



Connecting Conversations

Hoe kunstenaarschap kan bijdragen aan publieke waarden vanuit samenwerking

Bart van Rosmalen

Introductie

Als adviseur bij de herstructurering van het kunstvakonderwijs ontmoet ik eind jaren '90 Peter Renshaw en zijn concept *Connecting Conversations* (Renshaw, 2003). De beroepspraktijk staat niet langer vast. De grotere maatschappelijke kaders vallen weg. Professionals zullen hun beroepspraktijk zelf moeten scheppen. Daar zijn krachtige onderlinge verbanden, maar ook hernieuwde maatschappelijke verbindingen voor nodig. Bijdragen aan *public value* is een gemeenschappelijk belang. Dat is de onderbouwing van *Connecting Conversations*.

Vanuit die gedachte ontwikkel ik vanuit het Koninklijk Conservatorium en het Walter Maas Huis samen met De Nederlandsche Bank en PricewaterhouseCoopers een project om professionals in de kunst, het bedrijfsleven, de wetenschap en maatschappelijke organisaties dichter bij elkaar te brengen. Hoe kunnen professionals over de grenzen van hun disciplines heen met elkaar spreken? Die vraag komt in mijn werk centraal te staan. Onder de titel *Connecting Conversations* ga ik de gespreksvormen ontwerpen die nodig zijn om elkaar echt te verstaan. Daarbij gebruik ik mijn achtergrond in de muziek en het theater. Mijn kunstenaarschap, dat begon als cellist en regisseur, transformeert naar wat ik 'Het gesprek als theater' noem (Van Rosmalen 2013). Juist de theatrale, expressieve en scheppende dimensie zorgt in die gesprekken voor nieuwe verbindingen. Mijn queeste zet niet alleen mijzelf, maar ook steeds vaker anderen in

beweging. Ik zoek en ontmoet geestverwanten. Niet alleen onder kunstenaars, maar ook onder bijvoorbeeld advocaten, ingenieurs, professionals in de zorg en wetenschappers. In mijn praktijk zie ik uiteenlopende professionals die niet zonder meer genoegen nemen met de vaststaande orde. Zij breken de ruimte voor hun professionele handelen zelf open. Zij laten 'professionele tegenkracht' zien die ik ook kan duiden als 'professionele eigenzinnigheid': maatschappelijk willen bijdragen en de zin en betekenis van het werk verdiepen. Die professionals blijven niet zomaar in de pasvorm van het protocol, de hiërarchie, de specialisatie, of de gewoonte waarin het werk altijd gedaan is. Ze gaan over grenzen van hun professie heen op zoek naar dialoog en nieuwe vormen van samenwerken.

Publieke waarden

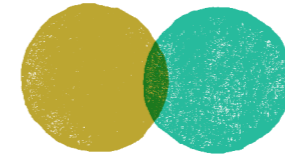
Wat mij in het kader van de *Connecting Conversations* treft, is dat het ontvouwen van tegenkracht in een grote verscheidenheid aan disciplines en praktijken naar voren komt. De professionals waar ik mee werk zijn geraakt door gaten die vallen in het maatschappelijk

vertrouwen. Komt het nog goed met de crisis? Blijft de zorg wel op peil? Gaat het wel goed met de veiligheid? Besteedt het onderwijs wel genoeg aandacht aan *human values*? Die vragen gaan hand in hand met het veranderen van organisaties. Bijdragen aan *public value* in combinatie met het versterken van de maatschappelijke zichtbaarheid, wordt voor de organisaties waar ik mee werk steeds belangrijker. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) is daar een opvallende manifestatie van, maar lang niet de enige. Organisaties worden uitgedaagd om zich openbaar te profileren en zich publiekelijk te verantwoorden. De uitdager is niet een persoon, een instantie of de markt, maar eerder de maatschappelijke transitie als geheel die gaande is. Daarin wordt de vraag "wat kunnen we gemeenschappelijk doen en bijdragen?" steeds belangrijker. Ik zie bij professionals waar ik mee werk een sterk verlangen groeien om meer zin en betekenis aan werk te geven in maatschappelijk opzicht. Bij hen is een krachtige, ondernemende energie aan het ontwaken, een 'tegenkracht' die zich niet laat weerhouden door traditionele kaders en vaste gewoonten.

