liz Lerman ontwikkelde het Critical Response Process (CRP), een methode waarin de ontvanger van de feedback zelf mee richting geeft aan het gesprek. In les 23 leer je met deze methode, die in vele contexten en domeinen inzetbaar is, te werken.

De werkvorm

Vraag als facilitator of gespreksleider alle deelnemers in een kring te komen zitten. Vraag of er iemand bereid is de sessie schrijvend vast te leggen of dat de inbrenger prijs stelt op een geluidsopname. Nodig dan de inbrenger uit gedurende een aantal minuten work in progress te laten zien. Omdat de CRP-methode is ontstaan vanuit de kunsten heet de inbrenger altijd de *artist*, ook als het een CRP-gesprek tussen professionals in andere domeinen betreft. De andere aanwezigen worden *responders* genoemd. Het work in progress kan een tekst zijn, een paar minuten uit een opvoering, het tonen van een beeldend werk, et cetera. Het is belangrijk dat de *artist* er feedback op wil krijgen. De inbreng kan in lengte verschillen, maar als je CRP wil leren en doorgeven is de aanbeveling om de inbreng tot 3-5 minuten te beperken. De aansluitende respons kan lang duren (in het begin in een grotere groep wel drie kwartier) en met meer ervaring ook kort (15' - 20'). De methode bestaat uit vier rondes:

- 1 *Statements of meaning*. Daarin geven de responders terug wat hen heeft geraakt in het werk. Gebruik als facilitator hulpvragen als: wat raakte je? Wat deed het werk met je? Wat zag je? Wat verwonderde je? *Statements of meaning* zijn waardeerend van toon.

- 2 *Artist's questions.* Vraag de artist om één of meer gerichte vragen te stellen aan de responders. Zij mogen direct antwoorden. Zorg dat alleen antwoord wordt gegeven op gestelde vragen; laat de responders niet uitweiden over dingen die ze toch al wilden zeggen (!). Het is niet altijd makkelijk voor de artist om gericht om feedback te vragen. Daar kan je als facilitator bij helpen door aan te moedigen en actief mee te zoeken naar de juiste formulering.
- 3 *Neutral questions.* In de derde ronde draaien de rollen om. Nu zijn het de responders die vragen mogen stellen aan de artist, die de artist direct beantwoordt. Let erop dat het neutrale vragen zijn, geen ja/nee-vragen (tenzij om iets te controleren of verduidelijken: 'klopt het dat...?') en geen suggestieve vragen, zoals: 'Wat vind je van het idee om...?' Het helpt om als responder na een bredere vraag een meer toegespitste vraag te stellen, en zo in een kort gesprekje met de artist te komen. Als facilitator vraag je of de responder antwoord heeft gekregen of nog door wil vragen. Als het gevoelsmatig goed is om naar de vierde ronde te gaan (blijf nooit te lang hangen) kunnen er nog vragen over zijn. Laat die stellen zonder te antwoorden. Daar kan de inbrenger na afloop mee verder.
- 4 *Opinion time.* Nodig in deze laatste ronde de responders uit hun mening, suggestie, idee of opmerking te delen. Dit gaat volgens een vaste procedure. Vraag hen eerst te zeggen: 'Ik heb een mening over...' gevolgd door het onderwerp van de mening en de vraag: 'Wil je het horen?' De artist kan dan ja of nee zeggen.

Na de vierde ronde vraag je de artist om een laatste woord. Het is niet nodig om het hele gesprek samen te vatten, daar is het verslag of de opname voor, maar eerder een gelegenheid om te polsen hoe het gaat.

Aanvullende regels

Het is voor iedereen te allen tijde toegestaan om een time-out te starten, door met de handen een T te maken. In een time-out kan je (deelnemers kunnen dat ook) commentaar geven op hoe het gesprek verloopt: 'Zie je het effect van een gesloten vraag?' 'Kunnen we nog even terug naar ronde 2?' 'Ik wil iets vragen maar kom niet uit de formulering'. De time-out is belangrijk. Daardoor ontstaat een voortdurend lerend systeem.

Ook als facilitator kan je deelnemen aan een of meerdere rondes. Daar hoort wel een theatrale move bij: je pakt de facilitator-'pet' van je hoofd en geeft die kort aan een ander, voordat je zegt wat je te zeggen hebt. Of, als je het helemaal goed wil doen, je neemt zelfs even een andere plek in. Daarna vraag je je pet weer terug en neem je je rol weer in als facilitator die er volledig is voor de artist.

In het begin zal de artist in ronde vier geneigd zijn altijd ja te zeggen, maar er zijn goede redenen om nee te zeggen. Misschien is het gewoon genoeg en komt nieuwe informatie niet meer binnen. Misschien dwaalt een mening te ver af van de kern. Als deelnemers dit moeilijk vinden, kan je hen in tweetallen laten oefenen: om de beurt geeft iemand een mening volgens de procedure van de vierde ronde, de ander zegt nee. In hoog tempo doen ze dat heen en weer.

‘Ik heb een mening over hoe je je verhaal vertelt. Wil je die horen?’ – ‘Nee.’
 ‘Ik heb een mening over je de opbouw van je presentatie. Wil je die horen?’ – ‘Nee.’
 ‘Ik heb een mening over hoe je die situatie hebt aangepakt. Wil je die horen?’ – ‘Nee.’

Let maar op, het gesprek wordt er preciezer en beter van wanneer de artist nee durft te zeggen.

Liz Lerman adviseert eenieder die de CRP-methode wil leren haar vijfdaagse training (!) te volgen. Iedereen leert dan alle rollen. Er zijn deelsessies om met de lastige tweede en derde ronde te oefenen, en te oefenen met schaal: hoe doe je het in een grote of kleine groep? Met zijn tweeën en zelfs alleen (bij die laatste vorm neem je iemand in gedachten van wie je graag feedback zou willen en ben je zelf zowel artist als facilitator)? Om maar aan te geven: CRP is geen eenvoudige vier-vragen-methode, maar raakt aan een *way of life*. Het vraagt constante zelfcorrectie en bijsturing. Maar laat je hierdoor niet weerhouden om het te proberen, ook als je maar een paar uur hebt. Realiseer je alleen dat het oefening vraagt. In het begin kan het frustreren dat je niet, zoals je misschien gewend bent, alles zomaar kan roepen. Maar blijf het proberen; het is de moeite waard.



lets om over na te denken. Ronde 3, neutrale vragen, lijkt het toppunt van openheid en vrij zijn van macht. Maar naarmate Liz Lerman in Amerika vaker werkt met mensen van kleur merkt ze dat haar eis: ‘stel neutrale vragen’, vaak wordt opgevat als een vorm van exclusie. ‘We kunnen ons niet meer uitspreken’ vertellen mensen van kleur haar. Zij ervaren de dwang om neutrale vragen te stellen als een vorm van monddood maken en macht uitoefenen. Wederzijds uitspreken van verwachting en beleving helpt om een begaanbare weg te vinden.



De kunst van het vragen

.....
'Mag ik jou als antwoord op j   w vraag mijn vraag cadeau doen?' Dat is de wonderlijke plotwending in les 24, De kunst van het vragen. In plaats van antwoorden krijgt een inbrenger allemaal extra vragen. En dan ook nog eens vragen die niet bedacht zijn om hem/haar/hen verder te helpen, maar vragen waar anderen zelf mee rondlopen. Wat blijkt? Juist die vragen leveren iets op! Deze les is heel geschikt om in grotere gezelschappen te doen; elke deelnemer leert in een uur wel twaalf anderen kennen. Iedereen is direct aan het werk en komt bovendien verder met diens eigen vraag.
.....

De werkvorm

Zorg dat je voldoende stoelen hebt, en de mogelijkheid om een muzikje te spelen. Maak kringetjes van telkens vijf stoelen en vraag de deelnemers bij binnenkomst zoveel mogelijk vijftallen vol te maken. Als het niet uitkomt, kunnen er enkele zes- of viertallen zijn.

Begin met een inleiding: 'Hoe kan je mensen die elkaar niet of maar beperkt kennen toch een uur intens laten samenwerken? De werkvorm 'De kunst van het vragen' is geschikt vanaf twintig tot desgewenst meer dan honderd deelnemers. De vorm kent een ronduit vreemde wending, die zo onverwacht is dat het lijkt alsof er magie aan te pas komt. Zijn jullie bereid om een uur met ons een experiment aan te gaan?' Dat soort zinnen wekken nieuwsgierigheid en openen een bereidwillig oor.

Vraag elke deelnemer om kort na te denken over een vraag of onderwerp waar ze het komende uur graag aan zouden werken. Iets wat ze echt bezighoudt. Laat hen dit formuleren in een vraag; een volledige zin, met een ik-vorm erin en een vraagteken erachter. Neem hiervoor in totaal niet meer dan vijf minuten. Vraag dan: 'Wie is per groepje van vijf bereid straks als eerste diens vraag in te brengen?'

Leg dan de spelregels uit voor een gespreksronde van 15 minuten:

- De inbrenger leest diens vraag voor en legt in maximaal drie minuten uit waarom die belangrijk is.
- Dan volgt een gesprek van maximaal zeven minuten met de rest van het groepje, de gasten. Let op: het is geen intervisie maar een gesprek! Dus niet alleen vragen kunnen langskomen, ook ideeën en tips. Help elkaar deel te nemen door vragen te stellen als: 'Wat roept het bij jou op?'
- Na precies tien minuten komt er een wonderlijk moment. Kondig alvast aan dat je straks bruusk in de gesprekken gaat inbreken. De gasten zeggen vanaf dat moment een voor een tegen de inbrenger: 'Als antwoord op jouw vraag geef ik jou mijn vraag cadeau' en lezen de vraag voor waar ze in de eerste minuten van de sessie aan gewerkt hebben. Er wordt niet over gesproken, alleen goed geluisterd. Dat duurt twee minuten maximaal. Deze zin helpt zowel de inbrenger als de gasten om de vraag van een ander werkelijk te ontvangen als een antwoord, als een gift, specifiek voor hén bedoeld (zie ook les 22, De gift). Meestal denken we bij vragen van een ander dingen als: dat is jouw vraag, los hem lekker zelf op. Deze wending verandert dat.
- Na het cadeau geven van vragen stelt iedereen zichzelf in twee minuten stilte de vraag: wat haal ik hieruit voor de vraag waarmee ik zelf op pad ben? Zet als facilitator een zacht meditatief of speels muziekje op gedurende de korte individuele reflectie (elke ronde een ander liedje).
- Laat tot slot alle inbrengers zitten en alle anderen zich verplaatsen naar een nieuw groepje, met een zo nieuw mogelijke samenstelling (in kleinere groepen is enige dubbeling onvermijdelijk).

Hierop volgt een tweede ronde van weer een kwartier, met dezelfde stappen en dezelfde deelnemers als inbrengers! En daarna nog een derde ronde.

Neem tot slot vijf à tien minuten voor de afsluiting. Zorg dat iedereen in de laatste groepssamenstelling blijft zitten en alleen de stoel hoeft bij te draaien. Zo neem je de energie van de laatste ronde mee naar het nagesprek. Vraag deelnemers om een aantal observaties te delen. Het helpt als je van tevoren weet wat voor soort reacties je kunt verwachten. Dan kan je als een visser de hengel ophalen als datgene wat je wil vangen voorbij zwemt. En in de observaties die terugkomen kijk je of het nodig is om te vragen: 'En hoe was het voor de inbrengers'?

Wat bijvoorbeeld er te verwachten is:

- De ervaring dat je met jouw vraag niet alleen staat, maar dat deze resoneert met vragen van anderen.
- De werking dat 'vraag als antwoord' aan het denken zet. Een antwoord sluit, een vraag opent. Elke vraag representeert een manier van denken. Je krijgt dus voor jou nieuwe manieren van denken aangereikt.
- De ervaring dat je, ook als je niet je vraag inbracht, toch aan je eigen vraag hebt gewerkt.
- De werking van de stilte tussendoor en de verschillende soorten muziek: hoe deze je terugbrengen bij jezelf en je eigen vraag.
- De werking van de tijdsdruk: het positieve effect van de korte tijdframes.
- De verrassing dat je in een uur tijd met 12 mensen hebt samengewerkt.

Een goed vervolg is (als er tijd is) om elke deelnemer uit te nodigen aansluitend in een kwartier een verhaal over de eigen vraag te laten schrijven. Laat hen daarna de teksten in tweetallen aan elkaar voorlezen en bespreken.

Nog een paar opmerkingen over het begeleiden van de rondes:

- Je zal misschien vragen krijgen over het soort vraag dat mensen in het begin moeten formuleren. Ze zijn vaak bang het verkeerd te doen, en die angst maakt iemand terughoudend en voorzichtig; precies het omgekeerde van waar je toe wil uitnodigen. Moedig mensen vrolijk en met humor aan echt hun eigen spoor te kiezen. Er zijn altijd deelnemers die vragen: 'Moet het over werk gaan of mag het ook over privé gaan?' Of: 'Moet het samenhangen met deze workshop?' Leg de vraag bij hen terug: 'Wat is datgene waaraan jij het komende uur werkelijk heel graag wil werken?' Dat vergroot het eigenaarschap van de deelnemer.
- Al na 10 minuten inbreken voelt voor deelnemers als bruut. En ze hebben gelijk, want ze komen pas net op gang! Dus roep expres heel hard: 'Veel te vroeg voor een goed gesprek komt nu het moment dat we onze vragen gaan teruggeven!' Roep het desnoods een paar keer totdat alle gesprekken zijn verstomd. En herinner ze aan de zin: 'Als antwoord op jouw vraag geef ik jou nu mijn vraag cadeau.' Het kost waarschijnlijk meerdere rondes, maar blijf investeren in de precisie waarmee iedereen dit doet: het geven, het ontvangen. Daaruit groeit wederkerigheid.
- Het moeilijkste is om te zorgen dat gasten bij het teruggeven van hun vraag niet toch allerlei uitleg geven. Wees vriendelijk onverbiddelijk en zorg dat iedereen precies na twee minuten klaar is met deze ronde.
- Ook de eis tot van twee minuten totale stilte waarin mensen voor zichzelf reflecteren is niet de makkelijkste. Maar wees streng.

- Je krijgt vast de vraag waarom de inbrenger drie rondes dezelfde blijft, als je ook zou kunnen wisselen per ronde. Het effect hiervan is dat het gesprek elke ronde verder verdiept. Ondanks de lappendeken van korte rondes is er toch één grote boog. En dat komt allen ten goede.



Voor een landelijke conferentie over co-creatie maken we met Caroline van der Linden (vanuit de Baak, landelijk centrum voor leiderschap en ondernemerschap) een workshop van een uur. Een kwartier voor aanvang slaat de twijfel toe: is de opzet wel goed? Kan iedereen genoeg meedoen en ervaren, of is het toch een praatje van bovenaf geworden? Praten over co-creatie is tenslotte iets heel anders dan het doen. We vegen het hele plan van tafel en bedenken een maffe wending: laten we iedereen uitdagen te beginnen met vragen bedenken, en dan na een tijdje elkaar de vragen cadeau doen. Veel meer dan dit basisidee hebben we niet als de workshop start. Zo is deze vorm ooit begonnen.



Wereldcafé

.....
Het wereldcafé is een klassieke vorm van kennis ontwikkelen en delen, die goed werkt bij grote groepen (vanaf circa 30 en meer) waar betrokkenheid van vele verschillende stemmen beoogd wordt. Denk aan een stap in het maken van een instellingsplan met alle lagen van de organisatie, of een uitwisseling van veel vakgenoten zoals leraren, of adviseurs, of kenniswerkers. Eigenlijk past het wereldcafé in potentie bij vele soorten grotere thematisch georganiseerde events. In korte tijd maak je optimaal gebruik van elkaars creativiteit en nieuwsgierigheid.
.....

De werkvorm

Onderwerp kiezen: als je de organisator bent of de vorm doet voor een opdrachtgever is je eerste taak om het voorgestelde onderwerp te thematiseren in verschillende ‘tafels’ en daar met elkaar hosts bij te zoeken.

Vorbereiding: voor deze werkvorm heb je genoeg hoge tafels nodig, waaraan deelnemers op hoge stoelen kunnen zitten, of waaraan ze kunnen staan. Elk tafeltje moet ruimte bieden aan vijf gespreksgenoten. Op elk tafeltje leg je een beschrijfbaar (papieren) tafelkleed, en een staand papieren vlaggetje waarop je kunt noteren welk onderwerp aan welke tafel besproken wordt.

De vorm: aan elk tafeltje zit een host die fungeert als gespreksleider. Vier deelnemers komen aan en nemen plaats. De host licht kort het thema van de tafel toe en een gesprek begint. Tijdens het gesprek mogen deelnemers belangrijke uitspraken meeschrijven en/of -tekenen op het tafelkleed. Na 20 minuten klinkt er een bel. Aan elk tafeltje blijft de host achter. De rest verzamelt zich in nieuwe samenstelling aan een ander tafeltje voor de volgende ronde. De host vertelt aan de hand van de teksten op het tafelkleed over de voorgaande ronde. Daar bouwt de volgende ronde, sprekend, schrijvend en tekenend op voort. Opnieuw klinkt na 20 minuten een bel, waarna de derde en laatste ronde volgt. De host blijft nog steeds zitten, ontvangt nieuwe gasten, vertelt over de voorgeschiedenis en nodigt uit tot voortbouwen en uitwerken. Na opnieuw 20 minuten is het gesprek afgelopen.

Hierna is er ruimte voor eigen reflectie, gevolgd door een korte plenaire terugkoppeling. De hosts werken de aantekeningen op de tafelkleden achteraf uit. Deze kortere bijdragen vormen samen als resultaat een ‘verhaal’ van de bijeenkomst.

Wat werkt hier?

Met het wereldcafé kan je je verschillende aspecten van een vraagstuk, plan, werkwijze of doel over de tafels verdelen. Je kan een kwestie uit elkaar leggen in deelonderwerpen. Tegelijkertijd blijft er samenhang doordat de deelnemers tussen de tafels heen en weer reizen. Wat je aan de ene tafel hoort neem je mee naar de volgende. Zo weeft het wereldcafé heel vlug een levend web van ideeën en gedachten. De diversiteit in de rondes met wisselende samenstellingen zorgt ervoor dat je aan elk nieuw tafeltje jouw stem laat klinken in een andere context. Jouw bijdrage staat nooit op zichzelf maar altijd in relatie tot die van anderen.

Een tweede kwaliteit is het tijdelijke eigenaarschap van de hosts die bereid zijn een tafel te leiden. Met 100 deelnemers zijn er al meteen 20 mensen bereid een extra stap naar voren te zetten. Zij vormen een kring binnen de grotere kring van allen. Het positieve effect daarvan is gedeeld eigenaarschap en leiderschap van het project waaraan wordt gewerkt.

Het café zegt iets over de maximale groepsgrootte per tafeltje: vijf is precies het goede aantal voor een snel en informeel cafégesprek waarbij je gemakkelijk instapt. Met meer deelnemers per tafel komen mensen te lang niet aan de beurt. En met drie of vier zijn er te weinig verschillende stemmen.

Tot slot

De precisie van de spelregels werkt. Je weet precies waar je aan toe bent door de duidelijke omgangsvormen die worden gehanteerd. Dat maakt dat een hoogleraar en een welzijnswerker meedoen op voet van gelijkheid. Ze nemen letterlijk deel aan gemeenschappelijkheid.

Variant

Je kunt deze werkvorm goed combineren met les 3 (De vraag vooraf): laat alle deelnemers van tevoren even nadenken over een werkgerelateerde vraag die hen bezighoudt. Laat hen met die vraag het wereldcafé binnenstappen. Je zult zien dat ze ook daarover inzichten zullen krijgen door de ontmoetingen met anderen.

26

Tegenstellingen

.....
Het is vaak de gewoonte om in het werkverkeer te proberen het eens te worden, de ander te overtuigen, draagvlak te krijgen en compromissen te sluiten totdat iedereen mee is: gladstrijken, harmonie bewaren, de scherpe kantjes eraf halen, verzachten. Nadeel is dat daardoor de scherpste (en de diepte) verloren kan gaan, omdat er te weinig ruimte is om je echt uit te spreken, of omdat je te vroeg begint met onderhandelen. Deze les draait de boel om: hier begin je met het eerst maar eens flink uitvergroten van tegenstellingen, de temperatuur juist op laten lopen met een onverwachte wending halverwege.
.....

De werkvorm (deel 1)

Zoek in de groep waarmee je werkt eerst naar een onderwerp waarover verdeeldheid bestaat. Deze eerste aanwijzing is meteen de lastigste: mensen zijn zo gewend om conflict en tegenstelling uit de weg te gaan dat de meeste onderwerpen die worden genoemd waarschijnlijk meteen weer sneuvelen. Uitspraken als: 'Het valt wel mee,' 'Daar moet je genuanceerd over denken,' of: 'Zo zwart-wit ligt het niet,' voorkomen discussie en debat.

Als dit gebeurt, is een goede vooroefening de tegenstelling opzoeken rondom muzisch werk, of een ander vraagstuk uit je eigen praktijk. Wat zijn de argumenten voor? En wat zijn de argumenten tegen? Voor welk onderwerp je ook kiest, de opdracht is hetzelfde:

- Verdeel de groep in twee gelijke delen: voorstanders aan de ene kant op een rij, daartegenover op een paar passen afstand de tegenstanders op een rij. Laat ze hen elkaar aankijken. Houd niet te veel rekening met de 'échte' positie van deelnemers. Voorstanders kunnen zich ook inleven in de rol van tegenstander, en andersom.
- Leg de regels uit. Om beurten brengt iemand op eigen initiatief een standpunt in, waarbij steeds hetzelfde stramien wordt gevolgd: elke bijdrage begint met afgeven op de tegenstander, pas daarna volgt het eigen punt. Doe ter verduidelijking een paar mogelijke stemmen voor: 'Tegenstander: jullie maken overal een lolletje van terwijl wij degelijk aan het werk zijn.'

‘Voorstander: jullie blijven maar cirkeltjes lopen binnen alle regels, terwijl wij erdoorheen breken’.

- Na elke bijdrage volgt bijval van de eigen groep. Dat brengt de stemming erin.

Doe dit ongeveer tien minuten, maar stop niet te vroeg: de argumentatiekracht moet even op gang komen en deelnemers moeten wennen aan het ritueel, ‘eerst de ander dissen, dan de loftrompet steken over jezelf’.

Wat werkt hier?

Het gevoel van wedkamp en krachtmeting is er zodra er twee groepen geformeerd zijn. De geluiden van aanmoediging na elke bijdrage werken om het gevoel van een battle nog verder te versterken. Gaandeweg voel je waarschijnlijk de retorische kracht steeds verder toenemen. De argumenten worden scherper en scherpzinniger. Het kan er heftig aan toe gaan. De vorm vraagt van zowel de leider als de groep overgave: toelaten dat je er tijdelijk door meegesleept wordt.

De werkvorm (vervolg)

- Zeg als je merkt dat het hoogtepunt is geweest: ‘Zullen we tot hier gaan?’
- Nodig elke deelnemer dan uit om op de persoon tegenover hen af te stappen voor een korte begroeting. Dat kan een omhelzing zijn, een handdruk of een waarderende blikwisseling. Het gaat erom dat iedereen uit de scherpe tegenstelling stapt en contact legt met de opponent van zo-even.
- Vraag alle deelnemers om kriskras door elkaar heen op hun rug op de vloer te gaan liggen. Ogen mogen open of dicht.
- De overkoepelende vraag voor dit deel van de vorm is: hoe kan dit conflict een plaats krijgen? Let op: dat is iets anders dan het oplossen, of het erover eens worden. Vervolg vragen om daaraan te werken zijn bijvoorbeeld: welke zinnen of woorden klinken nog na? Wat waren goede argumenten? Ben je van mening veranderd? De deelnemers mogen vrij op elkaar reageren. Ze mogen zeggen wat er in hen opkomt, of dat nu bij hun groep hoorde of juist van de anderen kwam. De gespreksleider geeft vooral ruimte, vraagt iemand soms om een opmerking te herhalen, vraagt wie volgt, en stuurt vooral niet te veel. Dit vanuit naklinkende zinnen en opkomende gedachten ontvouwende gesprek kan zeker tien minuten duren, of nog veel langer.
- Besluit het gesprek als alles gezegd lijkt te zijn door de deelnemers te vragen te gaan zitten, eventueel hun ogen te openen en nog vrij na te praten.

Wat werkt hier?

Alleen de stemmen klinken. Je ziet elkaar niet, maar hoort elkaar des te beter. In deze totaal van het begin verschillende setting vinden deelnemers andere aanknopingspunten en onverwachte momenten van verbinding.



Er is een verwantschap tussen dit gesprek en een gespreksvorm binnen de besluitvormingsmethode Deep Democracy die 'pijlen gooien' heet. Daarin spreken deelnemers zich over en weer scherp en zonder terughoudendheid uit. Na dit pijlen gooien ga je eerst bij jezelf na wat je heeft geraakt. Dat kan iets zijn wat een ander heeft gezegd, of wat je zelf zei. Vervolgens denk je na over wat datgene jou over jezelf vertelt. Zo kom je uit bij diepere interne en/of externe waarden. Het is goed om die van tijd tot tijd opnieuw te bevragen.



Digitaal werken

.....
Is muzisch werk zoom- of Teams-proof? Kunnen deze werkvormen ook digitaal? Sinds de pandemie is dat een vaak gestelde vraag. De eerste gedachte is misschien dat het niet kan: zoveel aandacht voor belichaamd werken, het bewerkstelligen van echte ontmoetingen en de werking van de ruimte en de spullen, dat kan toch niet online? Maar door corona moesten we wel. We deden verrassende ontdekkingen die we nog steeds gebruiken. Veel van de werkvormen uit dit boek bleken prima online te kunnen. In deze les delen we een paar observaties en strategieën om muzisch werk toe te voegen aan je zoommeeting.

Op zoek naar inspiratie is het lectoraat Kunst en Professionalisering in de coronaperiode het eindeloze digitale werken 'zoom als theater' gaan noemen. De woorden 'zoom als theater' doen denken aan de woorden 'all the world's a stage'. In het stuk *As you like it* (1623) vergelijkt Shakespeare de wereld met een schouwtoneel, en mensen met spelers die daarop een verscheidenheid aan rollen vervullen. Het begin van de tekst is als volgt:

*All the world's a stage
 And all the men and women merely players
 They have their exits and entrances
 And one man in his time plays many parts*

De theatermetafoor maakt dat je anders naar digitaal werken kan kijken. In plaats van 'wie doen er mee?' kan je vragen: 'Wat is de cast'? Dat wat deelnemers zeggen kan je zien als tekst van de personages. De interactie kan je zien als scènes met een dramaturgische verloop en spanningsboog.

Negen aanwijzingen om dit theatrale karakter van de online meeting te vergroten en bewust in te zetten, ontstaan in een aantal jaren intensief zoomen:

Eigenheid van personages uitvergroten. Het gaat er voor alles om dat mensen echt persoonlijk aanwezig raken in een sessie. Algemene gesprekken ('Hoe gaat het?' 'Ja gaat wel, best druk.' 'Ik ook, hoop te doen.')

zeggen online nog minder dan live. Vermijd deze dus te allen tijde. Maak liever variaties op vragen als: waar zit je? Wat hoop je? Wat was het mooiste moment eerder op de dag? Waar ben je woest over? Dan krijgen personages elk hun eigen kleur. Hoe meer onderscheid, hoe beter.

De chat als spreekbuis. Begin de vergadering eens met de vraag: 'Op welke vraag wil je in deze sessie het antwoord vinden?' en laat iedereen hun antwoord in de chat schrijven. Eventueel kun je de kleine tekstjes voorlezen die een voor een verschijnen. Alle personages worden zichtbaar met een eigen streven. In theater heet dat de expositie: we maken kennis met de personages. Een groot voordeel van de chat is de openbaarheid: men zit niet in zijn eigen aantekeningen te neuzen, maar het is *out in the open*.

Innerlijk publiek. Regelmatig deelt iemand tijdens een online vergadering diens scherm. Dat is alsof je op het toneel staat in fel lamplicht: je kan het publiek niet zien en dus ook de reacties niet. Wat te doen? Hoe spreek je? Je bent aangewezen op inbeelding en op een innerlijk verbinding met een denkbeeldig publiek. Het gevoel gezien en gewaardeerd te worden zal je uit jezelf moeten halen. Dat is even wennen maar goed te leren. En gek genoeg kan je er gaandeweg nog van gaan houden ook: niet afgeleid worden door al die reacties!

Intimiteit. Het idee dat je via hun laptop vlak bij de andere mensen kan komen kan spannend zijn. Dat is toch wel even wat anders dan een Power-Point in een zaaltje! Je kan in een intieme cirkel van aandacht komen. En als ze een koptelefoon op hebben kan je ze nog dingen in hun oren fluisteren ook. Dat zou je in een gewone vergadering wel uit je hoofd laten. Maar hier liggen dus mogelijkheden...! Wordt de ontwerper in jou al wakker?

Koor en scènes. In oude theatervormen worden scènes waarin het verhaal zich ontvouwt afgewisseld met het koor dat een beschouwing geeft over het geheel. Dit kun je in online vergaderingen nabootsen door heen en weer te pendelen tussen break-out rooms (de scènes), en plenair onderdelen (het koor). Dat ritme moet goed zitten. Dan komt er een flow in het geheel. Daarbij is het een absoluut pluspunt dat je deelnemers in en uit break-out rooms kunt kegelen. Geen gesleur en gezeur meer bij koffieautomaten.

Filmmuziek. Van films weten we dat muziek de beleving kleurt; bepaalt of een scène gruwel of vertederend oproept. Zou met muzikale omlijsting en inkleuring niet veel meer te doen zijn in een beeldvergadering? Denk aan intermezzo's, een zachte begeleiding of juist een contrapunt (regel wel

even een deelnemer die dat met een snoertje kan invoegen want door de microfoon van je computer wordt het geluid blikkerig).

Ik en de ander. In *gallery view* zie je alle deelnemers, inclusief jezelf. Jezelf zien als onderdeel van de groep doet iets met je beleving en gedrag. In een live vergadering kom je misschien snel in strijdstand en oppositie maar nu, samen met de anderen, is dat waarschijnlijk anders. Wilde gebaren worden rustiger, want dat opgewonden gedoe van jezelf ziet er niet uit. Een bevrijdend inzicht is dat je het niet allemaal alleen hoeft te doen. Je staat er niet alleen voor, je staat tussen de rest.

Thuis zijn. Normaal laat je huis en haard achter als je naar je werk gaat. Maar in een beeldvergadering ben je thuis: de piano, familie, huisdieren, je favoriete koffie, je yogamat, je kleurpotloden, de aandenkens aan je grootouders, een verzameling veertjes of haaiantanden – het is allemaal aanwezig. Hoe kan je die rijke omgeving benutten en combinaties maken van online en offline werkvormen? Twee van de eindeloze mogelijkheden: vraag deelnemers om iedereen mee te nemen naar een plek of object in hun huis met geschiedenis, en laat hen een verbinding maken met de inhoud van de vergadering. Geef iedereen een maakopdracht. Maakopdrachten van welke aard dan ook (schrijf iets, zoek een beeld, bedenk een beweging) werken als een speer. Al heb je maar vijf minuten, de hele thuisomgeving komt mee de werksetting in. Wat een krachtige voeding voor het gesprek kan dat zijn.

Ten slotte. Goed beginnen en goed eindigen is belangrijk. Daarmee krijgt een sessie vorm. Zie het als een ritueel van instappen en weer loslaten. Omdat je niet fysiek bij elkaar bent, ligt daar een extra ontwerpopgave. Vraag bijvoorbeeld een van de deelnemers om een licht poëtische slotbeschouwing te geven, als kunstenaar in de hoek (zie les 8). Of stel voor om samen een slotbeeld te maken met handen of gebaren in *gallery view*. Wat je ook bedenkt, het maken van een 'ten slotte' doet ertoe en werkt.

• • •

Samen met Hogeschool Utrecht en Vilans (kennisinstelling voor de ouderenzorg) doen we vanuit HKU een KIEM-aanvraag. Met een klein subsidiebedrag wordt het mogelijk om 'digitaal muzisch werken' meer handen en voeten te geven. We vormen een onderzoeksgroepje, met onder andere Henk Nies, Martijn Simons en Daan Andriessen, dat naast alle digitale vergaderingen die er al zijn bij elkaar komt. Peers die elkaar over hun experimenten vertellen, nieuwe manieren van werken beproeven en daarover schrijven. Dat wordt een bron van inspiratie.



Goed werk

.....
Wanneer is het werk dat je doet goed? Stel je die vraag weleens, aan jezelf, aan een collega en misschien wel aan de kring van mensen waarmee je samenwerkt? En zo ja, wat voor soort antwoorden komen daar dan op? Je kan je voorstellen dat het een mix is van externe eisen, je eigen oordeel, en stilzwijgende afspraken met collega's. Deze les gaat kort in op een aantal theorieën over goed werk, en biedt een proeverij van vijf oefeningen die als praktijkintrodactie kunnen dienen om met dit onderwerp aan de slag te gaan. Les 29 gaat nog verder in op het concept van goed werk.
.....

In 1996 staken drie psychologen, Mihaly Csikszentmihalyi, William Damon en Howard Gardner, de koppen bij elkaar om de begrippen 'goed' en 'goed werk' nader te onderzoeken. Inmiddels hebben ze een gezamenlijke website: goodwork.org, waarop ze schrijven dat ze excellent, ethisch en geëngageerd werk aan willen wakkeren. In dat zinnetje zit meteen een vitale ordening die helpt bij de vraag: wanneer is het werk dat je doet goed'

Goed krijgt bij Csikszentmihalyi, Damon en Gardner op drie manieren betekenis.

- *Excellent* past bij het zinnetje: het werk is goed. Het werk voldoet aan de standaarden en laatste inzichten/technieken in het vak.
- *Ethisch* past bij het zinnetje: het werk doet goed. Daarbij passen vragen als: dient het werk een groter en maatschappelijk verantwoord doel? Maar ook: ga je in het werk goed met elkaar om? Dat is de ethische dimensie.
- *Engaging* kan engagement en betrokkenheid betekenen, maar ook energie. Het past bij het zinnetje: het werk voelt goed. Het werk is ook zinvol voor de uitvoerder.

Werk is volgens deze drie psychologen pas 'goed werk' als alle drie de E's aanwezig zijn.

Manon Ruijters (hoogleraar aan VU en lector aan Aeres Hogeschool) bouwt als wegbereider en pleitbezorger van het concept goed werk in organisaties voort op deze basis. Wat kan de professional in het werk ermee? Niet als beleid, niet als meetlat, maar heel concreet in het dagelijks samen werken? Ruijters maakt het zo gemakkelijk gebruikte woord ‘professional’ open door het begrip professionele identiteit te introduceren. De term opgavegericht werken wordt gebruikt om eigenaarschap te geven aan de mensen die het werk doen. Momenten in het werk waar verborgen kennis in zit over wat goed werk is en vraagt, noemt Ruijters kritische beroepssituaties.

Een ander begrip met vergelijkbare terminologie is ‘normatieve professionalisering’ dat door Harry Kunneman vanuit de Utrechtse Universiteit voor Humanistiek op de kaart is gezet. Daarin wordt vaak gesproken over: ‘werk dat deugt en deugd doet’. Het gaat niet alleen om technisch goed uitgevoerd werk, maar ook om de ethische dimensie van het deugen, het bijdragen aan het goede. Dit brengt degenen die het werk doen in het vizier: beleven zij wezenlijke zin en betekenis, zowel als persoon als in onderlinge wisselwerking? Deugd doen draagt daarbij ook een element van zorg en solidariteit in zich: het deugt omdat ik me persoonlijk om jou bekommer, of echt mijn best doe om je goed te begeleiden, of om de buurt leefbaarder te maken, et cetera. Er is ook een morele dimensie in het spel.

Manon Ruijters en Harry Kunneman zijn twee sleutelfiguren waar we gedurende de gehele looptijd van het lectoraat nauw mee samenwerken.

In deze les krijg je vijf kleine oefeningen, die je kunt zien als eerste aanzetjes om vanuit de bovenstaande noties bezig te zijn met ‘goed werk’.

Kritische beroepssituaties

Deze oefening, verwant aan les 1 (Het moment) gaat dieper in op het duiden wat ‘goed’ is:

- Wat is een moment in je werk waarin je met anderen samenwerkte, dat je hebt ervaren als goed werk? Een moment is iets anders dan een heel project met een tijdsverloop. Kies echt een kleine gebeurtenis.
- Schrijf het moment op alsof het opnieuw gebeurt. Wie zijn erbij? Wat is er precies gaande? Schrijf er een paar regels over de context bij.
- Lees elkaar in twee- of drietallen het eerste verhaal voor. Onderzoek of, en hoe, de drie e’s van excellentie, ethiek en energie/engagement hier een rol in vervullen.

- Doe vervolgens hetzelfde met de opgeschreven momenten van nummer twee en drie in het groepje.
- Deel in een korte nabespreking plenair observaties over hoe deze begrippen door de oefening inkleuring hebben gekregen.

Met elkaar praten over de vraag wanneer werk goed is, is belangrijk omdat zo de objectieve maatstaven van buiten of boven afbrokkelen. In die onzekerheid draaien de rollen om: het onderwijs schrijft niet langer voor wat goed is, maar de student kan diens eigen weg zoeken. De zorg is niet langer gestandaardiseerd en geprotocolleerd, maar geeft de cliënt de ruimte om maatwerk te vragen.

Droomscenario's

Neem een van je opdrachten of taken onder de loep waarin het lijkt alsof er geen ruimte is om het anders te doen. Je loopt aan tegen een gebrek aan handelingsvrijheid. Schrijf een paar regels over hoe het hoort en wat er van je verwacht wordt. Sla dan een regel over en laat de verbeelding de vrije loop: hoe zou je de manier waarop je deze taak vervult toch kunnen transformeren? Wat zou in deze situatie een droomscenario zijn? En wat doe jij daar dan in? Doe dit een minuut of zeven. Verdeel de groep dan in tweetallen en lees elkaar de uitkomsten voor. Help elkaar in een kort gesprek de droom verder uit te vouwen, zonder het vertrekpunt (de opdracht die geen ruimte biedt) helemaal los te laten. Haal aansluitend in een kort plenair rondje inzichten op. Waar dat passend is, kan je stilstaan bij de drie e's, en hoe die te herkennen zijn in de droomscenario's. Maar het is belangrijker om zélf antwoord te geven op wat er nu werkt in dat principe van droomscenario's maken. Wat is werkzaam voor de vraag naar goed werk?

Voorbeeldig handelen

Bij de vraag wat goed is om te doen, kan het helpen om een 'voorbeeldig handelen' van anderen te beschrijven.

- Denk na over een moment uit je recente werkpraktijk waarmee je worstelde, of waarin je het gevoel hebt dat je niet het goede hebt gedaan.
- Maak een lijstje met minimaal vijf personen die nu bij je opkomen. Als ze opkomen hoef je nog niet precies te weten waarom. Maak per persoon een korte, levendige beschrijving van hun handelen zoals jij dat kent. Probeer ze te vangen in actie.
- Kijk daarna wat deze handelingsperspectieven je te zeggen hebben in je eigen casuïstiek. De vraag die je je kan stellen is: 'Wat zou die en die in mijn plaats in dit specifieke praktijkmoment doen?'

- Bespreek de inzichten van deze verkenning. Dat kan bijvoorbeeld eerst in kleine groepjes en dan plenair.
- Sta ten slotte plenair stil bij de verschillende soorten van ‘voorbeeldig handelen’ die langs zijn gekomen. Is vooral de e van ethiek in beeld, of komen de e van excellentie en de e van engagement/energie ook voor?

Bij werken vanuit voorbeeldfiguren gaat het, anders dan je misschien zou denken, niet om verkennen wat jij allemaal mist. Met voorbeeldfiguren stimuleer je jezelf, zichtbaar voor anderen, om na te denken welke kwaliteiten je nog meer zou kunnen inzetten.

De buitenkring

Of het nu gaat om een team, een projectgroep of een andere kring, de focus van een bijeenkomst is meestal onderling afgestemd: je werkt samen aan iets, wat moet je doen om dat voor elkaar te krijgen, samen leer je zus of zo, et cetera. De waarden en referentiekaders komen overeen. Voor de vraag wanneer iets goed is, helpt het om tijdelijk uit de eigen kring te stappen en een naaste collega, andere kring of chef te bevragen. *Wanneer is het werk goed in de ogen van de ander?* Dit breekt de eigen bubbel open, en laat een nieuw/ander licht schijnen op datgene waarmee je bezig bent.

Aanwijzingen voor de deelnemers

- Bereid in een minuut of vijf tot zeven een korte presentatie voor over een project waar je met anderen aan werkt. Maak gebruik van de begrippen excellent, ethisch en engagement.
- Werk dan in tweetallen, waarbij degene die je de presentatie geeft de rol vervult van naaste collega uit een ander team of van leidinggevende.
- Voer na de korte introductie een gesprekje. Wanneer is het goed in de ogen van de ander?
Lukt het om samen tot een ‘norm’ te komen? Een norm is een verifieerbare standaard: ‘goed is het als...’. Weet de ander aan het slot waar jij op aanspreekbaar bent, wat er van jou te verwachten is?
- Draai dan de rollen om.
- Totale tijd 30 minuten.

Beelden van goed werk

Deze werkvorm is ontwikkeld door beeldend kunstenaar Annemiek Vera (HKU). Neem als facilitator zo veel mogelijk afbeeldingen mee van kunstwerken, alledaagse situaties, wonderlijke foto’s en meer. Leg deze op tafel neer. Laat elke deelnemer een beeld kiezen dat hen aanspreekt.

Nodig hen daarna uit om dat beeld denkbeeldig eens binnen te gaan. 'Zoek een plek in het beeld die je aanspreekt. Wat zie je als je je voorstelt vanaf die plek te kijken?' Laat iedereen een kort tekstje schrijven over wat ze zo van binnenuit ervaren, zien en beleven. Welk gezichtspunt in het beeld neem je in en wat brengt dat? Vraag hen vervolgens om plenair, met behulp van deze visuele verkenning, iets te delen over een opgave waaraan ze met anderen werken, en hoe dat goed werk zou kunnen worden. Je zult zien dat de verhalen die vanuit de beelden zijn ontstaan waarden en kwaliteiten bevatten die ze kunnen gebruiken als voeding om samen met anderen tot gedeelde beelden van goed werk te komen.



Een bedenking die je kan hebben bij het begrip 'goed werk' is dat het direct de andere kant oproept: er is dus ook slecht werk. Of zelfs de gedachte: het is kennelijk nog niet veel soeps, waarmee we bezig zijn. Dat resoneert met een andere observatie, dat werk vaak niet wordt beleefd als goed zoals het is, maar in een constante verbeter- of veranderstand staat. In Genesis wordt, aan het eind van elke dag van de schepping, over de Schepper gezegd: 'En hij zag dat het goed was.' Was de Schepper daar eerder op de dag dan bezorgd over? Twijfelde hij over de goede afloop van zijn werk? Dat is hoogst onaannemelijk. Met het 'zien dat het goed is' wordt datgene wat er is geëerd, en krijgt het werk dat is gedaan zijn volledige bestaansrecht. Het lijkt ons belangrijk om goed werk niet te situeren tegenover kwaad, slecht of fout werk. Laat goed werk een uitnodiging zijn om je bewust te worden wat je waardeert en daar meer mee te doen. Om beelden te maken van situaties waarnaar je verlangt, om goed werk voor je te zien zoals het al is en zoals het zou kunnen zijn.



Tijd- en ervaringslijn

.....

Je bent in je werk waarschijnlijk gewend om te beantwoorden aan eisen van buiten- of bovenaf. Er zijn afspraken gemaakt over de te behalen doelen, het tijdspad, et cetera. Maar wat als je meer met elkaar een opgave wil realiseren, samen richting wil bepalen? Hoe weet je dan wanneer het werk 'goed' is (zie les 28 voor meer informatie over dat begrip 'goed werk')? Hoe wordt dat goed meer dan de optelsom van individuele waardes? In deze les leer je hoe je met een groep professionals die langere tijd samen onderweg is kan werken aan de vraag 'wanneer is het goed?'

.....

In de tijd- of ervaringslijn zoek je met elkaar naar betekenisvolle eerdere ervaringen die je (samen of apart) in het werk hebt beleefd. Door die momenten (opnieuw) te delen en ze te onderzoeken vanuit de vraag wat er goed aan was of wat juist miste, ontstaan gedeelde opvattingen (normvinding) over wat goed is.

Vorbereiding

Deze werkvorm vraagt enige voorbereiding, en de volgende spullen:

- Een werkruimte met genoeg tafels om een rij van te maken.
- Een lange rol papier.
- Een bak met poppetjes (bijvoorbeeld Lego of PLAYMOBIL), of kleine spulletjes waaruit deelnemers straks hun personage, of representatie daarvan, kunnen kiezen.
- Een object met uitsteeksels waar van alles aan gehangen en/of tegenaan gezet kan worden (denk bijvoorbeeld aan tak met zijtakken).
- Maakmaterialen.

De werkvorm

Stap 1

- Zet de tafels met de korte kanten tegen elkaar aan. Pak de rol papier en rol die uit over de tafels. Dat is de tijdlijn. Het linker uiteinde is een punt in het verleden, in het midden bevindt zich het nu, en rechts het einde van de opgave of het project wat je samen gaat aanvangen.

- Vraag iedere deelnemer om een eigen personage te kiezen uit de bak. Wat zegt het gekozen poppetje over jouw kwaliteiten, jouw toegevoegde waarde in dit team? Waarop ben jij aanspreekbaar? Waaraan draag jij bij?
- Nodig de deelnemers een voor een uit om hun personage links aan het begin van de tijdlijn neer te zetten, terwijl ze kort vertellen waar ze voor willen gaan en welke kwaliteiten ze meebrengen. Zo ontstaat er een representatie van het team.

Wat werkt hier?

Deelnemers horen over en weer wat ze van de ander kunnen verwachten. De handeling van het plaatsen van je personage in de tijdlijn maakt het 'echt'. Op dat moment ga je ergens voor staan. De anderen zien en ervaren dat ook. Dit is een krachtige start om samen vervolgstappen te zetten.

Stap 2

- Zet nu helemaal rechts op het papier, bij wijze van een tastbare stip op de horizon, het object met uitsteeksels neer.
- Vraag de deelnemers om ieder voor zich (of in duo's of trio's, afhankelijk van groepsgrootte en tijdsbestek) in een minuut of zeven met knutsel-spullen of materiaal van buiten een verbeelding te maken van de gezamenlijke opgave. Hoe ziet die stip op de horizon er voor jou uit? Wat is er aan het einde van het traject ontstaan? Hang je beelden in de boom en licht ze om beurten kort toe. Maak er foto's van zodat je later hiernaar kunt terugkeren.

Wat werkt hier?