Rol van de kunst

Mijn bijdrage vanuit de kunst ondersteunt professionals om tegenkracht concreet vorm te laten krijgen. Dat doe ik door de expressieve en scheppende aspecten in hun professionele handelen te versterken. Dat noem ik *Muzische Professionalisering* (Van Rosmalen, 2016). We werken, ongeacht de discipline van herkomst van de professionals waarmee ik werk, aan kunstenaarschap. Of tegenkracht zich nu uit in woord of geschrift, als pamflet of interventie, als een actie of manifestatie, als een project of als een proces van transformatie, vanuit een eenling of vanuit een gezelschap: er zit altijd een zekere kunstzinnige en culturele dimensie aan. Tegenkracht krijgt vorm als verhaal en als opvoering. Er wordt inspiratie gedeeld. Het vuur wordt opgerakeld. De muzen worden aangeroepen.

Waarom is de mythe van de muzen zo'n intrigerend verhaal voor het verband tussen kunstenaarschap en professionele tegenkracht? De geboorte van de muzen ontstaat uit het verlangen naar zin en betekenis. De Goden verlangen naar zichtbaarheid en erkenning voor de heldendaden die ze voortdurend verrichten. Wat opvalt is dat de vervulling van dat verlangen vorm krijgt door muzische expressie. De gewone spreektaal wordt verlaten en maakt plaats voor het karakteristieke



'bezingen'. De gewone dagelijkse bezigheden worden opgeschort en er wordt gezongen en geluisterd. De muzen spreken in de eerste plaats de zintuiglijke beleving en ervaring aan, eerder dan het denken en beschouwen. Muzen belichten wat voorbij de normale denkkaders ligt. Dat is wat kunst en kunstenaarschap doen. In mijn proefschrift noem ik dat de 'muzische benadering', waar ook de *Connecting Conversations* op zijn gebaseerd.

In dit artikel bespreek ik gedetailleerd de *Connecting Conversations*. Ik zal beginnen met de start van een multidisciplinair project uit 2006 en dan laat ik zien hoe dit project zich in de daaropvolgende jaren heeft ontwikkeld. Centraal in deze ontwikkeling staat de reflectie op de relatie tussen samenwerken, menselijk gedrag en de rol van de kunst. Aan de hand van twee voorbeelden zal ik de werking van *Connecting Conversations* verder illustreren. Tenslotte iets meer over de achtergrond van mijn ideeën over de rol van muzen en het muzische in organisaties in de professionele context. Ik zal kort ingaan op het tot stand komen van mijn proefschrift en de huidige werking van het lectoraat Kunst en Professionalisering.

Creative Challenge Call

Uit een samenwerking tussen de ministeries van Economische Zaken en OCW komt van 2006-2008 een tender voor de cultuursector voort: de *Creative Challenge Call*. De uitdaging is om nieuwe duurzame netwerken tussen kunst en bedrijfsleven te ontwikkelen. In nauwe samenwerking met collega's van de afdelingen Human Resources en Management Development bij De Nederlandsche Bank en PricewaterhouseCoopers dienen we een aanvraag in vanuit een lectoraat bij het Koninklijke Conservatorium, waar ik van 2007-2011 als lector richting aan geef, en het Walter

Maas Huis. Het project wordt gehonoreerd. De samenwerkende partners stellen een projectteam samen om een reeks van tien verschillende programmadagen te realiseren en er wordt een website ontwikkeld met een *social media* structuur om de duurzame opbouw van het netwerk te ondersteunen. In dit project krijgt de muzische benadering als werkwijze steeds meer vorm. Het citaat-gesprek, dat bij uitstek gaat over het aanwakkeren van het vermogen tot 'onderscheidend verbinden' wordt ontwikkeld. 'De kunst van de nieuwe professional' komt centraal te staan. Het verschil in de benadering van professionals in het kunstvakonderwijs en de professionals uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties wordt steeds kleiner. Die laatste spelen misschien geen instrument, of zijn misschien niet zelf actief op een kunstzinnige manier, maar de muzische kwaliteiten van vertellen, spelen, maken en delen zijn in het professionele handelen net zozeer aan de orde als bij de professionals in de kunst. De opzet is niet alleen gericht aan het adres van de kunstvakdocent, maar kan, zoals door Renshaw met *Connecting Conversations* al was voorspeld, ook professionals in andere vakgebieden bereiken.