De neuzen worden niet dezelfde kant op geforceerd. Er is ruimte voor meerstemmigheid. De beelden met toelichting geven inzicht in de doelen van de deelnemers, en omdat ze zichtbaar zijn, blijven ze duurzaam doorwerken in de hoofden van de aanwezigen. Een gezamenlijke intentie krijgt vorm.

Stap 3

- Laat alle deelnemers terugkijken naar de linkerhelft van de tijdlijn (hun gedeelte verleden) en als team praktijkmomenten verzamelen waarin alles klopte. Wanneer was er sprake van 'goed werk'? Ook momenten waarin het totaal niet werkte, kunnen aandacht krijgen. Als de groep geen gedeelte geschiedenis heeft, wordt de oefening iets anders. Zie hieronder het kopje 'nieuwe groep'.
- Elke deelnemer schrijft en/of tekent briefjes die ze op de linkerhelft van de tijdlijn plakken, daarbij steeds benoemend wat er goed was. Laat deel-

nemers elkaar bevragen op meerdere aspecten van goed werk: excellent, ethisch, engagement (zie les 28), of de afwezigheid daarvan.

- Verplaats de aandacht nu naar de rechterhelft van de tijdlijn: de toekomst. Welke stappen wil je samen zetten, welke acties ondernemen om de in de boom gehangen doelen te verwezenlijken?
- Schrijf of teken weer briefjes, en bedenk onderling wie de aangewezen trekker is en wat er nog meer voor nodig is om de benoemde momenten in de nabije toekomst werkelijkheid te laten worden.

Wat werkt hier?

Het team is actief in beweging: men loopt langs de lijn, geeft herinneringen en toekomstige acties een concrete plek, en verdiept de betekenis van wat werkte of moet gaan werken. De praktijk zelf spreekt door het ophalen en uitzetten van kritische beroepssituaties. Procesvragen (hoe werken we met elkaar, wie betrekken we erbij, wat zijn de voorwaarden?) gaan hand in hand met inhoudelijke vragen (wat willen we realiseren, wanneer is het goed?).

Nieuwe groep

Een alternatieve oefening met deelnemers die geen gedeelde geschiedenis hebben, is elkaar op markante ervaringen bevragen. Dat kan in duo's, kleine groepjes of plenair (maar dat laatste is traag). In een duo beschrijft één iemand de markante ervaring en is de ander de ondervrager die extra informatie of uitleg vraagt. Daarna wisselen de rollen om. Om de levende herinnering aan te wakkeren helpt het om elke ervaring op een briefje te schrijven of tekenen en een concrete plek op de vloer te geven waarop je kunt gaan staan. Een volgende ervaring krijgt een nieuwe plek, enzovoorts. Zo ontstaat een ervaringslijn of -veld waarin aspecten van goed werk expliciet en gedeeld worden. Vanuit het veld kan je vervolgens de lijn waarin je met elkaar wil gaan werken laden zoals hierboven beschreven.

Komende week

Je zal misschien niet direct een heel team bij de hand hebben en genoeg tijd om de werkvorm integraal te doen. Maar het principe verkennen kan ook in korte tijd, en met verschillende soorten betrokkenen: in een vriendschap, een gezin, een hobby, et cetera. De werkzaamheid ontstaat door de hierboven uiteengezette stappen:

- De tijdlijn die je samen instapt met hardop uitgesproken intenties.
- Een toekomstbeeld waarnaar je op weg bent.
- De normvinding van praktijkmomenten uit het verleden en het uitzetten van toekomstmomenten.



Gesprek zonder woorden

.....
Er is een verhaal rondom het gesprek zonder woorden dat vertelt over de Inuït, de oorspronkelijke bewoners van Alaska, die zich op weg begeven voor de gezamenlijke jaarvergadering. Dat is een lange reis vol ontberingen, door sneeuw, ijs. Eenmaal aangekomen zet iedereen zich in een kring en wordt er een aantal uren gezweven, elkaar beurtelings aankijkend. Dat gebeurt niet als opmaat tót de jaarvergadering, nee, het is de jaarvergadering. Bijeen zijn en elkaar in de ogen kijken is precies de afstemming en het overleg dat er nodig is. Daarna volgen gezelligheid, begroetingen en informeel samenzijn. In les 30 leer je meer over dit gesprek zonder woorden, en hoe je dit zelf kan toepassen.
.....

Inleidend voor het vertrek, of om van tevoren mee te sturen

Christiaan Winter (HKU) schrijft in 2008 het volgende: 'Als kerkmusicus op studiereis naar het Asian Institute for Liturgy and Music. Ik dacht de studenten daar iets van de westerse kerkmuziekcultuur te brengen, maar dat was – achteraf gezien – volslagen ongepast. Ze waren juist aan het uitvinden hoe de eigen muziek ook de liturgie dichterbij kon brengen. Ik mocht meespelen op het aanwezige gamelaninstrumentarium, een haast geestverruimende ervaring: goed luisteren én dicht bij jezelf blijven, want je eigen bijdrage moet 'in rhythm' zijn met de rest. De terloopse opmerking van de Indonesische student die mij in de gamelankunst introduceerde, was voor mij dé eye opener: "Als onze dorpsraad een belangrijke beslissing moet nemen, gaan de leden eerst een tijd samen gamelan spelen." Zo sta je open voor de ander – empathie – én weet je wat je eigen inbreng is: de perfecte oefening in gezamenlijkheid zonder zelf slachtoffer te zijn van een slaafs collectivisme.'

De overeenkomst met het verhaal van de Inuït is de overgave aan een gezamenlijkheid en daarin een eigen plaats vinden. Er is nog een derde verhaal. Dat is wel degelijk een gesprek mét woorden, maar er speelt iets vergelijkbaars. Het komt van kwantumfysicus en Nobelprijswinnaar David Bohm. Hij was gefascineerd door wat hij de impliciete orde noemde, een

holistisch samenhangende eenheid, die onder de zichtbare werkelijkheid schuil zou gaan. Op zoek naar de manifestatie daarvan in het dagelijks leven raakte hij gefascineerd door de dialoog en het verloop van gesprekken. Een voorbeeld van zijn fascinatie voor dialoog is zijn ooggetuigenverslag van gespreksvoering van een groep Native Americans: *'Now, from time to time that tribe met like this in a circle. They just talked and talked and talked, apparently to no purpose. They made no decisions. There was no leader. And everybody could participate. There may have been wise men or wise women who were listened to a bit more – the older ones – but everybody could talk. The meeting went on, until it finally seemed to stop for no reason at all and the group dispersed. Yet after that, everybody seemed to know what to do, because they understood each other so well. Then they could get together in smaller groups and do something or decide things.'* (Bohm 2004: 18/19)

Ook hier een collectief verband met ieder een eigen stem verwijzend naar een grotere orde. Meer in het dagelijks leven van nu wordt ook gewerkt met de kracht van spreken zonder woorden. Teams die op het punt staan een riskante straaljagertocht te ondernemen, kijken elkaar van tevoren diep in de ogen. In AZC's is een kort gesprek zonder woorden soms onderdeel van het aankomen en settelen. Hoe kan je elkaar vertrouwen, verbondenheid voelen als je allemaal verschillende talen spreekt? Daarin werkt het gesprek zonder woorden.

Al deze voorbeelden uit verschillende culturen zijn bedoeld om je de cipher opnieuw in herinnering te brengen, en de uitdagingen uit hoofdstuk I: wees elkaar tot goed gezelschap, maak ruimte voor meerstemmigheid en leer van elkaar zoals in het motto *each one teach one*. Het gesprek zonder woorden is een bijzondere vorm waarin die onderliggende principes voelbaar en werkzaam zijn.

De werkvorm

Kondig in de mail met de vooraankondiging van het gesprek zonder woorden aan dat de les wat langer zal duren dan de twee uur die normaal gesproken nodig is. Vraag deelnemers om extra tijd beschikbaar te houden.

Het is aan te raden om deze werkvorm op een andere plek dan de gebruikelijke te doen. Dan krijgt het gesprek een eigen en nog niet ingekleurde ruimte. Bovendien maak je samen een tochtje, van hier naar daar. Ook dat helpt bij het openstellen voor en aangaan van dit gesprek. Denk aan een nog gesloten café, iemands woonkamer, een gezelschapsruimte in een ouderenvoorziening.

Eenmaal aangekomen in de ruimte zijn er de volgende aanwijzingen:

- Maak een cirkel. Ga eerst een moment heel ver uit elkaar staan, en daarna zo dicht mogelijk bij elkaar. Zo bepaal je samen wat voor deze groep de juiste afstand is. Precies op die afstand plaats je de stoelen.
- Dan volgt de vraag: 'Hoelang zullen we het gesprek zonder woorden doen?' Niet zelden is het voorstel om het meer dan een of zelfs twee uur te doen. Word het eens met elkaar en zet een wekker op de afgesproken tijd. Dan wens je iedereen een goed gesprek. Het gaat beginnen. De stilte treedt in.
- Blijf gedurende de hele sessie op je stoel zitten. Iedereen heeft één joker die het mogelijk maakt één keer heel even naar buiten te gaan, of weg te gaan/blijven als je het niet trekt. Spreek ook buiten de ruimte niet tot de tijd om is.
- Maak geen geluid of gebaren en geef geen tekens. Het kan zijn dat er soms een lach opklatert. Je zal zien dat 'gesprekken' in deze setting, dat wil zeggen ontmoetingen van blikken, eerst kort en vluchtig zijn en dat gaandeweg de durf en de duur groeit.
- Als de wekker gaat, rond dan rustig het 'gesprek' waarin je bent af en beweeg je een voor een naar buiten. Begin pas te spreken als iedereen uit de cirkel is opgestaan.

Na afloop volgt de wandeling terug, met onderweg een vrij gesprek en op de plek van aankomst een meer systematische nabespreking.

• • •

We leren het gesprek zonder woorden op Oerol, als een van de theatrale gesprekken in het project Building Conversation van Lotte van den Berg en Daan 't Sas. De wandeling vanaf het strand over de duinen. De aankomst in een verzorgingshuis waar we een ruimte mogen gebruiken. De afstemming onderling over de grootte van de kring. De extreme tijdsduur van iets minder dan drie uur. Typisch iets voor festivalgangers, om de grenzen op te zoeken! De bijzondere kwaliteiten van Floor van Leeuwen (actrice, performer) die het gesprek stilzwijgend leidt: zich openstellen, ontvankelijk zijn voor alles wat er gebeurt, intimiteit aandurven en blikken beantwoorden met een combinatie van ironie en ernst.



Het gesprek als theater

Eerder publiceerde ik in het Tijdschrift voor Begeleidingskunde een artikel getiteld het gesprek als theater. Later vormde dit onderwerp een hoofdstuk in mijn proefschrift *Muzische professionalisering*. De onderstaande reflectie is een korte weergave van die manier van kijken en denken.

Er is een prachtig citaat uit *After Virtue* (1984) waarin Alisdair MacIntyre een theatrale visie op het gesprek verwoordt: 'Indeed a conversation is a dramatic work, even if a very short one, in which the participants are not only the actors, but also the joint authors, working out in agreement or disagreement the mode of their production. For it is not just that conversation belong to genres in just the way that plays and novels do; but they have beginnings, middles and endings just as do literary works. They embody reversal and recognitions; they move towards and away from climaxes. There may within a longer conversation be digressions and subplots, indeed digressions within digressions and subplots within subplots' (MacIntyre, 1984, p. 211).

Bezie muzisch werk eens alsof het theater zou zijn. Je hebt de ruimte bijzonder gemaakt, je zal gaan improviseren met het materiaal dat zich aandient en je hanteert gespreksvormen waarin de deelnemers de 'spelers' zijn. Het gesprek speelt zich af als een voorstelling, inclusief de dramatische spanningsboog die in elk gesprek herkend kan worden. Zie jezelf in die metafoer eens als degene die regisserend de voorwaarden schept, de encenering waarbinnen muzisch werk kan plaatsvinden. In de urban dance scene heet die rol de MC, de Master of Ceremony: degene die

door de muziekeuze de setting maakt voor de dansers.

Door het gesprek als voorstelling te zien en de theatrale aspecten ervan te versterken, worden de basisprincipes van muzisch werk bij deelnemers aangewakkerd: variatie, eigenheid en samenspel en het tonen van het werk en daarmee bijdragen aan publieke waarden.

ESTHETIEK

De theatrale (muzische) blik schept ruimte voor esthetische overwegingen: is het gesprek mooi, is het ontroerend of afschrikwekkend, raakt het, doet het ertoe? Eerder dan de persoonlijke groei en het leerresultaat van de deelnemer, gaat het over de kwaliteit van het gesprek, de zeggingskracht van wat er gedeeld wordt. Je kijkt in eerste instantie meer naar het collectieve resultaat dan naar het individuele welbevinden van de deelnemer. Wat zijn de stemmen? Waar zit de power en waar blijft het stil? Dat is het 'materiaal' van de theatervoorstelling. De theatrale (muzische) blik daagt dat uit zodat het allemaal kan klinken, zoekt contrasten als het te zoet wordt, en durft de boel op scherp te zetten.

DE DEELNEMER ALS PERSONAGE

Meestal spreek je als begeleider over deelnemers in een groep. Maar in deze theatrale visie worden dat personages in een gezelschap. Een acteur die meespeelt in een voorstelling heeft een script. Die tekst geeft hem karakter en laat hem handelen als personage. Maar hoe zit dat voor de deelnemer aan een gesprek die gezien worden als personage? Hoe bereiden zij zich voor, wat is hun script, wat voor tekst

hebben zij in handen? Wat maakt de verschuiving van deelnemer naar personage? Terugkijkend op de lessen hiervoor zie je dat er vrijwel altijd expliciet gewerkt wordt aan tekst, materiaal, metafoor en/of maaksel dat de deelnemer zelf in handen heeft. Of dat nu Het moment is (les 1) dat wordt beschreven, de vrije rol van Kunstenaar in de hoek (les 8), Maak iets (les 9) of de tekst in een Theatrale dialoog (les 10), telkens krijgt de deelnemer gaandeweg een eigen script in handen.

Maar ook de interactie tussen deelnemers kan je in veel werkvormen zien als theatrale scènes tussen personages. Denk aan Werk in opvoering (les 18) met de verschillende rollen van inbrenger en responders, het Gesprek zonder woorden (les 30) dat juist door de afwezigheid van tekst ruimte maakt waardoor de deelnemers als personages kunnen verschijnen, of aan het gesprek tussen Tegenstellingen (les 26) waar een grote retorische kracht wordt ontwikkeld door in twee groepen tegenover elkaar te gaan staan en volgens een vaste formule telkens nieuwe zinnen te zeggen. De personages groeien door de tekstformule in hun rol. En natuurlijk De contemplatieve dialoog (les 19) met de subtiële encensering van de interactie. De deelnemers verschijnen letterlijk met de eigen tekst ten tonele. In de tweede ronde beschrijven ze zelfs in tekst de interactie die ze met de ander aangaan.

GESPREK ALS EEN WERK

Door de theatralisering, en in zekere zin ook ritualisering, neemt het 'gewone' gesprek het karakter aan van een muzische opvoering. Het sleept de deelnemers

mee, zij gaan erin op. Het blijft daardoor na afloop in de herinnering aanwezig als een werk dat is opgevoerd. Het doorbreekt de continu doorgaande stroom van denken en praten waar we normaal in zitten en neemt een eigen afgebakende tijd en plaats in. Wat zijn de aspecten die daarvoor zorgen?

- *'Staging'*. Een gesprek waar een duidelijke vorm is geagendeerd begint nooit zomaar. Er is altijd een kleine transitiezone van binnenkomen en even bijpraten naar beginnen en soms bezinnen ('waar wil je aan werken vandaag, wat is jouw onderliggende vraag?') waarna de vorm van start gaat en een eigen realiteit meebrengt. De stoelen staan al klaar, er zijn materialen neergelegd. Die transitie van de gewone omgang naar de uitvoering van de vorm zou je staging kunnen noemen. Dat is een ritueel aspect van Muzisch Werk.
- *Vorm*. De muzische werk- en gespreksvormen vallen op door soms strenge spelregels. Ze laten zich lezen als scenario's, vaak staan er zelfs precieze tijdsduren aangegeven. Een werkvorm als Werk in opvoering volgt, van minuut tot minuut, een precies draaiboek. Deze regels zijn niet bedoeld als beperkingen, maar juist als regels die een vrije ruimte scheppen om in te stappen. Ze maken vrijheid mogelijk.
- *Fysieke realisatie*. Ten slotte is er (ook je de werkvorm niet online doet) de fysieke dimensie. Er is vaak concreet materiaal, er wordt geschreven, getekend of anderszins gemaakt, het lichaam is meer dan anders aanwezig en wordt aangesproken.

MUZISCHE DISTANTIE

Als het gesprek een theatrale opvoering wordt, haalt dat de deelnemers uit hun gewone doen. Naast actor worden zij auteur én publiek. Dat schept een zekere afstand tot hun dagelijkse karakter, een afstand die muzische distantie genoemd kan worden. Daarin wordt het voor deelnemers mogelijk om zowel zichzelf als de ander te zien vanuit een derde gezichtspunt: de theatrale blik, die ziet wat er gaande is, terwijl het gaande is. Dat versterkt de dynamiek van eigenheid en samenspel, omdat je niet alleen jezelf versus de anderen ziet, maar wordt ook gevoelig voor het geheel.

BIJDRAGEN AAN PUBLIEKE WAARDEN

Theater als muzische vorm is bedoeld om openbaar te maken. De publieke dimensie is de *raison d'être* van theater. Hoe zit dat bij muzische werk- en gespreksvormen in het werk, die zich eerder in het beslotene lijken af te spelen?

De theatraliteit van de vorm en de aandacht voor het gemaakte materiaal, maakt dat deelnemers beurtelings uitvoerder en toeschouwer zijn. Als iemand aan de beurt is, staat die persoon in het volle licht, om daarna weer (zoals in de cipher) toeschouwer te zijn van de inbreng van anderen. Deelnemers worden zichtbaar en verschijnen voor elkaar in een stukje openbaarheid. Dit stimuleert het zo belangrijke gelijkwaardige en democratische discours. Herinner je het mantra uit hoofdstuk I: laten we in het klein oefenen op wat er in het groot nodig is. Het gesprek goed en ten volle voeren, komt niet alleen ten goede aan de deelnemer als persoon en de groep als groep. Er gaat een bredere publieke werking en beteke-

nis van uit. Het gesprek als voorstelling draagt bij aan publieke waarden.

TEN SLOTTE

In deze reflectie heb ik licht laten schijnen op de eigenheid van kunst, en op het kunstzinnige in de ontmoeting met organisatiecontexten. In plaats van de loftrompet te steken over de vele nuttige, toepasbare en werkzame aspecten van kunst, houd ik een pleidooi om kunst ook in relatie tot organisatie vooral zichzelf te laten zijn. Het gaat juist om de vlucht der verbeelding, het andere en vreemde dat daarin te vinden is, het ongrijpbare dat zich, als je het eenmaal gevonden hebt, niet zomaar meer laat ontkennen en wegpoetsen. Italo Calvino is daarin voor mij, zowel in zijn werk als in de manier waarop hij consequent zijn eigen weg bewandelde, een lichtend voorbeeld. Ik sluit af met een citaat uit het essay *Lichtheid*, uit zijn bundel *Zes memo's voor het volgende millennium*. Dat laat zich aan het einde van deze reflectie lezen als een klein missie statement:

'Op die momenten waarop het mensenrijk me gedoemd lijkt tot zwaarte, beden ik dat ik net als Perseus naar een andere ruimte zou moeten vliegen. Ik heb het niet over een vlucht in de droom of in het irrationele. Ik bedoel dat ik mijn benadering moet veranderen, dat ik de wereld vanuit een ander gezichtspunt moet bekijken, met een andere logica en andere methoden van kennen en verifiëren. De beelden van lichtheid waar ik naar zoek, moeten niet als dromen weggevaagd kunnen worden door de realiteit van het heden en de toekomst.'



TONEN



UITDAGING: laat zien wat ertoe doet.

INSPIRATIE: 'Speak truth to power: dit motto moedigt aan om eerlijk en onbevreesd de waarheid te spreken, zelfs als dat betekent dat je je uitspreekt tegenover machtsfiguren of gevestigde autoriteiten, met als doel verandering en verantwoordingsplicht te bevorderen.'

ONTWERPPRINCIPE: maak je werk meer zichtbaar, ook als het nog niet af is. Spreek je uit en wees aanspreekbaar.

Wat werkt er?

- In plaats van mooie woorden laat je door het werk zelf zien wat je belangrijk vindt.
- Je daagt anderen uit zich tot diezelfde vraag te verhouden: wat denk jij hiervan? Hoe zie jij dit?
- Door te tonen aan de ander stap je uit je eigen kringetjes. Dat is een aanzet tot gemeenschappelijke waardering en daarmee gemeenschapsvormend (inclusief de kritiek waaraan je je blootstelt).

De laatste reeks lessen legt op verschillende manieren en niveaus het accent op dat tonen. In les 31 (De speech) en 32 (Parlement van vragen) leer je datgene wat je te zeggen hebt nog verder te versterken en te verdiepen. Als je deze lessen doet, creëer en verzamel je tekst waaraan je veel zal hebben! Les 33 (De eigenzinnige professional) is een pleidooi om eigenzinnigheid niet te zien als persoonskenmerk of eigenschap, maar als een rol die je kunt aannemen, zoals de nar aan het vorstenhof destijds de rol had om (via grappen en liedjes) op schertsende wijze de waarheid te spreken (*speak truth to power*). Les 34 (Rituelen) staat stil bij de bijdrage van de kunst en het scheppende aan het vormgeven van rouw, bij verlies, én bij het vieren van succes. De laatste vijf lessen zoomen uit en nemen je mee in de grotere concepten die door het lectoraat ontwikkeld zijn. Les 35 leert je werken vanuit het 'wij', les 36 geeft een breed palet aan vormen om kennis te tonen, les 37 neemt je mee naar de Werkplaats voor een ambachtelijke omgang met het onbekende, les 38 geeft handreikingen voor een slotmanifestatie, en les 39 is een ode aan het festival als vorm van viering en oogst. En dan, tot slot, de laatste les. Die kom je vanzelf tegen.

Ons reisgezelschap

Sinds die eerste fietsbezoekjes aan wegblijvende leerlingen is **de docent** anders gaan denken over haar docentschap. Van didactiek verschuift haar aandacht richting pedagogiek: hoe maak je ruimte voor ontplooiing? Ze realiseert zich dat haar les ook een 'opvoering' is die altijd elementen van improvisatie bevat, en wat het tonen van haar performance doet in de setting van het klaslokaal, de les en de levendige interactie tussen de leerlingen. Ze is in toenemende mate onderbouwd kritisch op een te instrumentele benadering van onderwijs en niet bang om daar vanuit eigen ervaring iets over te zeggen.

De zorgprofessional wordt steeds vaker gevraagd zijn praktijkkennis over vraaggericht werken te delen. Hoe doe je het? Wanneer doe je het goed? Met een groep collega's doet hij mee aan een overheidsproject dat gaat over 'goed werk'. Ze maken zelf een set wendingen: breed inzetbare interventies voor dagelijks gebruik. Ook het team, dat voorheen nauwelijks tijd en animo had om meer te doen dan de logistiek bespreken, maakt een slagje. De uitwisseling van praktijkverhalen krijgt een plek. De praktijk wordt leidend voor het beleid; een flinke omdraaiing.

De bestuurder wil naast de staande lijnorganisatie een of twee andere muzische concepten invlechten in het werk: misschien een klein jaarlijks festival, of een werkplaats? Ze bedient zich van de metafoor 'schering en inslag', waarbij de schering de rechte draden zijn en de inslag daardoor heen weeft. Haar plan: met een paar collega's en een organisatieadviseur een artikel schrijven dat aansluit op de organisatieklassieker *Images of organization* (1986) van Gareth Morgan. Naast metaforen voor organisatie als mechanisme, organisme en biotoop, denkt ze, zou een bespreking van de cipher als uitwerking van gedeeld leiderschap niet misstaan.

Bij **de teamleider** die handen en voeten moet geven aan het aangescherpte maatschappelijk beleid komen er steeds meer andere woorden en interventies naar voren. Een groepje verwijdt stenen uit de parkeerplaats om daar groenten en bloemen aan te planten. Begrippen als kwartiermaken, pioniersplanten, nieuwe grond en manifest komen op. Het muzisch werk wakkert activisme en tegenkracht aan.

De projectcoördinator transdisciplinaire co-creatie waardeert in de groepen waarmee ze werkt steeds meer het sociale aspect. Het gaat niet alleen om de (technische) kennis maar ook om het elkaar tot goed gezelschap zijn, met aandacht voor het persoonlijke inclusief eventueel

ongemak en datgene wat nog niet lukt. Ze ziet voor zich hoe de groepen die deze *social impact* ontdekken een luidere stem kunnen krijgen in het discours rondom transdisciplinair werken. Muzisch werk brengt haar tot de visie dat *social design* de thuisbasis is van kennis delen.

De kunststudent werkt aan het verdiepen van het eigene van haar kunst. Dit voelt ergens als een tegenbeweging ten opzichte van haar aanvankelijke doel: maximaal uitreiken naar de samenleving. Of is het juist het op productieve spanning brengen van de relatie? Ze ontdekt het belang van aandacht houden voor het ijle en ongrijpbare, het ambigue en verborgene, zoals graffiti in de nacht wordt gespoten en overdag in beeld verschijnt. Het belang van niet alleen zelf trouw blijven aan datgene wat niet zo makkelijk in woorden te vangen is, maar ook de ander uitnodigen tot ontvankelijkheid daarvoor.

De onderzoeker heeft het zwaar. De universiteit heeft de eisen aan de methodologie aangescherpt om mee te kunnen blijven doen met de concullega's. Het speekwartier lijkt voorbij. Er moet strijd geleverd om de persoon in het onderzoek zichtbaar te houden en de narratieve methoden te verantwoorden. Die zuinige strengheid van het instituut staat haaks op de gulle publieke ontvangst van de podcast waarmee ze is begonnen. Ze balanceert tussen de eigenzinnigheid van de podcast en de realiteitszin om de strijd rondom de methodologie niet te laten escaleren.

De stafmedewerker HR en communicatie mag van de organisatie werken aan een integrale benadering. Hen neemt het op voor de bezieling, de persoonsvorming. De uitnodiging is om dat te integreren met vak- en productontwikkeling. Dat geeft hen nu handen en voeten met andere muzische concepten zoals een werkplaats en een jaarlijks event. Diens eigen werk noemt hen nooit meer ondersteunend, maar altijd integraal. Critici noemen dat een holistisch verlangen, maar daar laat hen zich niet door uit het veld slaan. Een nieuw visitekaartje is aangevraagd.

De campagnevoerder is een zoektocht naar onconventionele allianties en samenwerkingen begonnen. Hij zoekt rechtsreeks contact met 'the culture', met de hiphop-community, met spoken word artists en anderen die bezig zijn vanuit de cipher te werken en daarover te publiceren. Hij beseft gaandeweg hoeveel raakvlakken de verschillende activistische initiatieven en subculturele hebben met zijn campagnewerk voor het. Dat wil hij laten zien. Daarvoor gaat hij op de bres.



De speech

.....
Speechen: sommige mensen draaien hun hand er niet voor om, anderen liggen er 's nachts zwetend wakker van. Het is niet niets, om je eigen stem te vinden, datgene wat jij en alleen jij te zeggen hebt. En om dat dan ook nog eens zo te verwoorden dat een brede groep van toehoorders je volgt, en mee is met jouw geraaktheid. In deze les krijg je achtergrondinformatie over de drie klassieke retorische principes ethos, pathos en logos, en een concrete handleiding om tot een persoonlijke en bruikbare speech te komen. Wie jouw publiek straks ook is.
.....

Deze les duurt ongeveer 2,5 tot 3 uur.

De werkvorm

Is er binnenkort een moment waarop je in de gelegenheid bent om je collega's toe te spreken? Moet je ergens in de komende periode iets presenteren? Of doet zich een andere mooie gelegenheid voor om je uit te spreken? Het kan voor klein of groot gezelschap zijn, het kan zelfs een sollicitatiegesprek zijn.

Denk ieder voor zich na en kies een aanstaand moment waarvan het voor jou relevant is om dat extra goed voor te bereiden. Als je het weet, wissel kort uit in tweetallen. Je maakt je voornemen concreter door het hardop uit te spreken, met de ander als getuige. Neem voor dit alles in totaal tien minuten. Dit is de eerste stap. Hierop werk je straks door.

In de klassieke retorica ging het om de kunst van het overtuigend spreken. Daarin werden drie kernprincipes gebruikt, ethos, pathos en logos, die nog steeds goed kunnen helpen om op gang te komen met je verhaal.

Ethos gaat over de positie van waaruit je spreekt en wat er vanuit die positie geloofwaardig gezegd kan worden. Meestal zeg en denk je iets vanuit je professionele functie: 'Als manager zie ik dat...', 'als docent ben ik van mening...', 'als hulpverlener weet ik...'. Maar je zou in je betoog ook iets kunnen zeggen vanuit een hobby. 'Als vogelaar weet ik wat wachten is...', 'als amateurmusicus ben ik gewend elke dag te oefenen...'. En zo zijn er nog veel meer posities van waaruit jij als ervaringsdeskundige kan spre-

ken. 'Als vader is mij opgefallen...', 'als mantelzorger, bezorgde burger, buurtgenoot, voormalig zweminstructeur...' et cetera.

- Maak in vijf minuten een lijstje met verschillende ethosposities die jij zou kunnen innemen in je verhaal, en schrijf bij elke positie gelijk een of twee zinnen waar je straks misschien op kan voortborduren.

Logos, het woord suggereert het al, gaat over logische redeneringen, over argumenten waar je niet omheen kan. Wat kan je met zekerheid zeggen over jouw onderwerp? Wat zijn de feiten, wat is evident? Nog mooier wordt het wanneer je niet alleen de feiten en harde argumenten laat spreken, maar aan de hand daarvan ook redeneringen inbrengt waar geen speld tussen te krijgen is. Twee klassieke voorbeelden: 'Alle mensen zijn sterfelijk. Socrates is een mens. Socrates is sterfelijk.' Dat kan gewoon niet missen. Het tweede voorbeeld werkt net anders: 'De eerste eend in het park is bruin, de tweede ook, de derde ook, de vierde ook. Dus... alle eenden in het park zijn bruin.' Dat is een zeer aannemelijke gevolgtrekking.

- Maak in vijf minuten een kleine inventarisatie van harde feiten, waarheden en logische redeneringen rondom jouw onderwerp.

Pathos doet een beroep op het meegevoel van de luisteraar: hoe maak je hen deelgenoot van jouw geraaktheid? De mogelijkheden om dat te doen zijn werkelijk eindeloos. Een persoonlijk verhaal dat verbonden is met de kwestie. De juiste casuïstiek. Een krachtige metafoor die licht op de zaak werpt. Maar ook vorm en stijl kun je hiervoor inzetten: de belangrijkste zin herhalen, in een opklimmende reeks van overdrijving tot je punt komen, humor, tranentrekkers... het is allemaal pathos! Net zoals de bekende retorische vraag: 'Het kan toch niet zo zijn dat...?'

- Denk vijf minuten na over wat jij zou kunnen gebruiken aan pathos. Schieten je al meteen persoonlijke aspecten te binnen, beelden die het verhaal kunnen versterken, ironie of droefenis?

Schrijf nu drie kwartier aan een speech van ongeveer drie minuten. Dat is rustig sprekend ongeveer 400 woorden. Werk eerst je ethos-, logos- en pathosmateriaal wat verder uit. En kijk daarna pas, spelend met het materiaal, wat prettige natuurlijke verbindingen tussen de bouwstenen zijn. Er is geen standaardvolgorde. Wat is de pathos waarmee je een mokerslag uit kan delen en iedereen kan bewegen? Waar past die ene argumentatie waar niemand omheen kan? Passen er misschien verschillende ethosposities in je verhaal? Een aanvullende schrijftip: zet een eventuele persoonlijke ervaring in de tegenwoordige tijd, alsof die nu gebeurt.

Ga hierna in tweetallen uiteen en draag om beurten je speech voor. Geef elkaar kort feedback. Wat spreekt aan, wat werkt in de speech van de ander? Herschrijf daarna ieder voor zich nog het een en ander in je speech. Neem voor deze ronde in totaal dertig minuten.

Doe in het laatste uur ten slotte in groepen van tien de speeches: telkens drie minuten speech, gevolgd door drie minuten feedback van de toehoorders. Aan het einde van deze les heeft iedereen een stevige basisspeech liggen waaraan ze later nog kunnen schaven.



HKU werkt aan een nieuw instellingsplan: een gigantisch en uitdagend proces van afstemmen, agenderen, et cetera. Belangrijk leidmotief hierin is dat HKU zichzelf graag wil profileren als een veelstemmige community. Aan lectoraat Kunst en Professionalisering wordt gevraagd om een ochtend met CvB en directeuren te werken. We besluiten de werkvorm De speech te doen. Daarbij is het essentieel dat iedere directeur een speech schrijft voor eigen gebruik, dus niet toeschrijvend naar algemene HKU-doelen, maar specifiek wat zij hun eigen school of beleidsonderdeel te zeggen hebben. Iedereen schrijft in stilte, oefent op elkaar, herschrijft en leest dan voor. De anderen luisteren en waarderen. De werking? Het gewone gesprek is doorbroken. Iedereen krijgt de ruimte om zichtbaar te worden, en dit levert ongekennde rijkdom op.



Parlement van vragen

.....

Gezamenlijke werkprocessen vragen een constant schakelen tussen eigenheid en samenspel. Hoe kun je de kracht van de groep inzetten, en tegelijkertijd de individuen binnen die groep niet alleen aandacht geven, maar ook hun verantwoordelijkheidsgevoel voor het geheel aanwakkeren?

Les 32 leert je het Parlement van vragen, een werkvorm die erop gericht is om collectieve verantwoordelijkheid te nemen voor alle individuele stemmen en bijdragen. Dit is een dijk van een werkvorm, die je kan gebruiken in elke groep waarin je (in lossere of vastere vorm) samenwerkt aan een project of thema.

.....

De werkvorm

Het kan zijn dat alle deelnemers rondom een gezamenlijk thema werken. Denk bijvoorbeeld aan het maken van een ecologische wending met je organisatie, of het versterken van inclusie en diversiteit in de praktijk. Maar het kan ook een festival zijn dat je samen ontwikkelt, en waaraan eenieder een eigen bijdrage levert. Of een project met allerlei verschillende rollen. In elk van die gevallen helpt het om de werkvorm te beginnen met wat inspiratie en voeding. Dat kan van alles zijn: samen naar een relevante video kijken, of de groep alvast in tweetallen verdelen en ze kort laten praten over het onderwerp of project, hun eigen rol, of een inbreng die ze vandaag willen doen. Denk na over verschillende manieren om een sfeer van urgentie te scheppen, voordat je iedereen vraagt om in groepen van ongeveer tien deelnemers in cirkels te gaan staan.

Instrueer dan de deelnemers:

- Schrijf allemaal een vraag of uitdaging waaraan je wil werken op een papier, wat je zo hebt dubbelgevouwen dat het rechtop kan staan. Zet de vraag voor je neer zodat iedereen in de cirkel een 'naambordje' krijgt, zoals in een parlement.
- Ga in de openingsronde om en om voor je eigen vraag op de zeepkist staan en voer een minuut of twee het woord. De anderen schrijven mee, want straks gaan ze, per persoon, in op wat er gezegd is.

- Kies daarna een tweede plek in de ruimte, op enige afstand: dat wordt de postbus. Zet je eigen vraag of uitdaging daar neer.
- Kijk op basis van je aantekeningen aan wie van de anderen je iets te zeggen hebt en schrijf ieder van hen een brief. Dit mogen korte brieven zijn, want er is veel te doen. Maak een foto van elk fragment dat je schrijft, en breng dan jouw boodschap, met je naam eronder, naar de postbus van de geadresseerde.
- Houd ondertussen ook je eigen postbus in de gaten. Zijn daar al brieven binnen gekomen? Zo ja, beantwoord die dan meteen. Elk antwoord van jou op ontvangen post breng je weer naar de bijpassende postbus. Als er nog geen (nieuwe) berichten zijn binnengekomen, blijf dan reacties schrijven aan de anderen. Zo ontstaan er diverse kleine briefwisselingen die parallel gevoerd worden. Het is intens(ief) werk, want al snel ben je met veel deelnemers tegelijk in gesprek, over louter relevante onderwerpen!
- Het schrijven duurt drie kwartier. Verzamel het materiaal dat voor jou relevant is (de ontvangen teksten, en de foto's van de teksten die je zelf schreef) en lees alles door en orden: wat betekent het materiaal voor de vraag of uitdaging waar je mee begon? Wat ben je rijker geworden? Wat zou een volgende stap kunnen zijn? Waar ligt jouw verantwoordelijkheid?
- Bereid een tweede afsluitende zeepkistpitch voor (als de tijd het toelaat, kan iedereen die eerst op een ander testen). Iedereen hoort in de slotronde wat de ander heeft gekregen, waar ze mee verder gaan, hoe het werk groeit en richting krijgt. Eenieder gaat staan voor wat ze te zeggen en te doen hebben.



Deze werkvorm is ontwikkeld door Anouk Saleming (schrijver en schrijfdocent HKU) en komt voort uit een theater- of schrijfles over het gezamenlijk schrijven aan een verhaal. Deelnemers kiezen met elkaar een locatie waarbinnen personages elkaar kunnen kennen, zoals een rondreizend circus, een school, of een bruiloft. Iedere deelnemer verzint een personage dat daar aanwezig is (en stemt dat af om dubbelingen te voorkomen). Daarna zetten de personages een naambordje voor zich neer, en stellen ze zich voor met een korte monoloog. Aan de hand van deze monologen gaan ze brieven naar elkaar sturen. In korte tijd haal je op deze manier heel veel materiaal op voor een gezamenlijk verhaal. Dat is leuk, en spannend omdat je tijdens het schrijven geen idee hebt wat er tussen de andere personages gaande is. Natuurlijk mag (moet) je ook roddelen en elkaar dingen in de schoenen schuiven. Daarna is de stap naar improviseren op de vloer en scènes schrijven gauw gemaakt.



De eigenzinnige professional

.....

Ken je dat, het verlangen om je werk eigenzinnig naar je hand te zetten, om af te wijken van de gebaande paden, op de bres te gaan staan voor het ongewone andere? Maar als je dit doet, krijg je daar dan passende waardering voor? Prijzen omstanders of collega's jouw eigenzinnigheid? Besluit je leidinggevende je een trede hoger op de loonladder te zetten: 'Op grond van eigenzinnigheid bevorderd'? Wat betekent professionele eigenzinnigheid? Wat is de legitimiteit ervan? En wat moet je doen om te zorgen dat het een rol wordt in plaats van een persoonskenmerk?

.....

Als eigenzinnige professional beweeg je je vaak op de rand van de regels, ga je misschien soms wel je boekje te buiten. Eigenzinnigheid wordt daardoor makkelijk eerder aangezien voor een persoonlijke eigenaardigheid dan voor een vorm van professioneel handelen. Eventuele waardering wordt vaak voorafgegaan door ergernis: 'Let maar niet te veel op hem, zo is hij nu eenmaal.' Of: 'Typisch iets voor jou om dwars te liggen.' Zo kan de eigenzinnige ook over zichzelf (gaan) denken: kan ik nu nooit eens gewoon volgbaar meedoen? Of juist: ik moet er tegenin gaan, want als ik het niet doe, wie dan? Maar door deze eigenschap zo op de persoon te spelen en plakken, ga je voorbij aan de potentiële waarde van professionele eigenzinnigheid. Rollen op de rand zijn nodig, om patronen te doorbreken, gewoontes te bevragen, verandering te bewerkstelligen. In les 33 verkennen we de rollen van de clown, de nar en de troubadour om meer inkleuring te krijgen van professionele eigenzinnigheid als rol.

De clown

Charlotte is cliniclown. In een gemêleerde groep vertelt ze over haar werk in het ziekenhuis voor ernstig zieke kinderen, door ons iets voor te spelen. Op de vloer heeft ze een vierkant gemaakt. Als ze daar in staat, is ze *in* haar werk. Als ze eruit stapt, kan ze iets over haar werk zeggen. Zo werkt ook de rode clownsneus: als ze die draagt is ze clown, zonder is ze een van ons. Ze nodigt verschillende deelnemers uit om op de vloer te komen.

Als dokters en verplegend personeel doorkruisen we haar speelveld continu. Als ouders van de zieke kinderen voor wie ze speelt, staan we aan de rand en vragen aandacht. Het is een boeiende chaos waarin Charlotte er ondanks alle verstoring in slaagt een magische tussenruimte te scheppen, waarin ruimte is voor het tragische en het komische. Voor de lach en de traan. We zijn er stil van. Het raakt: we voelen de hard botsende werelden van zorg en verbeelding.

Wat we op deze middag zien is eigenzinnigheid, alleen nu niet als een persoonlijke actie of eigenschap ingezet, maar als de uitoefening van een rol! Charlotte zet een rode neus op en is tijdelijk een ander. De clown in haar vertolking is een 'rol op de rand'. Ze zoekt de grens op van wat toelaatbaar is, schurkt daar tegenaan en gaat er soms overheen. Kan dit nog wel? Het is op het randje! Deze ervaring doet ons nadenken: zouden er meer van zulke rollen te bedenken zijn? En aan welke kenmerken zouden zulke rollen moeten of kunnen voldoen? We stippen er nog twee aan: de nar en de troubadour.

De nar

De stap van clown naar de klassieke rol van de nar is niet groot. Gekleed in zijn narrenpak met zotskap, staf en bellen, mocht hij destijds aan het hof dingen zeggen die niemand anders zich kon veroorloven, omdat het schertsend gebracht werd. Rondom de nar hangt ook altijd het beeld van de zonderling. Hij spoort niet helemaal, maar kan verrassend zinnig en scherp uit de hoek komen. De kern van de narrenwijsheid ligt misschien wel in het met ironie en humor aanspreken van hooggeplaatste personen. Op zoek naar wat eronder en erachter ligt prikt de nar het decorum door.

De troubadour

De troubadour vertelt en zingt over de gebeurtenissen van zijn tijd als een vorm van nieuwsvoorziening, met daarin besloten natuurlijk een vormend aspect: wat is goed en waardevol om te bezingen? *Last but not least* bezingt de troubadour in de minnezang ook de liefde in alle soorten en maten. Je kan je afvragen of dat nu eigenzinnigheid of dwarsliggen is. Dat hangt ervan af. Als je de troubadour transporteert naar eigentijdse werksituaties zou dat bezingen in een heersende werkcultuur in de greep van protocol en regelgeving even welkom als ongewoon zijn.

Gemene delers

Welke eigenschappen van de clown, de nar en de troubadour kunnen helpen om criteria en richtlijnen op te stellen van waar de rol van eigenzinnig professional aan moet voldoen?

- *Tijd, plaats en afspraak.* Hun rol is geen permanente rol, maar speelt zich tijdelijk en in een specifieke context af. De clown heeft werktijden en optredens. De nar krijgt op gezette tijden de vloer, net als de troubadour. Een groot verschil met de vogelvrije eigenzinnige die maar moet zien of, wanneer en hoe die ruimte krijgt, is bovendien dat hier een afspraak de grondslag vormt. Willens en wetens worden de bijdragen van deze rollen toegestaan, hoe confronterend dat soms ook kan zijn.
- *Vermomming.* De ten tonele gevoerde rolfiguren zijn herkenbaar aan hun kleding. Ze zijn uitgedost om een andere wereld of een ander stukje van de werkelijkheid te representeren. Hun kledij helpt met het vervullen van de rol. De cliniclown heeft de rode neus. De troubadour moet herkenbaar zijn als zanger/verteller. De nar schept door zijn narrenpak, staf en bellen ruimte voor zijn performance. Het zijn tijdelijke vermommingen waardoor zij even niet zichzelf hoeven te zijn.
- *Het publiek speelt mee.* Ten slotte is de manier waarop de bijdrage wordt ontvangen door de omstanders belangrijk. Zij moeten het spel meespelen, zich laten meevoeren en ontroeren. Er is een zeker geloof in de tijdelijke andere realiteit nodig om die realiteit in stand te houden. Er moet een zekere bereidheid tot vervoering zijn en de rolfiguur moet daartoe ook uitnodigen: 'Mag ik je even meenemen in iets heel anders?'

Het belang

- Rollen op de rand zijn nodig, om patronen te doorbreken, gewoontes te bevragen, verandering te bewerkstelligen. Er wordt uit een ander vaatje getapt, dat normaal gesproken buiten beschouwing blijft.
- Over eigenzinnigheid denken in termen van een 'rol' maakt deze minder persoonsafhankelijk. De ergernis richting het afwijkende individu ('Jij ook altijd...!') verdwijnt, waardoor ruimte ontstaat voor een serieuze bijdrage aan de professionele werkcontext. Deze eigenzinnigheid een erkend onderdeel van het werk maken, is een vorm van contractering van de vrijheid en eigenzinnigheid van de mensen met wie je werkt. Je maakt een legitieme ruimte voor eigenzinnigheid.
- Door meerdere verschijningsvormen van eigenzinnigheid actief te benoemen en definiëren, wordt het beroepsbeeld rijker en minder eenduidig.

Tips

- Er zijn veel meer 'rollen' te verzinnen die helpen om op een andere manier naar je eigen handelen te kijken. Denk eens voor jezelf of in een groep na welke eigenzinnige karakters je nog meer kan verzinnen. Experimenteer in werkcontexten met deze rollen.
- Vraag je af wie je bondgenoten zijn. Met wie kan je deze werkvorm samen doen; met wie kan je een cipher vormen? Urban dancers zouden in hun

eentje nooit een stuk van de openbare ruimte kunnen innemen voor hun performance. Daarvoor heb je een 'wij' nodig.

- Je kunt elke rol zo uitgebreid of spaarzaam 'bekleden' als je zelf wil. Maar actief een rol in stappen en je tijdelijke rolverschuiving overeenkomen met de andere deelnemers helpt enorm. Denk aan variaties op zinnnetjes zoals: 'Mag ik even de nar zijn?', 'Ik zoek een troubadour die deze gebeurtenis ter plekke kan bezingen.'



De achtergrond van deze les is een landelijk project met twintig organisaties die werken aan goed werk en opgavegericht werken. Het lectoraat Kunst en Professionalisering wordt gevraagd om reisleader te zijn van een werkgroep genaamd eigenzinnige professional. Daar komt een blijvende onderzoekgroep uit voort met (medereisleader) Illya Soffer, Pieter Lems, Ingeborg Weltevrede, Maurice Berix, Josje van Duin en Mienke van der Wal. We maken sessies op verschillende edities van het festival Musework Live onder de titel 'kom bij eigen zinnen'. Deze sessies helpen de deelnemers om hun eigenzinnigheid minder als persoonskenmerk te zien, en meer als een rol in het werk.