Samen

In elke nieuwe reeks *Connecting Conversations* ga ik een ontmoeting aan met een collega moderator/trainer die niet uit de kunst komt. Samen, dus in co-creatie (Wierdsma, 2004 en Wierdsma, 2005) leiden we de sessies. Muzische activiteiten 'in' en 'als' gesprek, en de werking van het muzische worden zo inzet van meer systematische reflectie op het snijvlak van kunst en begeleidingskunde. De taal van maakprocessen in de kunst ontmoet de talen rondom leerprocessen en het begeleiden van mensen in hun persoonlijke vorming, in organisatieontwikkeling en in sociale

innovatie. Het concept groeit en wordt mede gedragen door een kleurrijk gezelschap en door intense, bevlogen en ook vaak confronterende ontmoetingen. Er staat iets op het spel en dat is voelbaar. Het werken met citaten als inspiratiebronnen is een centrale activiteit. Ik leer de overtuiging te vertrouwen dat het verbindende gesprek er echt toe doet en dat deze manier van werken de toekomst heeft. Ook centraal staat de nadruk op de *Homo Ludens* (Huizinga, 1983), de spelende mens, als leidraad voor mensgerichte professionele ontwikkeling. Bij het begin valt direct waar te nemen hoe er een fundamenteel verbindende werking uitgaat van het werk opvoeren als spel. De ontmoetingen zijn intens, meeslepend en ook koortsachtig door de vele inzichten die over elkaar heen buitelen en de opwindende dat teweegbrengt. Tijdens sommige gesprekken worden we getroffen door de grote impact dat een klein stukje live cellospel kan hebben op de deelnemers. Dan laten we ter plekke ons

uiterst gedetailleerde draaiboek los en geven ons over aan vrije vormen van spel en improvisatie.

We leren echter het meest in het contact met de deelnemer. De trajecten worden in heel verschillende contexten uitgevoerd. We werken met advocaten, ingenieurs, professionals in de zorg, aanstaand politiewaarders, artsen, docenten enz. Zo wordt iets zichtbaar van de actuele dynamiek in organisaties waarin ik de noodzaak en het verlangen tot tegenkracht en professionele eigenzinnigheid herken. Of de impuls tot verandering nu door organisaties of door professionals wordt ingezet, het belang van zin en betekenis in en door het werk neemt toe. Van wat het werk persoonlijk opbrengt tot wat het bijdraagt aan *public value*. Ik geef twee korte voorbeelden van *Connecting Conversations* en de context waarin ze plaatsvinden.

Advocaten

Het advocatenkantoor CMS wil de eigen maatschappelijke betrokkenheid vergroten. Als je als advocaat alleen maar gevraagd blijft worden voor precies die afgepaste dienst waar je de gespecialiseerde kennis voor in huis hebt, is dat riskant. Is de business van vandaag ook nog de business van morgen ten tijde van crisis en maatschappelijke verandering? Het kantoor voelt de noodzaak om nieuwe wegen in te slaan en nieuwe verbindingen aan te gaan zonder dat het rendement op voorhand duidelijk is. Er worden zeven thema's geagendeerd om maatschappelijke kringen te gaan maken. Medewerkers worden, naast hun gespecialiseerde *businessunit*, voor een klein stukje van hun tijd ingedeeld bij één van de kringen. De thema's gaan onder andere over zorg, cultuur, innovatiekracht, leegstand en milieu. Op elk van de thema's wordt een adviseur gevraagd om mee te helpen de maatschappelijke verbinding te maken. Mij is gevraagd de adviseur cultuur te zijn. Als we op een wat grotere bijeenkomst van het kantoor met elkaar het gesprek aangaan over de mogelijke wisselwerking advocatuur-cultuur, is de eerste impuls de vraag van de advocaten: "hoe kunnen we de cultuursector helpen?" De advocaten hebben al flink wat slimme sheets gemaakt die laten zien hoe het er met de cultuur anno 2011 voor staat en welke diensten er volgens hen nodig zijn. Vanuit de cultuursector argumenterend, breng ik in dat er meer nodig is dan louter adviezen. Dan blijf je nog teveel aan de zijlijn. Het is voor de cultuursector belangrijk om niet alleen hulpverleners in andere sectoren te hebben, maar ook echt medestanders die zich verregaand engageren. Als de advocaten zichzelf niet betrekken in deze relatie en slechts afgepaste

diensten leveren, blijft het vreemdelingenverkeer over en weer. Meedoen en erbij betrokken raken is belangrijker dan in een bestuur of sponsorcommissie gaan zitten. Ook voor henzelf als professionals is het voor de advocaten een opgave om echt naar buiten te treden. Het model van maatschappelijke kringen waar CMS aan werkt moedigt medewerkers aan om een beetje uit hun specialisme te stappen.