Rituelen

.....
 Van het neerleggen van bloemen voor de slachtoffers van een ramp tot het ordenen van je spullen voordat je aan het werk gaat, en van het doorknippen van een lintje bij de opening van een gebouw tot het versieren van de stoel van een jarige, ons dagelijks leven zit vol met rituele handelingen. Datgene wat je niet voldoende in woorden kan vatten komt in rituelen tot, vaak collectieve, uitdrukking en beleving. Wat kan je met rituelen in het werk?

Vorbereiding

Het tweede deel van deze les bestaat uit een maakopdracht. Neem knutsel-spullen mee: iets van 'gewone' spullen, maar vooral ook objecten zoals bijzondere stenen, veren, kristallen, zand, bladeren, takjes, verschillende soorten touw, bijzonder papier, kaarsen/waxinelichtjes en zo verder.

Eerste uur

Het eerste uur van de les gaat in op de rituele aspecten van muzisch werk. Het rituele aspect van al het muzisch werk ontstaat vanuit de aandacht voor vorm en het spelelement. Cultuur ontstaat in en als spel. Rituelen en geritualiseerde handelingen maken daar onlosmakelijk deel van uit.

Enerzijds zijn rituelen vaak een vaste reeks handelingen waar niet van afgeweken kan worden, anderzijds hebben ze iets mysterieus en opens. De combinatie van precies voorschrift en mysterieuze openheid lijkt paradoxaal, maar is het niet. Het werkt juist zo dat de precisie in handelingen een ruimte opent die nog niet is ingevuld, een ruimte die in de alledaagse gang van zaken gesloten zou blijven. Zo werkt ook het rituele aspect van muzisch werk: stevige grond onder de voeten voor vorm en verloop maken stappen in het onbekende mogelijk.

Rituelen geven uitdrukking aan die aspecten van het leven waar je met woorden maar beperkt bij kan, en daar gaat een verbindende en helende kracht van uit. Ze maken betrokkenen deelgenoot en scheppen gemeenschappelijkheid.

Inleiding

Neem ter inleiding een kwartier om het onderwerp te introduceren met verscheidene voorbeelden. Je kan er eigen voorbeelden en inspiratie aan toevoegen, maar denk bijvoorbeeld aan:

- Veel werkvormen zijn heel precies over de opstelling waarin je gaat werken: hoe de tafels en de stoelen staan, waar de jassen en de tassen neergezet kunnen worden en hoe de ruimte gebruikt wordt. Het in groepjes uiteengaan en weer plenair samenkomen (vaak pendelen genoemd) lijkt een choreografie te zijn.
- Bij reflectie- of nadenkmomenten wordt vaak aangeraden zachte ondersteunende muziek op te zetten. De klank en de samenhang in de muziek opent een ruimte waarbinnen de groep kan denken en schrijven.
- Het Brongesprek (les 6) zou je een ontgroening kunnen noemen, zonder alle kwade associaties die daaraan zijn gaan kleven. Het meenemen en delen van je bronnen van inspiratie, en het maken van een ruimtelijke opstelling, is een *rite de passage* die je doorlopen moet hebben.
- Door de rol die hij/zij/hen vervult, krijgt de kunstenaar in de hoek als vanzelf wijsheid en gezag toegeschreven. Naast inhoud en vorm is er het onmiskenbare ceremoniële aspect: de kunstenaar (die helemaal geen kunstenaar hoeft te zijn) spreekt! De rest zwijgt! Alleen dat al maakt dat er anders geluisterd en beleefd wordt.
- Als je een dag lang met een groep hebt gewerkt, kan je staand in een kring afsluiten met een collectieve buiging naar het midden. Niemand bedankt iemand in het bijzonder, de dank gaat uit naar datgene wat je met elkaar gedeeld hebt, datgene wat het 'midden' was.

Eenmaal begonnen, kan deze lijst met voorbeelden moeiteloos worden uitgebreid.

Oefening 1 (20')

Wat zijn herkenbare rituele momenten in jouw werk? Kan je ze vinden in de omgang met een jubileum, het welkom van een nieuwe medewerker, het vieren van feestdagen, het behalen van successen, een tienjarig bestaan, het wel en wee op persoonlijk vlak? Zoek vooral die momenten waarin het om handelingen gaat die een ervaring oproepen! Laat aardige mailtjes en misschien ook de rituele bos bloemen op de eerste werkdag links liggen.

Deel de gevonden momenten in kleine groepjes (2-4 mensen) en probeer kort en feitelijk te zijn: wat wordt er precies gedaan? Waartoe, voor wie, en hoe (worden er bijvoorbeeld bepaalde materialen, plekken of symbolen gebruikt)?

Deel kort plenair de opbrengst: zijn er relevante observaties of ontdekkingen?

Oefening 2 (20')

Wissel desgewenst van groepssamenstelling. Schrijf voor jezelf een paar rituelen op die voor jou belangrijk zijn, en waarom. Zoek in drie categorieën:

- Vieringen met een maatschappelijk en/of levensbeschouwelijk karakter: van de jaarwisseling tot carnaval, van religieuze vieringen tot pakjesavond.
- Omgang met de existentiële kant van het leven: geboorte, liefde, bruiloft, afscheidsdienst, herdenking.
- Rituelen in de persoonlijke sfeer: een slaapliedje voor de kinderen, een opstaritueel, het dekken van de tafel voor gasten.

Deel je vondsten weer in groepjes. Beperk het gesprek tot tien minuten; 1 ritueel per persoon (streef naar voorbeelden uit elke categorie).

Deel kort plenair wat observaties.

Tweede uur

Het tweede uur staat in het teken van het ontwerpen en uitvoeren van een klein ritueel voor een ander.

- Nodig deelnemers uit om in tweetallen beurtelings over een 'verlies' te spreken. Laat hen zelf bepalen hoever ze daarin willen gaan en waar ze zich comfortabel bij voelen. Een verlies hoeft niet te betekenen dat er iemand is overleden, het kan ook het verlies zijn van een baan, een positie, een dierbare collega die elders is gaan werken, een gebouw dat wordt verlaten, een manier van werken die afloopt, et cetera. 10'
- Eenieder ontwerpt vervolgens een klein ritueel voor de gesprekspartner. Denk daarbij terug aan de inleiding en omschrijving uit het eerste uur: een reeks vastgelegde handelingen (vaak zonder al te veel tekst) met een wat mysterieus karakter. En praktisch gezien: wat spreekt je aan in het verhaal van de ander? Waar kan je diegene in meenemen? Voor welke materialen kies je, welke volgorde, welk begin en welke afloop? 10-15'

- Elk tweetal neemt elkaar om de beurt mee in een uitvoering van het ritueel. 20'
 - Een plenaire nabespreking. 15'
- Als er meer tijd is kan ook de rest van de groep deel krijgen aan de ontworpen rituelen.

In deze les is ervoor gekozen om met 'verlies' te werken omdat juist dat een onderwerp is waarbij zogenaamde handelingsverlegenheid komt kijken. Het is niet makkelijk om erover te spreken en platitudes te vermijden. Dit maakt het een extra geschikt onderwerp om de ander een bijzondere ervaring te geven. Voor een minder kwetsbare aanpak kan je ook inzetten op 'viering': iets wat goed gelukt is, waar je trots op bent, waar je waardering voor wil en mag krijgen.

De **vervolgoefening** laat zich raden: hoe vertaal je je ervaringen in deze les naar meer aandacht en ontwerpkracht voor de rituelen in je verdere werk?



De eerste keer dat deze les wordt gegeven, is met een groep bestuurders in de zorg. De reacties zijn gemengd: er worden intense verhalen gedeeld die bij de makers van het ritueel tot een indrukwekkende respons leiden. Maar sommige mensen ervaren ook ongemak en zijn onthand. Het is een grote stap van het gewone werk naar het bespreken van gevoelige onderwerpen naar het ontwerpen van een ervaring voor een ander. Doe je het wel goed? Durf je iets uit te drukken met materialen en handelingen? Dat maakt deze les dubbel relevant. Als je de moed hebt er vol in te stappen, open je die een ruimte die anders gesloten blijft. Daarvoor moet je het ongemak accepteren. Deze les is pas een paar keer gegeven en is in die zin nog onvoldragen. Toch nemen we hem op in het boek, als een aanmoediging om deze te verfijnen en nieuwe en andere variaties te maken op het vormgeven van rituelen.



Het 'wij' toelaten

.....
Zoals al aangekondigd in het begin van dit hoofdstuk, verschuift nu het einde van dit handboek in beeld komt de focus van de lessen. We bewegen enigszins weg van de gedetailleerde stap-voor-stap-beschrijvingen van werkvormen, en zoomen in plaats daarvan uit. We nemen je mee in bespiegelingen en gedachten over de grotere concepten achter muzisch werk.

Deze les kun je gebruiken als inspiratie, en vooral ook zien als uitnodiging om zelf je gedachten hierover de vrije loop te laten: hoe kun jij het 'wij' een plek geven in jouw werk?

Bart: 'Storm [Niels Robitzsky, zie les 4] neemt me mee naar een battle in Düsseldorf waar een groot aantal urban dancers de krachten zal gaan meten. Plaats van handeling is een theaterzaal met oplopende tribunes en balkons voor het publiek. In de pauze loop ik naar de foyer om iets te drinken te kopen. Leeg. Geen mens te bekennen. Dat is vreemd, waar is iedereen? We zaten toch met honderden mensen naar de battles te kijken? Terug in de zaal zie ik dat het gehele publiek nu op de dansvloer staat en in spontaan gevormde cirkels bezig is om moves te maken. Als een groep te groot wordt en deelnemers daardoor niet meer aan de beurt komen, breekt de cirkel als vanzelf in tweeën. De halve cirkels sluiten zich en het spel zet zich in twee cirkels door. Dit is het moment dat voor mij het kwartje valt en ik me er pas écht van bewust word dat de urban dance-cultuur heel anders is dan wat ik gewend ben.

Tot nu toe zag ik de cirkel steeds als een vorm van publiek voor degene die in het midden staat. Daarna wisselden de rollen en stond een ander in het midden met de rest als publiek. De derde rol was dan de MC die de muziek draaide. Maar nu vraag ik me ineens af of 'publiek' wel het goede woord is. Het publiek dat ik gewend ben, gaat in de pauze immers naar de foyer om iets te drinken en het spektakel vanaf een afstand te bespreken. Dit hier is geen 'publiek'. Iedereen hier is de hele tijd, zowel op de tribune als op de vloer, deelgenoot van een cultuur die niet ophoudt als de battle is

afgelopen. Dat blijkt ook in het nagesprek met de performers: allemaal hebben ze een eigen stijl en een eigen naam, maar wie antwoord geeft maakt niet zo veel uit. Ieder is spreekbuis van de cultuur die ze samen delen en dragen. De krachtmeting in de battle is een viering en uitdrukking van de cultuur, en gaat niet primair om het winnen van een prijs.

Mijn vertrouwde denkpatroon over samenwerken was altijd: dat je een aantal mensen die iets kunnen of weten bij elkaar brengt en samen aan de slag gaat. Denk bijvoorbeeld aan een learning community, een onderzoeksgroep, kennisnetwerk of docententeam. Elke deelnemer heeft een rol en een invalshoek, en met elkaar tellen die op tot de poging een geheel te vormen binnen de samenwerking. In de urban dance lijkt het omgekeerde het geval. Er is een wij, een collectief, een gezamenlijke cultuur. Daarin groei je op en krijg je gaandeweg steeds meer kleur en eigenheid. De persoon begint zich langzaam te onderscheiden binnen het geheel.

In de muziek worden de termen divisief en additief ritme gebruikt. Een additief ritme ontstaat door allerlei losse ritmes bij elkaar op te tellen tot een groter geheel, zoals in een mozaïek. Zo dacht ik vroeger over groepsvorming en samenwerkingen. In een divisief ritme komt eenheid voort uit de grote doorgaande ritmische lijn. Daarin kan je onderverdelingen en onderscheidingen maken zoveel je wil, maar de grote lijn gaat altijd voort. Dat is wat ik zie in de urban dance-cultuur. Voorheen ging mijn beeld van samenwerking uit van een groep individuen die optelt tot een wij. De urban dance laat een 'wij' zien waarbinnen individuen naar voren komen.

Muzisch werk wakkert de cultuur van dat 'wij' aan, als de ruimte waarin het individu kan groeien.

Met die omdraaiing draait er heel veel mee. Bij een wij-cultuur komen als vanzelf allerlei waarden mee die voor de continuïteit van dat wij van belang zijn: respect, rechtvaardigheid, loyaliteit, inclusie, het waarderen van verschil. In een sterk geïndividualiseerde cultuur zijn die waarden niet vanzelfsprekend, en kan verbinding een amorf en ongrijpbaar toverwoord zijn, iets waarnaar iedereen steeds wanhopig verlangt en zoekt.'

Het 'wij' toelaten

Muzische werk- en gespreksvormen kan je ook omgangsvormen noemen. Natuurlijk hebben ze instrumenteel nut en kan je ermee werken en resultaten bereiken, maar altijd 'organiseren' ze nadrukkelijk voelbaar de omgang van het 'wij'.

Is dat 'wij', dat zoeken van verbinding, nu iets dat je actief moet gaan doen, zoals telefonisten in ouderwetse telefooncentrales mensen met elkaar verbonden door stekkers in gaatjes te steken? Of is het ook in een geïndividualiseerde samenleving vol polarisatie al sluimerend aanwezig? De ervaringen met muzisch werken wijzen naar dat laatste. Het 'wij' is dichtbij, maar het vraagt oefening en vasthoudendheid om het toe te laten. 'Samen' is geen actieve daad van verbinding, het is een vorm van ontvankelijkheid.

In de grote maatschappelijke opgave van toewerken naar een inclusieve, duurzame en zorgzame samenleving, kan elke groep of elk clubje waarvan je onderdeel bent een kleine bijdrage leveren. Doe in het klein, wat ook in het groot gebeuren moet.

Tien lessen die het 'wij' aanwakkeren

Het 'wij' loopt als rode draad door dit handboek, en speelt een rol in elke les. Maar sommige werkvormen maken hiervoor nog extra ruimte. Speciaal voor diegenen die zichzelf hierin willen uitdagen en ontwikkelen, staan die lessen hier op een rij. Verzamel een kring in wording om je heen, en doe de volgende tien lessen. De meeste vragen een uur of anderhalf uur van je tijd. Twee vormen (Verlangen vangen en De speech) vragen iets meer.

- Het moment (les 1) is een vorm van jammen op een gedeeld verhaal, op basis van individuele moves.
- Het Brongesprek (les 6) plaatst de inspiratie en bezieling van een groep in een grotere traditie van de bronnen die worden geciteerd.
- Werk in opvoering (les 18) is een sleutelvorm die je vaker kan doen. Deze werkvorm schept een nieuwe feedbackcultuur op basis van wederkerigheid.
- Wendingen (les 17) maakt deelnemers bewust van de vragen hoe we met elkaar werken, en hoe ze kleine interventies kunnen inzetten die meer ruimte geven aan het 'wij'.
- Maak iets (les 9) schudt in korte tijd de kussens op en schept een gemeenschappelijk speelveld.
- De Contemplatieve dialoog (les 19) toont de werking van natuurlijk samenspel, in lijn met een gemeenschappelijke agenda op basis van allerlei inbrengen.
- Verlangen vangen (les 11) betreft de lichamelijke ervaring bij het systematisch richting geven aan het werk dat je doet voor en met anderen.

Als deze eerste zeven werkvormen goed gaan, zijn er nog drie werk- en gespreksvormen aan toe te voegen:

- De Theatrale dialoog (les 10) laat zien dat het lichaam meer weet dan je denkt en opent een ruimte voor de unieke stemmen van alle deelnemers.
- De Speech (les 31) helpt deelnemers om tot een tekst van drie minuten te komen waarin hun credo krachtig klinkt. In de optelling van die verhalen komt met behoud van eigenheid de gemeenschappelijkheid naar voren.
- Met Slotmanifestatie (les 38) werk je gezamenlijk toe naar een grotere of kleinere manifestatie of uitingsvorm.



Tonen van kennis

.....

Als je onderzoek doet ontwikkel je kennis. Als je voor de klas staat draag je kennis over. Een kennisinstituut of expertisecentrum is gericht op kennis delen. Goed naar een lezing luisteren, posten op social media, rondhangen op studiedagen, het koken van een nieuw recept, het opvoeden van kinderen en honden... iets van kennis loopt door al je dagen heen. Van het begrip kennis gaat de suggestie uit dat het een zelfstandig bestaan leidt, dat het op zichzelf iets is, omdat je er van alles mee kan doen: je kan kennis ontwikkelen, vergaren, je kan kennis delen met of overdragen aan anderen, je kan kennis inzetten in werkprocessen of om producten te maken, je kan kennis negeren zoals klimaatontkenners doen, je kan er een beroep op doen ('We weten dat...'). Zo bekeken lijkt kennis op water dat je naar believen kan laten stromen door de kraan open of dicht te draaien. Maar is dat wel zo? Deze les leert je op een andere, meer performatieve manier na te denken over kennisoverdracht. De les is toegespitst op tonen als een vorm van publiek maken. Hoe en in welke vorm laat je zien wat je bezighoudt? Hoe houd je dat tonen open voor de toeschouwer om in te stappen, zich ertoe te verhouden, zich iets toe te eigenen?

.....

Kijk om te beginnen eens naar de metaforiek in de woorden. Ontwikkelen; de wikkels eraf halen tot datgene waarom het gaat tevoorschijn komt. Overdragen; een overgaan van de ene persoon op de andere, of de ene plaats naar de andere. Delen; in stukken breken en uitdelen, eerst in twee delen, dan in vier, dan in acht. Veel taal rondom kennis verraadt een denken dat impliciet uitgaat van instrumenteel gebruik en maakbaarheid.

- Muzisch werk maakt het speelveld op twee manieren groter en vollediger:
- Muzisch werk is nieuwsgierig naar een andere kant, een andere metaforiek, het deel van de kennis dat niet pretendeert op zichzelf te staan maar dat vaak zwijgend in praktijken zit, in handelingen, in interactie tussen mensen, in lichamelijke betrokkenheid, in beoefening en beleving. Kennis waar je alleen toegang toe krijgt door iets doen. De werkvorm onthult zijn ware werking en betekenis pas als je hem doet, zoals de partituur pas laat horen waar die over gaat als je hem speelt. En de move van de urban dancer alleen de wereld over gaat wanneer die uitgevoerd wordt.

Tonen, in de betekenis van iets 'in de wereld' brengen, is meer dan laten zien, is meer dan de kennis in een theorie. Tonen is de uitnodiging en aanmoediging tot deelname en beoefening van de praktijk zelf.

De Franse filosoof en schrijver Dennis Diderot werkte van 1750-1765 mee aan de eerste Encyclopedie van de kunstnijverheid. Hij schreef 6000 artikelen en werkte samen met 140 anderen om alle kennis over wetenschappen, kunsten en beroepen van zijn tijd bijeen te brengen. Hij eiste, wat toen een noviteit was, dat er afbeeldingen in het boek kwamen. Hoe kon hij schrijven over glasblazen als hij de essentiële handelingen niet kon laten zien? Diderot ging bovendien zelf de werkplaatsen en ateliers in. Hoe kon hij schrijven als hij de machines niet zelf bediend had?

- Een tweede bijdrage van muzisch werk aan het speelveld rond kennis is de aandacht voor vorm. Kennis kan je niet reduceren tot een losgemaakte 'inhoud'. Kennis heeft altijd vorm en performance nodig om te kunnen bestaan, of het nu een simpele tekst op een website is, een boek dat je in handen kan houden of een toespraak. Stel je twee vormen voor: een podcast en een expositie. Allebei openen ze een ruimte die de toeschouwer binnen kan gaan. De interactie tussen makers/bedenkers en deelnemers/mede-makers, de kennisoverdracht waarom het te doen is, speelt zich af in de vorm, net zoals spelers wanneer ze lekker op dreef zijn het spel zijn. *Tonen vraagt een innig samengaan van vorm en inhoud.*

Een muziekstuk wat je wel oefent maar niet voorspeelt is niet af. In het voorspelen voor publiek hoor je waar het stuk over gaat, wat er wellicht anders moet. De publieke ontvangst maakt je werk pas af. Van dit performatieve tonen zijn talloze voorbeelden en vormen te bedenken, met elk een eigen ontwerpvrage. Een paar voorbeelden:

Een steenmannetje. Wandelaars in de bergen wijzen elkaar de weg door op markante punten een aantal stenen op te stapelen. Zo laten ze midden tussen alle losliggende stenen een teken van leven achter. Iedere volgende wandelaar legt er wat stenen bij, en zo ontstaat er een route van behulpzame steenmannetjes die je al van verre kan zien. *Deze collectief gedragen vorm van kennisdelen laat zien hoe vele handen licht werk maken. Ontwerpvrage: aan welke vorm kan iedereen die jij met datgene wat je toont wil bereiken zelf iets kleins bijdragen, en zo eigenaarschap krijgen?*

Newspaper Rock is de naam van een rots waar de destijds rondtrekkende stammen van de Native Americans tekens achterlieten voor degenen na hen. Afbeeldingen die vertellen waar een altaar of bron te vinden is,

of waar gevaarlijke dieren op de loer liggen, sieren de niet te missen zo grote wand. *Deze vorm zou je een verhalen- of een betekenismuur kunnen noemen; een verre voorloper van Wikipedia! De ontwerpvrage is: op welke originele manieren en plekken en met welke ongewone 'media' (zoals die rots) kan je anderen bereiken met wat van belang is om te delen?*

Cocktailparty

In het aansprekende boekje *Innovation: the Missing Dimension* (Richard K. Lester and Michael J. Piore 2004) wordt deels letterlijk, deels als metafoor bedoeld, de cocktailparty naar voren gebracht als belangrijke vorm om tot niet op de tekentafel geplande innovatie te komen. De host brengt de genodigden los en informeel improviserend met elkaar in contact. Het gaat juist om dat rommelige proces van toevallige ontmoetingen waarbij kennis klikt en verbindingen ontstaan. *Deze vrije ruimte maken voor niet gepland kennisdelen speelt bijvoorbeeld een sleutelrol in les 25 (Wereldcafé). De ontwerpvrage draait om het bewust weglaten van de agenda, en het faciliteren van ongeplande maar toch gestuurde uitwisseling.*

Wat werkt hier?

- De kennis die in deze voorbeelden gedeeld of ontwikkeld wordt zit niet in een afgerond product. Het is eerder een halffabricaat, een work in progress waar met collectieve betrokkenheid op doorgewerkt kan worden.
- Vorm, gebruik en omgeving passen bij elkaar. De bergwandelaar wil markering en stenen zijn voorhanden. De rechtopstaande steen zegt wat je wil weten bij aankomst: wat is hier allemaal gaande? Een cocktailparty is natuurlijker dan een uitgeschreven informele vergadering.

Hieronder volgen nog een paar vormen en genres om de ontwerper in jou uit te dagen om over vorm te denken. Wat is het maakproces bij een specifieke vorm? Hoe beïnvloedt de vorm de inhoud? Hoe wordt de toeschouwer deelgenoot?

Een expositie is ruimtelijk en spreekt tot de verbeelding. Zelfs woorden en zinnen krijgen beeldend vorm. Je kan er als bezoeker vrij doorheen bewegen, zelf kiezen wat je bekijkt, in welke volgorde, hoe lang, van veraf of dichtbij. Jouw fysieke aanwezigheid en de tijd bepalen constant je verhouding tot wat er getoond wordt.

Een podcast creëert intimiteit: de personages en de vertelling gaan allemaal zo je oor in. Je innerlijke verbeelding wordt gewekt. Over de tijdsduur heb je niks te zeggen, je zult je mee moeten laten voeren op de stroom, en dat is wel zo prettig.

In een **theatervoorstelling** tellen de afzonderlijke bezoekers op tot een publiek wat samen een sterke ervaring in het hier en nu deelt. Het maken en beleven van een geslaagd theateraal 'moment waarop het gebeurt' kan door die gemeenschappelijkheid grote impact hebben en mensen nog tijdenlang bijblijven.

Een **filmpje** maken daagt uit tot het creëren van aansprekende combinaties van beeld en voice-over. Als maker en als kijker beweeg je telkens heen en weer tussen wat er gezegd wordt en wat je ziet. In relatief korte tijd kan je zo veel vertellen. Daarnaast kom je met een filmpje intiem binnen via de telefoon of computer, en schep je zo een tijdelijke wereld in de gewone wereld.

Een **boek** neemt de lezer gedurende wat langere tijd mee in een andere wereld, waar ze kunnen vertoeven.

Oefen met ontwerp

Oefen met de inhoud van deze les in snelle ontwerpen in drie opvolgende stappen in max 10-15 minuten.

- Zoek in je eigen praktijk naar voorbeelden van iets wat je zou willen tonen. Denk aan uitkomsten uit een onderzoek, een lesontwerp dat voor anderen interessant is, een krachtige manier van werken in de context van organisatie. Schrijf een paar regels op over je onderwerp of fascinatie.
- Denk na over verschillende vormen waarin je dit onderwerp zou kunnen tonen aan publiek: podcast, expositie, cocktailparty, een gezamenlijk bouwwerk, een filmpje, et cetera. Kies een vorm en maak een schetsje van een scenario daarvoor.
- Schrijf inlevend wat de beoogde werking is voor toeschouwer/deelnemer.



Muzisch werk heeft zich tien jaar kunnen ontwikkelen in de biotoop van het kunstvakonderwijs van HKU. De vraag hoe je kennis maakt en deelt, is daar als vanzelf en doorlopend aan de orde. In het lectoraat hebben we bijna alle vormen en disciplines gebruikt om muzisch werk te tonen. We hebben artikelen geschreven, bundels samengesteld, diverse soorten film, video en podcast gemaakt, aan expositie gedaan, dagelijkse journaals bij festivals gemaakt, een digitaal filosofisch ontbijt ontwikkeld, theater gemaakt over de kloof tussen taal en muziek, we hebben vragen gedanst en getekend, poëzie geschreven, werkvormen als recepten beschreven, als scenario's, als way-of-life-omgangsvormen, we hebben verhalen verzameld en performed, ook digitaal toen het moest. Al deze vormen zijn een kernonderdeel van de muzisch werkvormen: daarin leeft de kennis.



Werkplaats

.....
Werkplaats, lab, atelier, versnellingskamer, denktank... dit zijn allemaal woorden om plekken aan te duiden waar wordt gewerkt op manieren die afwijken van het gewone doorlopende werk. Het lectoraat Kunst en Professionalisering is vanaf de oprichting als een werkplaats ontwikkeld. Een plek waar praktijken bij elkaar gebracht kunnen worden om van en met elkaar te leren en onderzoeken, waar deelnemers kunnen sleutelen aan programma's, aan opgaven en aan interventies, en programma's ontwikkelen om nieuwe ontwerpen te proefdraaien. Deze les beschrijft een paar van de belangrijkste inzichten uit die jaren.

De energie om met een aantal anderen gedurende langere tijd aandacht aan muzisch werk te willen besteden, komt meestal voort uit een verlangen naar verandering. Je wil losbreken uit een strak keurslijf, zoekt vrije ruimte voor het onbekende, wil een ander soort gesprek voeren, wil weggezakte idealen nieuw leven inblazen, schoon schip maken, meer jezelf kunnen zijn en met een eigen signatuur onvermoede creativiteit aanboren. Die licht activistische energie herken je in een aantal anderen, en je besluit eens af te spreken. Daar liggen de kiemen van tegenkracht, daar begint de vorming van een subcultureel groepje. De ervaring tegen dezelfde barrières aan te lopen en dezelfde behoefte aan een andere taal doen een geest uit de fles ontsnappen: een clubgeest manifesteert zich. Zoals Johan Huizinga schrijft in het eerder genoemde boek *Homo ludens* (zie les 17 en 19): 'wij zijn en doen anders'. Dat tijdelijk anders zijn en doen hoort bij de overgave aan het spel en het spelelement.

Samen met anderen aandacht besteden aan muzisch werk kan goed opgevat worden als beginnen aan een nieuw spel. Wanneer je eraan meedoet, ben je tijdelijk in een andere werkelijkheid dan de gewone. Er zijn spelregels. Er ontstaat vrijheid. Er is een inzet. Er is een begin en een eind aan de activiteit. Er is speelplezier. Dat zijn allemaal aspecten die Johan Huizinga toeschrijft aan spel. Je kunt die typerende energie verder aanwakken door deze vorm te geven. Het groepje kan een opvallende naam krijgen, een illustere missie, misschien zelfs een epische voorgeschiedenis. Welke manieren of gedragingen horen erbij? Is er een mascotte,

een motto, een metafoor? Zijn er gezamenlijke inspiratiebronnen? Al die (muzische) aspecten versterken de groep en de onderlinge verbindingen.

Dan volgt het 'club-zoekt-clubhuis'-moment. Waar vindt de activiteit die je gaat ontplooiën plaats? Kan jouw club een thuis- en uitvalsbasis hebben, en hoe typeer je de activiteiten die je daar doet? Het lectoraat Kunst en Professionalisering heeft altijd gewerkt met het begrip *werkplaats*: een combinatie van de groep aangeslotenen en het gezamenlijke programma van activiteiten. Dit was geen fysieke vaste plek: we streken op verschillende plekken neer en eigenden ons die voor de duur van het samenzijn toe. Maar het bleef altijd, ook al waren we nomadisch, de werkplaats.

Lessons learned – een paar inzichten over de werkplaats

- 1 Het toe-eigenen en benoemen van een ruimte is een manier om expliciet en herkenbaar ruimte in een **organisatie** in te nemen. De term werkplaats, lab of atelier maakt direct duidelijk dat hier niet het gewone dagelijkse werk wordt gedaan. Er wordt een (tijdelijke) andere ruimte met andere regels en doelen geopend en opgeëist.
- 2 Het begrip werkplaats creëert een natuurlijke ruimte voor **wat onaf is, wat onbekend** is. Je kan er iets proberen, verkennen en beproeven. Er is ruimte en tijd voor twijfel en ongemak. Mislukken mag. In een wereld vol onzekerheid en grote en complexe vragen is een werkplaats een *safe space* om met nieuwe concepten te stoeien, waarden te laten kantelen, vragen te laten klinken als:

Wat vraagt dit van ons?

Hoe kijken we ernaar?

Waar worstelen we mee?

- 3 De termen werkplaats en **ambachtelijk werken** horen bij elkaar. Muzisch werk is op te vatten als kunstzinnig en ambachtelijk. Hamer, zaag, boor en spijkers van het muzisch werk zijn de wendingen en de werk- en gespreksvormen. In een werkplaats versterk je de ambachtelijke benadering van je werk. Je komt de werkplaats in met een opgave. Je wil de aanwezige instrumenten gebruiken om een ontwerp te maken of een interactie uit te lijnen. In de werkplaats kun je alle aandacht richten op de vraag: hoe. En als je de ruimte verlaat, heb je iets nieuws gemaakt. Een aanstekelijk en inspirerend boek hierover is *De ambachtsman: de mens als maker* (2008) van Richard Sennett, over de rijke historie van allerlei soorten werkplaatsen.

4 Hoe gedraag je je? Wat zijn de omgangsvormen?

Wat doe je er niet?

Je vergadert niet. Je kijkt niet tussendoor op Facebook of LinkedIn, en pleegt niet even een belletje. Je bent niet bezig met gedachten over strategie of visie-missie, niet bezig met macht en Key Performance Indicators.

Wat doe je er wel?

Je werkt aan vormgeven, aan verbeelden, aan het openen van meerdere mogelijkheden en perspectieven. Je probeert manieren van werken uit, je oefent, en oefent nog een keer. Voelt hoe de intrinsieke motivatie toeneemt doordat je volledig present bent in het hier en nu. De focus verschuift van: 'dit moet af', naar belangstelling voor wat er allemaal onder je handen gebeurt.

5 Regels en spel

Muzisch werk geeft vrijheid en is zelfs vrijheid, maar kent tegelijkertijd strenge regels. Regels en vrijheid ineen? Dat lijkt een tegenstelling, maar dat is het niet. In hetzelfde boek *Homo ludens* laat Huizinga zien dat spel zowel vrijheid is als aan strikte regels beantwoordt.

Is er iemand die de werkplaats leidt, zoals in een meester-gezelmodel? Of hanteer je het principe each one teach one van de urban dance? Het kan ook allebei tegelijk. De rol van de meester is deels degene die de werkvormen het beste beheerst en daarom voorgaat, deels die van de Master of Ceremony die het verloop stuurt. En altijd leren de aanwezigen wederzijds van elkaar.

6 Werkplaatswaardig?

Als jij degene bent die de mensen bijeen roept, helpt het om een serie een-op-een-gesprekken te voeren. Waarom willen ze meedoen? Waar willen ze aan werken, met wie, en wat verwachten ze? Wat verwacht de werkplaats andersom van hen? Hoe gaan de deelnemers met elkaar om? Dit uitspreken, verhelderen en onderzoeken van inzet en verwachtingen is een vitale stap.



Slotmanifestatie

.....
Zoals de natuur toewerkt naar bloemen die gaan bloeien, naar vruchten die rijpen, zoals de kringen in de urban dance uiteindelijk de straat op gaan om zich publiekelijk te manifesteren, zoals het brood van de bakker in de schappen van de winkel belandt, zo hebben werk-, onderzoeks- en leerprocessen een even vanzelfsprekende ontwikkelingsgang. Daarbij past, aan het einde van het gehele traject, een vorm van manifestatie. Wat laat je zien? Wat geef je door? Wie betrek je erbij? Zonder die stap is het werk (welk werk dan ook) niet volledig. En bij muzisch werk past het natuurlijk al helemaal: de publieke opvoering. In deze les krijg je een paar spelregels en adviezen mee die tot een productief toonmoment leiden.
.....

NB: als je met een groep alle lessen doorwerkt, of een reeks doet in een seizoen, is het handig om de hieropvolgende les (Festival) wat naar voren te halen. Doe deze twee tot drie maanden voor de afrondende manifestatie.

Eigen inbreng

Wat zou je aan muzisch werk willen delen op een slotmanifestatie? Is dat een eigen variatie op een manier van werken of juist een nieuwe combinatie? Waar ligt jouw affiniteit? Hoe je ook met dit handboek gewerkt hebt, als het goed is heb je gaandeweg een dikker of dunner portfolio (zie les 5) ontwikkeld van het werk en je reflecties. Neem een moment om dat (goed) te bestuderen. Leg de bladen los neer, wissel met volgordes en samenstellingen. Welke lijnen komen naar voren?

Gezamenlijk ontwerp

Verdeel de deelnemers in drietallen. In een gezamenlijke manifestatie/festival krijgt elk drietal een time slot van drie kwartier. Bespreek hoe je dat inricht. Is er een gemeenschappelijke rode draad? Welke inbreng van elke individuele deelnemer moet er beslist in zitten (eigenheid én samen-spel)? Wat wil je uitproberen met (eventueel participierend) publiek erbij? Zorg dat je niet alleen kennis deelt en ervaringen opwekt, maar voeg aan het slot ook een vorm van reflectie toe waar zowel het publiek als jullie zelf iets aan hebben.

Publiek meebrengen

Neem (afhankelijk van logistieke mogelijkheden) ieder drie gasten mee die het participerende publiek zullen vormen. Wie zijn naar jouw inschatting geschikt en relevant publiek voor jou én voor je collega's? Denk bijvoorbeeld aan collega's waarmee je een of meer sessies hebt samengewerkt, een project hebt gedaan of een opgave hebt gerealiseerd.

Tussentijds werk

Bepaal zelf of en hoe vaak je voor de opvoering nog wil samenkomen met je drietal. Geef als begeleider aan dat je beschikbaar bent om tussentijds te sparren. Word als drietal richting opvoering steeds preciezer over opstelling, aankleding, wie wanneer het woord voert, welk beeldmateriaal je gebruikt, welke props, of er vooraf nog post naar het publiek gaat, ingebouwde verrassingen, kleding, et cetera.

Wat werkt hier?

De kracht van muzisch werk is dat het niet spreekt vanuit algemene beschouwingen, maar vanuit concrete praktijken. Soms hebben die concrete praktijken zich al voorgedaan en keer je daarnaar terug (als een scène die zich nu afspeelt) en soms máák je die concrete praktijken. In dat ontwerpende-makende kom je van alles uit de context en uit jezelf tegen: weerbarstigheid, trots, voorzichtigheid, hoop. Het maken van een slotmanifestatie is daarmee een actieve en ontwerpgerichte vorm van evalueren, reflecteren en werkenderwijs voortgang boeken met je project en gezelschapsvorming.

- **Echt doorgeven van het eigenaarschap.** Doordat je met zijn drieën eruit moet komen, wordt het eigenaarschap groter dan wanneer ieder een eigen tijdslot heeft, omdat dit je uitdaagt echt na te denken over, en te gaan staan voor, jouw wensen. De sfeer van een groepje levert bovendien animo, durf en verrassingen op waar je op jezelf niet goed toe komt.
- Het toewerken naar een slotmanifestatie is een **natuurlijk leerproces**. Eenieder die zich realiseert dat wat hij/zij/hen doet nu zichtbaar zal worden, gaat zelf aanvullende eisen stellen. Dat ben je aan jezelf en aan je collega-deelnemers en het publiek verplicht. De werking daarvan is heel krachtig. De kwaliteit stijgt.
- De onafwendbare openbare opvoering, en alle extra vragen die je daardoor samen stelt, werken als een rite de passage. Je leeft ernaartoe, pendelend tussen angst en vreze enerzijds en verheugen anderzijds. Samen op een podium staan, voor een publiek, verschilt wezenlijk van een oefening, een les, een schets, een probeersel. Je staat daar niet vrijblijvend, de inzet is hoger. Je bent volledig in het nu, en dat vergeet je niet snel. Het kan maar zo een **transformatief moment** worden.

- Dat waar je aan gewerkt hebt wordt letterlijk zichtbaar en hoorbaar. Het is er, je kan er niet omheen. Dat zou je **de waarheid van het werk** kunnen noemen.



Drie maanden voor het geplande festival Musework Live breekt corona uit. Alle live ontmoetingen worden afgeblazen. Wat nu? Er is tijd en geld gereserveerd, maar de beoogde vorm kan niet worden gerealiseerd. Uiteindelijk ontstaat de gedachte aan een digitaal festival: kunnen we tientallen zoom-links geven aan de studenten, de stakeholders en de partners die we willen meenemen in het festival? Het programmeren van zalen en publiek werven verandert hierdoor ingrijpend. Deelnemers worden uitgedaagd zelf een sessie te organiseren, een pakkende synopsis te schrijven, de sessie vorm te geven in verschillende onderdelen én relevant publiek uit te nodigen. Later, als live ontmoetingen weer mogelijk zijn, blijven we met verschillende groepen op deze manier werken.



Festival

.....

Welke lessen zijn er te delen over het maken van een festival? Er zijn natuurlijk praktische lessen die over de organisatie gaan, over de werving van bezoekers en deelnemers, over de keuze van locatie en de flow in een programma, maar de inzichten uit deze les gaan meer over wat een festival tot festival maakt. Als je voorbij de zogenaamde festivallisering kijkt, waarbij de term lukraak wordt gebruikt omdat het zo leuk klinkt, wat is dan het eigene en wat is de werking? Een festival is geen symposium, is geen studiedag, is geen expertmeeting, is geen heidag, is geen conferentie. Een sterk onderscheidend element is dat je in een festival kan opgaan, erdoor meegesleept kan worden. Een festival heeft een presentie van zichzelf, een doel in zichzelf: bijeenkomen, vieren, eren en ontmoeten. Hoe kun je dat bewust inzetten?

.....

Bart: 'Tussen 2018 en 2022 heb ik vanuit het lectoraat Kunst en Professionalisering samen met Peter Rombouts vier kleine maar opvallend betekenisvolle festivals georganiseerd en geprogrammeerd. Met in de basis twee mensen en beperkte middelen kwam er van alles van de grond. Wat is nu het leuke en relevante aan het realiseren van een festival? Waarom zou je de onvermijdelijke heisa die ermee gepaard gaat over jezelf afroepen? De setting van feestelijkheid en van viering treffen me als eerste. In het kleinste boekje in mijn boekenkast, *De actualiteit van het schone* (1993) van Hans-Georg Gadamer, schrijft hij over het eigene van het feest. Mijn ervaringen met festivals resoneren daarmee. Dat zit hem in het opschorten van de dagelijkse gang van zaken en ruimte maken voor de spelmodus van het feest, waarbij spelmodus (in lijn met de criteria van Johan Huizinga in les 35) duidt op de speciale plaats van handeling, de tijdelijke vrijheid, een afgebakende tijdsduur met een helder begin en einde, en een samenspel van alle betrokkenen. Allen aanwezig dragen bij aan die feestelijkheid, met hun kleding en gedrag, en met hun inzet om er iets van te maken. Je bent en doet anders als je naar een festival gaat. Je gaat niet zo snel zitten mokken op een festival. En zo wel, dan doe je dat vooral jezelf aan.'

Een aantal andere kenmerkende elementen van festivals, en hoe je deze kan inzetten en omarmen:

1 Overvloed

Een festival is niet karig maar uitbundig. Het is een moment om te oogsten. Spring er niet te zuinig en terughoudend mee om maar verwelkom de veelvoudigheid en overvloed. Wat kan er allemaal nog meer? Begin generatief met programmeren vanuit je wensen, fascinaties en voorkeuren. Gaandeweg ontdek je vanzelf een thematiek die de boel bijeen houdt. Als er maar iets van een rode draad doorheen loopt, mag een festival uitwaaien. Als er meer te doen is dan je als bezoeker kan volgen, is dat alleen maar goed. In het gewone leven is er vaak een tekort: iets mist, iets loopt fout, iets moet beter. Een festival is het tegenovergestelde: meer dan je aankan aan programma's, gesprekken, randactiviteiten, ontmoetingen, eten, drinken en tot slot liefst ook nog even dansen. Een overvloed.

2 Voortleven in de herinnering

Een festival leeft lang voort in de herinnering. Als je jaren later iemand tegenkomt die er ook was, ontdek je samen dat de herinnering aan toen nog springlevend is. Je deelt moeiteloos verhalen en momenten. Je ziet het allemaal zo weer voor je, de plek, de sfeer. Het woord episch is van toepassing op een festival, het is een gebeurtenis met een episch karakter. De schrijver Ilja Leonard Pfeiffer zei ooit dat een goed boek als een ruimte in je herinnering blijft bestaan. Je kan daar altijd weer in, ook al weet je de precieze teksten niet meer. Zo werkt het bij een festival ook. In les 22 (De gift) ging het over Mnemosyne, de moeder van de muzen in de Griekse mythologie en de godin van het geheugen is. Het muzische karakter van een festival, de vormen, de opvoering, de plek, de aankleding, het feest, nemen een eigen plek in in de herinnering.

3 Gezag en discours

Een mooi evenement organiseren helpt je om ergens voor te gaan staan. Het leidt tot meningsvorming, opiniëring en tijdelijke gemeenschappelijkheid rond waarden. Jouw festival wordt een stem in een breder discours. Je trekt aandacht met je festival, je eist een plek op, wordt zichtbaar, offline en online. Je festival wordt een gebeurtenis waartoe anderen zich gaan verhouden. Daar gaat een zeker gezag van uit, een zekere overtuigingskracht naar buiten toe.

4 Impact in je werk

Je herschikt datgene waarmee je bezig bent in het werk. Je markeert een moment in de tijd, van waaraf je straks weer verder kan. Je festival is een vorm van reflectie. Je treedt je werk als een journalist of als een verhalenverteller tegemoet: hoe kan je thematiseren? Wat is de titel? Wat zijn de beelden? Er ontstaat een sterke focus in de aanloop naar het festival.

Dat is de katalysator, daar zit het momentum dat zorgt voor urgentie. Wat eerst naar binnen gekeerd was, op zichzelf, wordt nu omgedraaid naar de buitenwereld. Toewerken naar tonen en oogsten brengt articulatie in het werk.

5 De rol van host

Overweeg sterk om, zeker waar het het programma en de gasten en sprekers betreft, zo min mogelijk uit te besteden. Als je de gasten zelf uitnodigt (of samen met het groepje waarmee je organiseert en programmeert) weet je precies wie erbij zouden moeten zijn. Schrijf gepersonaliseerde mails. Spreek relevante mensen rechtstreeks aan op wat je aan ze waardeert, en hoe je hun verbinding met je festival ziet. Dat kost weliswaar tijd, maar levert veel op aan diepgaand onderhoud van jullie netwerk(en). Om tot de gewenste overvloed te komen: programmeer niet te veel centraal. Geef time slots uit aan anderen ter invulling, zoals kraampjes op de markt.

En zorg, als het uiteindelijk zover is, dat je er staat: de host die iedereen ontvangt en iedereen iets te geven heeft. Laat de feestelijkheid die in het festival besloten ligt maar komen.



Op een editie van het Musework Live festival organiseren we gedurende een week dagelijks een digitaal filosofisch ontbijt van 8.30-9.00. Vijf filosofen kiezen ieder een lievelingsbladzijde uit de filosofie, die van tevoren naar de deelnemers wordt gestuurd. Het half uur is heel precies ingedeeld: eerst in kleine groepjes leeservaringen bespreken, dan plenair in de chat een paar observaties delen, een inleiding van zo'n tien minuten door de filosoof van dienst, een gespreksrondje (in de chat en hardop) wat eenieder heeft gehoord, en wat aanspreekt, en uiteindelijk een slotwoord door de filosoof. En om 9.00 begint de gewone werkdag.



De laatste les

.....
Een publieke presentatie, een feestelijke afsluiting, evalueren en samenvatten, nog een laatste gezamenlijke borrel en het boek gaat dicht – veel mooie projecten doven toch een beetje als een nachtkaaars uit. Als je er middenin zit, swingt het, en zet elke volgende stap zich als vanzelf. Maar aan het eind? En na afloop? Straks is het weer maandag en hervat iedereen diens gewoonlijke werkzaamheden en patronen. Hoe zorg je dat de bevindingen en inzichten uit een project of traject beklijven? Van een punt een komma maken, hoe doe je dat?
.....

De werkvorm Samengesteld gedicht hebben we voor de laatste les bewaard. Het is eerder een kostbaar kleinood dan een groots en alomvattend antwoord op de vragen hierboven, want een gedicht kan nu eenmaal geen bevindingen en inzichten laten beklijven. Waarom dan toch deze keuze?

Ook bij workshops, langere sessies, heidagen, expertmeetings en symposia is het vaak de vraag: hoe sluit je af? De ervaring leert: conclusies, samenvattingen en rapportages uit subgroepen werken niet. Die slaan dood. Maar met het samengesteld gedicht is dat anders: dat boort onvermoede energie aan in een moe gezelschap dat naar huis of naar de borrel wil. In maximaal twintig minuten stuw je de hele groep op naar een vrolijke en veelzeggende afsluiter. Het enige wat je nodig hebt zijn smalle stroken papier (laat deelnemers die van A4'tjes scheuren) en genoeg pennen of stiften.

- Vraag iedereen om (leesbaar!) in een paar minuten vijf zinnen of steekwoorden op evenzoveel stroken te schrijven, over wat nu voor hen naklinkt of leeft (misschien kunnen ze niets verzinnen, dan is dát hun antwoord). Laat iedereen die stroken in het midden van de ruimte leggen.
- Zeg: 'Schrijf nu een tekst op basis van het materiaal op de grond. Kies die zinnen of woorden uit waarmee je iets kan. Laat ze wel liggen voor anderen die ze mogelijk ook willen gebruiken.' Deelnemers mogen de tijd en persoonsvorm naar hartenlust aanpassen, zinnen opknippen en herhalen.

- Nodig na vijf minuten schrijven iedereen uit in een cirkel. Roep het beeld van de cipher uit de urban dance op, de straat, de vraag: 'What time is it?', het antwoord: 'Showtime!' Laat eenieder die wil om beurten een move maken door diens tekst voor te lezen. Moedig elkaar hoorbaar aan. Een goede beat helpt, live muzikale ondersteuning nog meer. Doe dit zo lang als mensen hun teksten willen inbrengen. Maak tot slot collectief een buiging naar het midden dat je met elkaar deelt.

Wat werkt?

Het samengesteld gedicht laat nog één laatste keer de drie ontwerp-principes van muzisch werk zien.

Maak variaties en breek door de gewoonte.

- Het thema van de dag staat vanzelf centraal. Dat is immers de raison d'être van de samenkomst. De woorden/zinnen op strookjes zijn de eerste variaties hierop. Deze variaties worden daarna opgepikt door anderen, die ze zich eigen maken en er iets aan toevoegen: uitgebreidere variaties. Het wordt een werk dat niet van één auteur is maar van de hele groep, met een herkenbare signatuur van elke deelnemer.
- Werken met de zinnen leidt tot een poëtische, niet-gewone taal. Dat houdt de levende kwaliteit van de voorafgaande sessie in stand, omdat de gebeurtenissen niet door (de gewoonte van) conclusies, aanbevelingen en afspraken in mootjes worden gehakt.
- Deelnemers zijn misschien wel beter in staat om hun vervolgenties en inzet op deze manier te verwoorden dan in rechttoe, rechtaan zinnen die al te veel vastleggen.

Wees elkaar tot goed gezelschap.

- Het om en om de vloer nemen voor je eigen presentatie en daartussen belangstelling tonen voor de ander, datgene wat telkens eigenheid én samenspel wordt genoemd, wordt je op een presenteerblaadje voorgeschoteld. Je ziet het niet alleen gebeuren, je voelt het!
- Je doorbreekt tijdelijk de pikorde en de hiërarchie om ruimte maken voor democratische principes van meerstemmigheid, wederkerigheid en leren van elkaar.

Laat zien wat er toe doet

- Juist door de kleinschaligheid van de oefening wordt het mogelijk dat ieder een eigen moment op de zeepkist krijgt. Zelfs als de tekst kort is, of grappig bedoeld, is dat wat ieder op dat moment bijdraagt.
- De kwaliteit stijgt doordat er een element van krachtmeting in het spel is. Het is niet vrijblijvend.

- Je werkt vanuit ontvankelijkheid voor wat je raakt: eerst door de zinnen op te schrijven die zijn blijven hangen, daarna door de aansprekende zinnen van anderen verder uit te werken.
- Het samengesteld gedicht drukt in vorm en inhoud iets uit van wat 'het goede is om te doen' zoals dat in goed werk (lessen 28 en 29) aan de orde is gekomen.

Als facilitator, of Master of Ceremony, ga je voor in enthousiasme. Je bepaalt ritme, tempo en flow, je wakkert animo aan van de performers, hoorbare waardering vanuit de kring en roept: 'Wie volgt?'

Wat zijn de ontwerpaanwijzingen uit deze werkvorm voor de grotere vraag: hoe zorg je dat de bevindingen en inzichten uit een project of traject beklijven? Van een punt een komma maken, hoe doe je dat?

- Maak deze bevindingen en inzichten niet af, maar laat ze een basis vormen voor variaties (denk nog eens terug aan het halffabricaat van Sennett uit hoofdstuk I).
- Zorg voor eigenaarschap vanuit engagement van mensen, in plaats van het in functies en verantwoordelijkheden te vatten.
- Abstraheer niet wat nu het goede (vervolg) is, maar laat dat bestaan en voortleven in samenhangende vormen van meerstemmigheid.



Het samengesteld gedicht is in 2014 'bedacht' door Anouk Saleming (schrijver en schrijfdocent HKU) tijdens de eerste tweedaagse van het toen net begonnen lectoraat Kunst en Professionalisering. De ingrediënten: een verlangen om het hier en nu te vangen met woorden, elkaars materiaal te gebruiken en daarmee iets te maken. Tijdens de eerste uitvoering liggen alle deelnemers op hun rug met de hoofden bij elkaar op het groene gras van Landgoed de Horst. De ogen gesloten, op degene die leest na. De teksten klinken, de ene na de andere.



Het muzische

Het oude woord muzisch gaat terug tot de Griekse mythologie. Waarom past dit woord nu zo goed bij wat wij doen?

- Muzisch werk is geïnspireerd door de kunst, maar is breder en niet voorbehouden aan de kunstenaar.
- Er is, in de herkomst van het woord, een direct verband tussen openheid voor datgene wat er op je afkomt en werken vanuit geraaktheid. 'O muze!' zeiden de dichters destijds; ze riepen het muzische aan om mee te helpen bij het zetten van stappen in het onbekende.
- De mythologie rondom de muzen kent ook een morele en pedagogische dimensie. Expliciet dan de kunst verhoudt het muzische zich daarmee tot 'mens worden' en 'wat het goede is om te doen'.

VARIATIE

In de ontstaansgeschiedenis van het verhaal over de muzen treden variaties op als in een evolutionair proces. Aanvankelijk was er maar één muze, de muze van de adem, die het rechtstreeks verband was tussen het woord inspirare en inademen. Daarna kwamen er drie muzen die stonden voor herinnering, meditatie en lied. Pas daarna kwam het verhaal van de negen muzen die geboren werden uit een verbinding tussen Zeus en de godin van het geheugen Mnemosyne.

Hun taak was het bezingen van de heldendaden van die tijd. Het is, zeker in het kunstvakonderwijs, relevant om ons de mythe van de muzen te herinneren. Deze is te beschouwen als de wieg van niet alleen de kunsten, maar ook tal van wetenschappen. Elke muze bezong verschillende domeinen van het menszijn. Van verslag doen van de oorlogen tot de

eerste verkenningen in de astronomie, van het vieren van de oogst tot het opschrijven van de geschiedenis op al die terreinen... de muzen speelden een vooraanstaande rol. Gezien hun maatschappelijke oriëntatie zijn zij goed gezelschap voor de (aanstaande) kunstenaar die midden in de samenleving gaat werken.

Wat deden die muzen dan? Hun meest kenmerkende activiteit is die van het **bezingen**. Dat is niet zomaar iets zingen, maar een zingen dat zich verhoudt tot een concrete gebeurtenis. Het begint vanuit geraaktheid: iets springt eruit, iets vraagt om aandacht, iets doet ertoe. De muzen zetten zich aan het onderzoekend navertellen, aan het bezingen, waarbij ze er muziek van maken, verbeelding eraan toevoegen. Ze maken er een verhaal van, in steeds nieuwe variaties op die feitelijke werkelijkheid waar het mee begon.

EIGENHEID ÉN SAMENSPEL

Hoe zit het bij de muzen met dat om en om ruimte vragen en ruimte geven? In die oude verhalen wordt iets wonderlijks gezegd: de negen muzen zouden maar één ziel hebben. Als je er één hebt, heb je ze allemaal. Dat is een raadselachtig gegeven omdat de muzen allemaal juist expliciet verschillend van elkaar zijn. Ieder van hen heeft een eigen taak en attriboot (Urania de wereldbol, Clio de boekrol, et cetera). Hierin valt een toespeling op dat basisprincipe 'eigenheid en samenspel' te vinden. Muzisch werk is altijd gesitueerd in een groepsverband, en wijkt daarmee heel gunstig af van die individuele goden en helden die het op eigen houtje probeerden, niet zelden met rampzalige gevolgen.

TONEN

Door het *terugmaken* krijgt datgene wat aanvankelijk niet meer is dan geraaktheid vorm, inhoud, zin en betekenis. De uitkomsten van dat werk tonen de muzen vervolgens in publieke opvoeringen. Net als bij de dichters uit die tijd is de inzet van hun bezingen drieledig: ten eerste is feitelijke juistheid van belang, want hoe kunnen de mensen anders weten wat er gaande is? Ten tweede moet er een moreel en pedagogisch gezag van uitgaan: het moet vormend zijn en wijzen op wat het goede is om te doen. Ten derde is het van belang om tot de harten van de mensen te spreken. De geraaktheid waarmee het begon, moet zich voortzetten bij de deelnemers/toeschouwers, want zonder een aangeraakt hart komt geen mens in beweging.

HOE WERKT HET MUZISCHE?

Het eerste dat opvalt in dit oude verhaal is dat het terugmaken op/bezingen van de werkelijkheid bijdraagt aan het omgaan met diezelfde werkelijkheid. Alsof we de feiten van de wereld soms eerst moeten naspelen om er iets mee te kunnen. Een goed voorbeeld is de vraag hoe je als mens moet omgaan met het tragische. De grote tragedieschrijvers zoals Euripides en Sophocles schreven tragedies. Die speelden de tragische werkelijkheid na en vergrootten die zelfs uit met als doel catharsis, het moment dat door de crisis heen een nieuwe ordening ontstaat.

We hebben afbeeldingen, voorstellingen, verhalende hypothesen over de werkelijkheid nodig om haar te kunnen verdragen of er troost, plezier, rust of bezieling uit te kunnen halen.

Zonder een
aangeraakt hart
komt geen mens
in beweging

Het tweede dat opvalt is het moreel en pedagogisch gezag van de muzische activiteit. De muzen komen niet met een voorschrift. Ze zeggen niet: 'Doe dit,' of: 'doe dat'. Dat ligt eerder op de weg van de politiek. Bovendien is muzisch werk eerder ambigu dan eenduidig: verbeeldingskracht zorgt vaak voor meerdere of gelaagde betekenissen, en daarmee voor speelruimte. Hoe kan muzisch werk dan toch moreel en pedagogisch bijdragen? De vrije maar niet vrijblijvende ruimte die het muzische opent, nodigt iedere aanwezige uit om zelf in te stappen, zelf zichtbaar te worden, zelf een verhouding aan te gaan en terug te maken. Er gaat een appel van uit. Het publieke karakter van de muzische vertoning maakt dat de persoonlijke resonans klinkt in een gemeenschappelijk verband. Wat 'jij' ervan vindt, heeft een wisselwerking met wat 'wij' ervan vinden. Het zelf ergens voor gaan staan, gaat hand in hand met een proces van gezamenlijke normvinding. Het muzische kent geen voorschrift over wat het moreel goede is om te doen. Wel wakkert het een niet vrijblijvend proces van variaties in gemeenschappelijk verband aan. Het nodigt je uit om daar zelf in te groeien en samen gevoel krijgen voor wat het goede is om te doen, en je door het tonen publiekelijk te verantwoorden.

Muzisch werk vraagt een andere houding dan die van de twee vrienden die na een concert het Concertgebouw uit liepen, waarbij de ene aan de ander vroeg: 'Wat vond je ervan?' en als antwoord kreeg: 'Even de recensies afwachten'. Door de toenemende onzekerheid waarmee we allemaal moeten leven en werken, is de positie waarin men het goede overlaat aan derden steeds minder houdbaar. We zijn allemaal genoodzaakt om in eigenheid en samenspel stappen in het onbekende te zetten.



DE BEGELEIDER



Dit laatste hoofdstuk geeft een aanvullende reeks concrete aanwijzingen voor hoe je als begeleider de juiste voorbereidingen en sfeer kunt treffen, hoe je om kunt gaan met weerstand of conflict, en nog veel meer. Sommige kopjes geven concrete tips, andere gaan meer over bewustwording, maar het is aan te raden om bij allemaal even stil te staan als je met de lessen begint.

De uitnodigingen vooraf

De uitnodigingen vooraf moeten vaak op het laatste moment nog even de deur uit. Maar een mail die begint met 'beste deelnemers' klikken de meeste ontvangers weg, om deze op de dag van de bijeenkomst nog even op te zoeken en pas dán te zien dat hen ook gevraagd werd iets persoonlijk voor te bereiden. Eigenlijk wil je dat mensen zich persoonlijk aangesproken voelen en aangehaakt raken. Je wil ze een plek geven, laten voelen dat ze niet zomaar één van de deelnemers zijn. Tegelijk wil je ook niet bewerkstelligen dat de voorbereiding als een 'moetje' wordt ervaren. Personaliseer je uitnodiging: waarom heb je juist deze persoon uitgenodigd, waarmee vraag je diegene in te stappen? Dit kun je best uitspreken naar de persoon. Hiermee geef je hem/haar/hen een plek. Hoe drukt de uitnodiging zonder te dwingen urgentie uit? Welke aspecten van jouw uitnodiging kun je allemaal aantrekkelijker maken?

Rol van de host

Ben je facilitator, dan schrijven deelnemers je automatisch ook de rol van host toe. Al vanaf de binnenkomst wordt er naar jou gekeken. Hoe verwelkom je? Sta je bij de deur, geef je een hand, staat er muziek aan? Jij schept gedurende de sessie de ruimte waarin alles gaat en kan gebeuren, door zichtbaar aanwezig te zijn, welkom te heten, sfeer en setting te bepalen, beurten en aandacht te geven. Waar jij bent en hoe jij je beweegt, geeft richting aan hoe de groep zich beweegt. Hoe breng en houd jij de boel bijeen? De variaties zijn eindeloos.

Namen kennen

Mensen zijn pas écht aanwezig als ze bij hun naam worden genoemd. Het betekent een boel in de werking van een sessie als ook de groepsleden elkaars namen kennen. Kunnen aanspreken en aangesproken kunnen worden, maakt het mogelijk om onderscheidend te verbinden. Om daadwerkelijk in gesprek te komen. Hoe zorg jij ervoor dat je zelfs in een eenmalige sessie zo snel mogelijk de namen kent? Gaat het om een groep waarmee je langer gaat samenwerken dan kun je een smoelenboek

maken. Wie is wie, met welke vraag lopen ze rond, wat maken ze?
Welke uitspraak typeert hen?

De setting

De setting bij binnenkomst is meestal niet goed. Vaak is het: een of meerdere tafels met stoelen eromheen. Op zich geen verkeerde opstelling, maar hoe wil jij dat het staat? Je hebt meer greep op de sessie als je van tevoren even aan de stoelen hebt gezeten. Door de setting te bepalen, stuur je de choreografie van het werk. Waar jij je beweegt, daar bewegen de deelnemers zich, en hoe je mensen neerzet bepaalt mede hoe ze zich gaan gedragen. Je kunt ervoor kiezen de tafels aan de kant te slepen en mensen in een kring te laten zitten of staan. Je kunt er zelf tussen gaan staan, of juist niet.

Waar wil jij op welk moment zijn? Waar wil je dat de deelnemers aandacht voor hebben? Wil je dat ze jou, of elkaar, allemaal goed kunnen zien en horen? Moeten de deelnemers ruimte kunnen innemen en fysiek of met materialen werken?

Sfeer maken

Je hebt in je hoofd hoe de sessie moet verlopen en plots gebeurt er iets wat daar haaks op staat. Grapjassen laten van zich horen, er ontstaat hilariteit en vrijheidsdrang. Er wordt subtiel aan de poten van de structuur gezaagd. Het kan goed werken om die gekkigheden niet af te kappen maar juist even extra aan te wakkeren, omdat er dan een energieke, verbindende en creatieve sfeer ontstaat. Een groep wil dat ook altijd; samen lachen en gezellig zijn, datgene versterken en vieren wat hen bindt. Vaak drukken die 'onderbrekingen' dan ook wezenlijke dingen uit: een verlangen om met elkaar te bouwen, iets voort te zetten of ermee de buitenwereld in te trekken. Deze verlangens vormen onze motor, die wil je faciliteren en koesteren.

Afkappen als het de verkeerde kant op gaat?

Mensen geven ineens hun eigen draai aan een werkvorm die je inbrengt. Je wil iemand even aan het woord laten, maar diegene blijft maar praten. Of iemand komt onverwacht uit de hoek met een dwarse opmerking. Hoe ga je hiermee om? Het is verleidelijk om in dit soort situaties kaders te geven van wat we wel/niet doen, omdat je voelt dat de flow op het spel is komen te staan. Maar tegelijkertijd kan op de rem trappen juist ook de flow breken. Het is hier dus zoeken naar hoe je de flow op subtiel manieren kunt leiden en begeleiden. Wanneer er in de ruimte die je hebt gecreëerd iets gebeurt dat duidelijk om aandacht vraagt, is het ook niet handig om dit te negeren. Het vraagt van jou als facilitator de vaardig-

heid om het een plek te geven; snel te reageren en daarin erkennend en waardierend te zijn, bijvoorbeeld door even te benoemen wat er leuk is aan het punt dat iemand maakt. Maar sta er verder niet lang bij stil. Stuur bij zonder al te veel af te remmen. Beweeg voort op wat zich voordoet. Wat loopt er vaak anders bij jou? Welke tegenreactie krijg je regelmatig? Welke zinnnetjes heb je paraat om te erkennen en waarderen wat er speelt, en daarna de regie weer te pakken?

Voedende verbindingen

Onthoud het doel en de functie van wendingen! Wendingen brengen energie in het werk. In plaats van mensen uit het werk te laten stappen om op te laden, zoals bij een *energizer*, laat je hen met behulp van een wending even op een andere manier in het werk stappen. In plaats van alleen het hoofd te breken over de inhoud – klopt het wat we zeggen? Trekken we de juiste conclusies? Zijn we het met elkaar eens? – nodig je uit om ook even te maken, kijken, voelen, luisteren, spelen en vertellen. Je blijft dus bij, en aan, het werk. Je maakt voedende verbindingen door dat steeds even op een andere manier te doen. Train jezelf de vraag te stellen: wat is er op dit moment nodig om de mens en het werk te voeden? Om het werk levend te houden?

Plenair versus groepjes

Nog iets dat het werk levend houdt: met het juiste ritme afwisselen tussen plenair en in groepjes werken. Impressie moet immers ook tot expressie komen, en daar is in kleine groepjes meer ruimte voor. Je hoeft dus ook niet altijd plenair terug te koppelen, dit vertraagt de boel en het draait niet altijd om een gezamenlijke opbrengst. Je kan bijvoorbeeld ook tijdens een werkvorm plenair even drie mensen in één zin laten zeggen wat het oproept; dat verbindt de groep en haalt de druk van de ketel. Elkaars werk bekijken en je afvragen: waar zouden ze mee bezig zijn geweest?, om dáár vervolgens in groepjes over in gesprek te gaan werkt ook goed. Als mensen niet spreken komt er van alles binnen, als ze mogen spreken eigenen ze iets toe.

Ook deelnemer zijn?

‘Kom, doe je mee?!’ Als facilitator kun je vaak prima meedoen met de werkvorm die je begeleidt. Dit biedt je de mogelijkheid tot stille regie en verbinding met de groep; je laat meer van jezelf zien, brengt inhoud in en geeft richting zonder de flow te verstoren. Maar op bepaalde momenten valt er ook iets voor te zeggen om niet mee te doen. Sommige vormen zijn niet zo geschikt, omdat je bijvoorbeeld goed het overzicht moet houden. Bovendien wil je voorzichtig zijn met de ruimte die je inneemt. Waarvoor

je ook kiest, wees je bewust: of je nou wel of niet instapt, er ontstaan dynamieken rond eigenaarschap, gezag, macht en gevoelens van autonomie en verbondenheid, die mede bepalen wat mensen laten zien en waartoe ze met elkaar komen. Als je wel meedoet kun je ervoor kiezen om bescheiden te zijn of juist duidelijk de leiding te nemen, anderen eerst te laten gaan of zelf voorop te gaan.

Over instructies geven

Als facilitator sta je continu voor het dilemma; moet ik nu sturing geven of ruimte laten? Je wil ergens dat een sessie op een bepaalde manier verloopt, maar wanneer je te veel stuurt, geef je geen ruimte voor creativiteit, eigenaarschap en flow. Let er maar eens op wanneer je voorafgaand aan de werkvorm instructies geeft: mensen tunen vaak uit als je vertelt wat ze dadelijk moeten doen. Bij de start komen dan de vragen: 'Wat was de vraag ook alweer?' 'Hoelang hebben we ook alweer de tijd?' Eigenlijk wil je voorkomen dat mensen zich druk maken om wat ze mogen en moeten. Een paar dingen waarop je kunt letten:

- Houd de voorafgaande instructie kort en duidelijk. Je zet de context waarin je met elkaar kunt gaan werken, maar begeleidt het proces gaandeweg. Het kan helpen de deelnemers toestemming te vragen: 'Is het goed als ik jullie in stapjes meeneem?'
- Uitgebreide instructiekaarten en programmabeschrijvingen kunnen mensen weer uit het hier en nu trekken, en uit de verbinding met zichzelf en de groep. Soms kunnen een paar tips op een blaadje wel helpen. Maak ze dan niet te gedetailleerd; schrijf het losjes op en geef waar nodig bijsturing.
- Schrijf deelnemers verantwoordelijkheden toe door rollen te verdelen om zo ieders engagement te vergroten.
- Gebruik fysieke/tekstloze aanwijzingen. Roep bijvoorbeeld niet: 'Nog twee minuten!' maar steek twee vingers op of houd een papiertje omhoog.
- Studeer van tevoren kleine regisserende zinnen of wendingen in: 'Doe het gelijk nog eens? Wat roept het bij jou op?'

Ritme, tempo en flow

Het meeste gepraat duurt te lang...! We hebben de neiging om onze eigen woorden te blijven herhalen of bevestigen. Of om maar te blijven praten, zonder dat er iets uit onze handen komt. Wat je nodig hebt, is lichtvoetigheid, afwisseling en een gevoel van urgentie en energie. Als facilitator kun je de samenwerking enorm versterken door hierop in te spelen en snel te schakelen: het pendelen uit hoofdstuk II!

Laat de stemmen, de inhoud, samenstelling en werkvormen in wisselwerking aan bod komen, dan kom je samen tot iets nieuws. Scherp zijn op de tijd is daarom belangrijk. Soms laat je een plenaire oefening volgen door

enkele korte reacties: 'In één zin, wat roept het op?' Dan geef je iedereen in kleinere groepjes weer vaste spreek-, denk-, schrijf- en maaktijd. Maar blijf opletten; zijn mensen er eerder aan toe, schakel dan snel door. Voer hier en daar bewust de tijdsdruk op, zodat men loskomt.

Dat tempo bepalen gaat in gesprekken het makkelijkst als je zelf zichtbaar en hoorbaar meedoet. Oefen eens om een beetje mee te praten of te hummen, zodat de ander merkt dat hij/zij/hen niet alleen spreekt. Herhaal wat kernwoorden zonder iemand uit het verhaal te halen. Vanuit deze interactie kun je op een passend moment initiatief nemen of iemand anders een beurt geven zonder de flow te doorbreken. Luister dus goed, is het gezelschap een beetje op stem? Heb je iemand een tijdje niet gehoord, laat die stem dan ook even klinken.

Mensen hebben spreektijd, denktijd en eigenaarschap nodig om aanwezig te zijn. Hoe houd jij ze erbij? En hoe zorg je ervoor dat verschillende stemmen klinken? Dat er op het juiste moment stilte is? Dat we individueel en gezamenlijk, met ons hoofd, hart en handen in de flow komen?

Zoek de verschillen!

Vaak wordt er in een groep met elkaar meegepraat: 'Volgens mij zeggen we wel ongeveer hetzelfde'. Of er wordt juist een hevige discussie gevoerd waarin het gevoel van eigen gelijk alleen maar wordt versterkt. Soms praten mensen zelfs compleet langs elkaar heen. Gooi eens de vraag in de groep: 'Welke verschillende dingen hebben we nu allemaal gehoord?' Als je mensen vraagt al het onderscheidende te benoemen, dan gaan de oren open en krijgen alle stemmen een plek. Zou je op die manier tot een generatief gesprek kunnen komen, een gesprek van gezamenlijk groeiend inzicht?

Improviseren

Bedenk dat elk gesprek, hoe goed voorbereid ook, altijd een improvisatie is. Waardeer het opene, het onverwachte, en werk daarmee! In muzisch werk is improviseren een waardevol begrip. Dat staat tegenover 'gewone' werkcontexten waarin het vaak een negatieve connotatie heeft: 'Door veel te improviseren konden we erger voorkomen'. Improviseren doe je als de zaak uit de hand begint te lopen. Maar in de verwarde wereld van vandaag zoeken we steeds meer naar manieren en omgangsvormen om het met het niet-weten uit te houden. Improviseren helpt daarbij, en wordt daardoor juist iets positiefs.

Je doet iets, je bekijkt het resultaat en wat dat oproept, speelt daarop in, kijkt opnieuw, et cetera. Bij improviseren is er geen leider, geen dwingend voorschrift. Het experimenteren is geen voorbereiding voor iets anders, nee, het is het stuk. Het maken en het uitvoeren gaan hand in hand.

Eigenaarschap

Iets wat ook van jou is, daar kan je iets mee doen, daar kan je bij met je gedachten en gevoelens, daar draag je zorg voor. Hoe faciliteer en versterk je eigenaarschap? Vijf tips:

- Vraag deelnemers zo nu en dan: 'Wat roept het bij je op? Roep maar!'
- Nodig uit om datgene wat er op het moment besproken, gezien of ervaren wordt persoonlijk en tastbaar te maken: 'Verbind het met een bron, een jeugdherinnering, een dierbare persoon, een ervaring in je werk die nu nog tot je spreekt, geef het een plek in de vensterbank,' et cetera.
- Herhaal relevante woorden. Doe dit letterlijk, geef er niet je eigen woorden of interpretatie aan. Door te honoreren dat de ander die woorden heeft gebruikt, versterk je hun eigenaarschap.
- Breng verschillende opmerkingen en uitspraken in een groepsgebesprek in relatie met elkaar, zo versterk je de onderscheidende verbinding: 'Anne die zei dit, toen zei Pieter dat, misschien kunnen we dat in verband brengen met wat Tim net zei.'
- Sluit een samenkomst af door iedereen te vragen: 'Welk moment haal je eruit dat belangrijk voor jou is?' Laat iedereen het antwoord even opschrijven en laat ze deze in willekeurige volgorde voorlezen. In plaats van een samenvatting te maken waarin jij het eigenaarschap hebt, maak je nu een gezamenlijke en meerstemmige afsluiting.

Muzisch werk in onveilige situaties

Muzisch werk kan in verschillende contexten heel verschillend landen: in een lerende, reflecterende en onderzoekende context valt het bijvoorbeeld in een ander laatste, dan in een instelling in de greep van een heftige reorganisatie. Ook als iedereen de potentie voelt van het muzische repertoire om het gesprek te openen, de mens achter de functie zichtbaar te maken, nieuwe manieren van samenwerken te ontwikkelen en te komen tot nieuw gedrag en leiderschap... als men zich onveilig voelt, bestaat er wantrouwen. Werkvormen vallen niet goed, of voelen in het moment wél goed maar krijgen achteraf alsnog veel kritiek. Deelnemers zijn stellig dat het 'hier toch echt allemaal anders werkt', of dat er gewoon geen mentale ruimte aanwezig is om te reflecteren. Immers: waarom zou je dat allemaal doen als je nog niet eens zeker bent van je positie?

Een goede strategie om hiermee om te gaan, is in een bijeenkomst erkennen en omarmen hoe belangrijk het is dat de juiste verhalen worden verteld en gehoord. Verhalen waarin de geraaktheid in het werk en in het menselijk contact oplicht en voor iedereen hoorbaar is. Want bij grote reorganisaties is het nog niet altijd makkelijk om de praktijkverhalen door de hele kolom te laten klinken, van CvB tot de werkvloer. Beleidsmatige

taal heeft dan de overhand. Blijf naar verhalen zoeken die de mens achter de functie laten zien. Dit kan naïef en zelfs roekeloos klinken, want als de sfeer onveilig is, kan de oproep tot kwetsbaarheid en jezelf laten zien het wantrouwen juist vergroten. Als je zo'n oproep inbrengt vanaf de zijlijn, als een soort overgesimplificeerde tegelwijsheid, wordt deze terecht gewantrouwd. Het is belangrijk om deze conclusie *met elkaar* te bereiken, in een bijeenkomst waarin je zoekt naar de opening, en waarin je ook je eigen aannames over wat 'altijd werkt' in muzisch werk even opzij zet. Waar onveiligheid de boventoon voert en de muzische ruimte verkleint, is dat *samen erdoorheen werken* essentieel.

Er zijn geen fouten, alleen variaties

'Oh, maar ik ben niet creatief.'

'Ik kan niet tekenen.'

'Ik heb daar niks mee.'

'Ik kan niet dansen.'

In het faciliteren van muzische werkvormen kom je soms interne blokkades bij mensen tegen, die gaan over dat ze iets niet zouden kunnen. Een mooi voorbeeld is de theatrale dialoog (les 10) waarin mensen bewegen en vervolgens vanuit die ervaring schrijven. Sommige mensen denken dat ze dat niet kunnen, of willen het eerst begrijpen voordat ze instappen. In muzisch werk gaat het niet over iets goed kunnen, maar over de uitnodiging om in te stappen zoals je zelf wil. Een regel die je bij de instructie van de werkvorm kan meegeven:

'In dit werk geldt maar één regel en de regel is: **er zijn geen fouten, alleen variaties.**'

Zo geef je mensen ruimte om hun eigen manier te vinden, zelf te kiezen hoe diep of ver ze gaan, en om al doende samen nog spelregels uit te vinden. Je creëert een veilige ruimte om onbedreven te durven zijn. Sterker nog, sommige werkvormen werken juist beter wanneer mensen ongeoeft zijn. Bij professionele creatieven bestaat het risico dat ze elkaar de loef af willen steken.

Kan je dan helemaal niets fout doen? Zijn er helemaal geen grenzen? Zeker wel, maar in muzisch werk worden deze nooit als regels gepresenteerd. De grenzen zitten ingebouwd in het ontwerp van de specifieke werkvorm, en in de basisprincipes van muzisch werk die daarin bijna als vanzelf meekomen.

Lokroep

Er is een klein maar bijzonder instrumentje dat je bij muzisch werk goed in je tas zou kunnen hebben: een lokroep voor vogels. Het is een rood, houten cilindertje waar een metalen staafje doorheen loopt, met aan de buitenkant een knop waarmee je het metaal in de cilinder rond kan draaien. Het metaal is ruw gemaakt met hars. Door de weerstand tussen het langs elkaar wrijvende hout en metaal ontstaan tijdens het draaien allerlei vogelgeluiden. Het idee is dat je telkens even draait en dan luistert wat het getsjilp en gekwinkelaar aan respons oproept bij de vogels in de wildernis. Een bepaalde uitgave van deze lokroep komt met een bijsluiter, die met een licht vermanende toon begint: 'Gebruik het instrument zorgvuldig en voorkom verstoring van de natuur'. Alsof dat werkelijk zou kunnen gebeuren met die minuscule geluidjes. Maar we zullen erop letten. Even verder in de bijsluiter staat de boodschap van hoop waar het ons om te doen is en waarmee we dit handboek, deze stappen in het onbekende, willen afsluiten:

'Communicatie
is mogelijk!'

Er is een stad
die je met je mee neemt
als je haar verlaat
haast onmerkbaar draag je haar bij je

vouw je hand maar open
zie je in de lijnen, haar plattegrond?
de levenslijn, de rivier die de stad in tweeën snijdt
en bij je pols uitmondt in zee
de muis, het hoog gelegen oude centrum
met de middeleeuwse burcht
385 treden tot de toren
waar je voor 50 cent de hele stad kunt overzien
het labyrint van straten en pannendaken
met haar fonteinen,
haar watermeloenverkopers
haar pleinen met eucalyptusbomen
haar magere zwerfhonden
aan de overkant van de rivier
op het kussentje onder je ringvinger
de wijk waar je in goedkope hotelletjes kunt overnachten

leg je hand tegen je oor en luister
hoor je het koeren van duiven?
de bel van de tram?
de dokwerkers in de haven?
het geroezemoes van alle talen?
voel je de warmte als een huid over de stad?

er is een stad
wiens bestaan je met elke handdruk bezegelt

daar ontmoet ik jou

Dankwoord

De grote dank voor het stap voor stap gestaag doorontwikkelen van muzisch werk gaat uit naar alle beoefenaren in de praktijk, de deelnemers aan werkplaatsen, masterclasses en festivals, de studenten aan de masteropleidingen HKU en verschillende soorten 'kringen' bij alle betrokken partners. In het boek wordt daar af en toe naar verwezen, met name onderaan de lessen in cursief. Muzisch werk is een practice die leeft en zich vernieuwt in steeds meer variaties.

Een specifiek woord van dank ten slotte aan degenen die dit boek mede mogelijk hebben gemaakt, door een kritische eindredactiepositie in te nemen, vele zinnen te herformuleren, poëzie in te brengen, aanvullende tekstfragmenten aan te leveren, een planning te maken en als die niet gehaald werd een nieuwe planning te maken, te bemoedigen en de teksten letterlijk vorm te geven. Veel dank aan Peter Rombouts, Anouk Saleming, Ilse Speelman, Jan Ewout Ruiter, Pieter Baay, Suzan Klaver, Marjanne Paardekooper, Anton Feddema en Koen Caris.

Lectoraat Kunst en Professionalisering (muzisch werk) 2014-2024 in beeld

Dit handboek is het resultaat van tien jaar lectoraat Kunst en Professionalisering bij HKU. Hieronder volgt een korte historie van het lectoraat.

Voorafgaand: twee onderzoeken verankeren het concept 'muzisch werk':

- *Muzische professionalisering- publieke waarden in professioneel handelen*, promotieonderzoek van Bart van Rosmalen bij de Universiteit voor Humanistiek, 2016.
- Onderzoek naar wat moderne dans kan leren van urban dance bij ArtEZ, uitmondend in de bundel *Unpacking Performativity* (ArtEZ press 2016)

Juni 2014: HKU en de Baak (centrum voor leiderschap en ondernemerschap) gaan een samenwerking aan, gericht op een lectoraat.

De startvraag: wat kan de muzische dimensie bijdragen aan onderwijs en opleiding? Hoe kan 'muzisch werk' bijdragen aan (nieuwe) praktijken van docenten en trainers?

Januari 2015: eerste kring van 21 praktijkonderzoekers (docenten HKU van docentenopleidingen theater, beeldend en muziek, en trainers van de Baak) gaat van start met vier onderzoekslijnen: 1- De docent als maker, 2- Connecting Conversations- het gesprek als theater, 3- Performative Research- muzisch onderzoek, 4- Leiderschap en organisaties.

April 2015: het openbare platform www.musework.nl wordt gelanceerd en ondersteunt het onderzoek met verslaglegging, profielen, verbindingen maken en publicaties uitbrengen.

September 2016: openbare les Bart van Rosmalen en officiële installatie van het lectoraat. www.musework.nl/nl/page/4169/video-de-openbare-les

September 2016: BLAD 1- Praktijken van Muzische Professionalisering- jaarboek 2015-2016 met artikelen van 21 auteurs verschijnt.

Mei 2018: afronding eerste lectoraatsperiode (14-18) en start tweede periode (18-22). Wendingen- festival muzisch onderzoek op locatie Oudenoord en lectorale rede 'Wendingen', met bijdragen van partners van HKU, o.a. Universiteit voor Humanistiek, Vilans, Movisie, Hogeschool Rotterdam, Hogeschool Utrecht, Nationale Politie, Goed Werk Expeditie, Building Conversation en anderen. www.musework.nl/nl/festival.

September 2018: start van de jaarlijkse werkplaats muzisch onderzoek met nieuwe deelnemers. **Zie ook les 37.** Verspreid over een seizoen drie keer een tweedaagse, twee keer een dag, een opbrengst in artikel, later ook filmpjes en inbreng in een afsluitende manifestatie. Initiatiefnemers zijn de lectoren Bart van Rosmalen (HKU), Daan Andriessen (HU), Michiel de Ronde (Hogeschool Rotterdam) en Peter Rombouts (HKU). Kenmerkend:

- Muzisch onderzoek, wat het is en hoe je het doet, komt nadrukkelijker op de agenda.

Uitgewerkt in meerdere lessen in dit boek.

- De jaarlijkse werkplaats als experimenteerruimte. Meer opgegegericht werken door deelnemers die zelf ook weer anderen in beweging zetten door kringen te maken **Zie les 37.**
- Groeiend aantal deelnemers, zowel vanuit HKU als vanuit externe partners.

Mei 2019: BLAD II- praktijken van Muzische Professionalisering. Jaarboek 2018-2019 met circa dertig auteurs.

Mei 2019: start van het jaarlijkse festival Musework live dat een week duurt. In coronatijd (2020 en 2021) gaat het festival digitaal door, met keynotes, journaals, films van deelnemers en studenten, een digitaal filosofisch ontbijt en workshopbijdragen.

Thema's:

- 2019: 'Een muzisch perspectief op complexiteit'.
- 2020: 'Ode aan het luisteren'.
- 2021: (*januari*) een extra festival 'Ode aan de maker' in samenwerking met Arja Veerman (HKU) en vele anderen.
- 2021: (*mei*) 'Kritische Kwaliteit' met onder andere de start van de samenwerking met Gert Biesta op het vlak van pedagogisch perspectief.
- 2022: 'School maken- vormen van beschaving' weer live in de Metaal Kathedraal met alle onderzoekkringen van het lectoraat en circa 500 bezoekers.

Een overzicht van de werkplaatsen en festivals is te vinden via www.musework.nl/nl/page/3263/eerder-werk

Mei 2020: BLAD III- praktijken muzische professionalisering- jaarboek 2019-2020 met 11 artikelen van deelnemende praktijkonderzoekers (digitale uitgave).

September 2022-juni 2024: Periode van consolideren, twee publicaties van Bart van Rosmalen:

- *Ontvankelijkheid* (Uitgeverij IJzer 2024)
- *Stappen in het Onbekende:* dit handboek muzisch werk (HKU Press 2024)

Juni 2024: slotmanifestatie *Stappen in het onbekende* met slotrede en boekpresentaties.

Overige onderzoeksprojecten:

- Kunst als Interventie. Met Kiemsubsidie gerealiseerd in samenwerking met de Baak en ROC Midden Nederland. **Zie les 15.**
- Digitaal muzisch werken. Met Kiemsubsidie gerealiseerd in samenwerking met Hogeschool Utrecht en Vilans. **Zie les 27.**
- Hora Est. Film met Harry Kunneman, een stand van zaken van vijf jaar doorwerking proefschrift *Muzische professionalisering*. www.musework.nl/nl/page/11650/hora-est
- Samen op zoek naar goed werk. Met NRO-subsidie gerealiseerd in samenwerking met Aeres Hogeschool (Manon Ruijters, Tom van Oeffelt, Joan van den Ende), Hogeschool Utrecht (Daan Andriessen), Albeda College (Erna de Wolff-ter Beek), Deltion (Erik Mondriaan) en Aeres MBO (Freerk Wortelboer).
- De eigenzinnige professional. **Zie les 33.**
- Landelijke Goed werk Expeditie met 20 aangesloten organisaties. **Zie les 28 en 29.**
- Intensieve samenwerking tussen HKU en de Amerikaanse choreografe Liz Lerman en haar Critical Response Process. **Zie les 12 en les 23.**

Referenties en verder lezen

Hieronder vind je enkele referenties naar titels die in de tekst zijn opgenomen. Voor een volledige bibliografie die een bedding vormt voor het begrip ‘muzische professionalisering’ (muzisch werk) verwijzen we graag naar het gelijknamige proefschrift van Bart van Rosmalen uit 2016.

Een paar lijnen die daarin naar voren komen zijn:

- Delen van de Griekse mythologie en bronnen uit de oudheid. Met o.a. Ovidius, Hesiodus, Aristoteles, Plato en Aurelius.
- Een schets van een tijdsbeeld met o.a. H. Arendt, Z. Bauman, H. Boutellier, J. Dohmen, H. Kunneman, H. Rosa.
- Bronnen voor een muzisch mensbeeld vanuit de vertellende mens, de spelende mens, de makende mens. Met o.a. A. MacIntyre, J. Huizinga, H. Gadamer, R. Sennett, M. van Hoogenhuyze en B. van Rosmalen.
- De verbinding naar organisaties met o.a. K. Weick, B. Czarniawska, H. Kunneman, H. Vermaak, G. Jacobs, F. Laloux, M. Weggeman en A. Wierdsma.
- Verwante zoektochten naar de verbindingen tussen kunst en onderwijs met o.a. P. Bieri en G. Biesta, en tussen kunst en organisatie met o.a. de M. Ronde, M. Moor, M. Glaudemans.
- De methodologie van muzisch onderzoek: hoe werk je eraan? Met o.a. D. Andriessen.

Veel van de genoemde publicaties en producten zijn terug te vinden via de website van HKU (www.hku.nl/onderzoek-en-innovatie, kies voor ‘Producten’) of de website Musework (www.musework.nl).

Allard, Gaby e.a. (2016) *Unpacking Performativity. An Exciting Two-Year Research Journey in Dance*, Arnhem: ArtEZ Press

Aurelius, M. (2005) *Overpeinzingen*, Deventer: Ankh Hermes

Bedaux, Lisanne e.a. (2023) *On(ver)vangbaar – de innovatieve kracht van the culture*, Den Haag: Nederlandse Unesco Commissie

Bohm, David (2004) *On Dialogue*, Londen/ New York: Routledge

Calvino, Italo (1972) *De onzichtbare steden*, Amsterdam: Atlas

Calvino, Italo (1991) *Zes memo's voor het volgende millennium*, Amsterdam: Bert Bakker

Derkse, Wil (2003) *Een levensregel voor beginners*, Amsterdam: Lannoo

Dijkstra, S., H. Kunneman en B. van Rosmalen (2019) *In goed gezelschap*, Amsterdam: Uitgeverij SWP

Gadamer, Hans-Georg (1960) *Waarheid en methode*, Nijmegen: Uitgeverij Vantilt

Gadamer, Hans-Georg (1993) *De actualiteit van het schone*, Amsterdam: Boom

Huizinga, Johan (1938) *Homo ludens*, Haarlem: Tjeenk Willink & Zoon

Isaacs, W. (1999) *Dialogue - the Art of Thinking Together*, New York: Doubleday

Kessels, Jos, Jan Ewout Ruiter & Luuk Stegmann (red.) *Hoog spel*, Leusden: Internationale School voor Wijsbegeerte

Lester, R.K. & M.J. Piore, (2006) *Innovation, The Missing Dimension*, Londen/Cambridge: Harvard University Press

MacIntyre, Alisdair (1984) *After Virtue*, Indiana: University of Notre Dame

Morgan, Gareth (1998) *Beelden van organisatie*, Schiedam: Scriptum

Oeffelt, Tom P.A. e.a. (2021) *Samen op zoek naar goed werk. Professioneel framen van de teamopgave*. Wageningen: Aeres Hogeschool

Ruijters, Manon (2018) *Queeste naar goed werk. Over krachtige professionals in een lerende organisatie*, Rotterdam: Managementboek

Sennett, Richard (2008) *De ambachtsman, de mens als maker*, Amsterdam: Meulenhoff

Sennett, Richard (2019) *Building and Dwelling*, Londen: Penguin

Weick, Karl (1995) *Sensemaking in Organisations*, Londen: Sage Publications

Verder lezen: werk van Bart van Rosmalen, vaak in samenwerking met anderen

(2016) Openbare les Bart van Rosmalen en officiële installatie lectoraat. www.musework.nl/nl/page/4169/video-de-openbare-les

(2016) *Muzische professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer

(2016) *BLAD I. Praktijken van Muzische Professionalisering*. Jaarboek 2015-2016. Utrecht: HKU

(2018) Lectorale rede 'Wendingen' met bijdragen van partners, www.musework.nl/nl/festival

(2019) *BLAD II. Praktijken van Muzische Professionalisering*. Jaarboek 2018-2019. Utrecht: HKU

(2020) *BLAD III. Praktijken muzische professionalisering*. Jaarboek 2019-2020. Utrecht: HKU

(2024) *Ontvankelijkheid*. Utrecht: Uitgeverij IJzer

Stappen in het onbekende

is een uitgave van International Theatre & Film Books Publishers
in samenwerking met HKU Hogeschool voor de Kunsten



www.itfb.nl

Auteur en illustraties: Bart van Rosmalen, www.musework.nl

Met medewerking van Peter Rombouts, Jan Ewout Ruiter en Ilse Speelman

Gedichten: Anouk Saleming

Redactie: Koen Caris, www.koencaris.nl

Vormgeving: Anton Feddema, www.afeddema.nl

Druk: Print Consultancy

Copyright © 2024 HKU Hogeschool voor de Kunsten & auteur

Dit boek is beschikbaar onder Creative Commons licentie CC BY-NC ND

Wil je dit boek bewerken of commercieel gebruiken,
neem dan contact op met HKU Press via hkupress@hku.nl

ISBN 9789064039782

HKU Press | Hogeschool voor de Kunsten Utrecht |

International Theatre & Film Books Publishers

Nieuwekade 1

3511 RV Utrecht

<https://www.hku.nl/hkupress> | hkupress@hku.nl

<https://www.itfb.nl> | info@itfb.nl | <https://www.theaterboekhandel.nl>



Bart van Rosmalen (1957) heeft een achtergrond in de kunsten als cellist en theatermaker bij onder andere Orkater. Na zijn promotie bij de Universiteit voor Humanistiek startte hij in 2014 als lector Kunst en Professionalisering bij de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Het lectoraat verbindt onderwijs en onderzoek met organisatie en beleid. Dat krijgt gestalte in nieuwe werk- en gespreksvormen, een werkplaats, en een jaarlijks festival. Welkom in een nieuwe praktijk.

In een toenemend onzekere wereld kom je, of je nu onderwijs geeft, in een organisatie werkt of onderzoek doet steeds vaker op het punt dat je 'stappen in het onbekende' zal moeten zetten.

Bart van Rosmalen haalt drie centrale vragen naar voren die daarbij meespelen. Hoe doorbreek je het vastzitten in de macht der gewoonte van telkens herhalende patronen? Hoe ben je elkaar, tegen een achtergrond van toenemende polarisatie, tot goed gezelschap? Hoe kom je onderling tot overeenstemming over wat het goede is om te doen?

Geïnspireerd door de kunsten reikt dit handboek muzisch werk veertig concrete werk- en gespreksvormen aan die bezieling en betrokkenheid als bron van goed werk aanwakkeren. Die de beweging maken van eenzijdigheid naar wederkerigheid, en van een krampachtige focus op snelle oplossingen naar meervoudig kijken. Die je handreikingen geven om je eigen professionele praktijk stap voor stap te transformeren.

www.itfb.nl



9 789064 039782

HKU
PRESS