Professionals in de zorg

Topclass is een intensief jaartraject voor aankomende bestuurders in de zorg van het Erasmus Centrum voor Zorgbestuur van de Erasmus Universiteit. Ik ben als gastdocent verbonden aan het programma. Mijn bijdrage gaat op verschillende momenten in het jaar over de *Connecting Conversations*. Over hoe je verbindende gesprekken kan realiseren en wat de rol van de muzische kwaliteiten daarin is. Een dilemma in de zorg is de toenemende druk van marktwerking en verzakelijking in de dienstverlening enerzijds en de tegelijkertijd toenemende vraag naar waarden en kwaliteit in de interactie in de zorgrelatie anderzijds. Professionals staan in die spanning. Ze zullen beide kanten recht moeten doen. Het is niet een of/of, maar een en/en. De verzakelijking volgt een eigen logica met een eigen terminologie. Die gaat gepaard met beleid, met sturingsmechanismen, met protocollering, met eisen aan de manier waarop verantwoordelijkheid moet worden ingericht. Anders werkt het niet. Dat zou je de harde kant kunnen noemen. Aan de andere kant gaat het in de kern van de zorg natuurlijk over kwaliteit van leven. Wat maakt en houdt ons leven zin-, waarde- en betekenisvol als we ouder of ziek worden en met onze beperkingen in toenemende mate op zorg zijn aangewezen? Wat is daarin leidend: de geslaagde medische

handeling of de gedeelde waarde en betekenis? De spanning tussen die twee polen laat zich niet zomaar oplossen of herleiden tot een eenduidig perspectief. Het gaat erom zo effectief en stevig mogelijk in die spanning te gaan staan en dat en/en te realiseren. De verbindingen en de waarden hebben het daarin niet zo makkelijk, ook al is de vraag ernaar groot. Want de druk van toenemende marktwerking is enorm.

Publieke dimensie

Deze voorbeelden maken deel uit van een veel langere rij van beroepen die allemaal een publieke dimensie hebben. De *politiecommissaris*, wat gaat hij doen: vrede handhaven of vrede stichten? Dat is nogal een verschil. De *toezichthouder* in raden van toezicht en raden van commissarissen. Welke rol hebben ze in publieke verantwoording? Zijn zij vooral bezig met controle en risicobeheersing, of bouwen ze mee aan nieuwe vormen van transparantie? Zijn ze de waarnemer van buiten, of de kritische medespeler? De *ondernemer*. Business-goeroes laten zien dat de waarom-vraag de centrale vraag aan het worden is. Het waarom van de toegevoegde waarde aan het dagelijks bestaan en aan *public value* in de samenleving gaat niet in de eerste plaats over 'wat' er gemaakt wordt en 'hoe' het verkoopt. Wat er gemaakt wordt en hoe het verkoopt blijkt vanzelf. De *docent*, de trainer. Stond een decennium of twee terug het onderwijsaanbod centraal, nu is dat de student of de deelnemer. De rol van de docent verschuift. Hij kan niet alleen maar zenden. Hij moet ook ontvangen en zelf leren. En ten slotte in dit oneindig uit te breiden rijtje ook de *onderzoeker*, die te maken heeft met het debat over kennis en over de geldigheid van verschillende soorten kennis.

Tegenkracht

Bij de professionals waar ik mee werk zie ik dat ze in hun beroepsuitoefening ruimte zoeken én aangesproken worden op het bijdragen aan vakoverstijgende waarden. Ik gebruik daarbij de term 'tegenkracht' om aan te geven dat het niet gaat om een willoos meebewegen met wat de gewoonte is, wat de structuur, het protocol of de organisatie oplegt. Het gaat om het samen met medestanders ontvouwen van een zekere professionele eigenzinnigheid. In tegenkracht zie ik elementen terugkomen zoals de menselijke maat, het belang van wederkerigheid en het bijdragen aan publieke waarden. De muzische kwaliteiten die ik in het professionele handelen van de professionals waar ik mee werk aanwakker geven daar mede vorm aan. Daar neemt het vermogen tot 'onderscheidend verbinden' door toe. Ik werk daaraan vanuit de metafoor van de mythe van de muzen. De kwaliteiten die de muzen in dat verhaal laten zien, beschouw ik als ontwerpogave voor eigentijds handelen:

- De eigen stem in het professionele handelen wordt sterker als die kan *vertellen* (MacIntyre, 1984) over wat er voor hem toe doet, uiting kan geven aan wat hem raakt en weerklank oproept.
- De waarden in het werk nemen toe als er niet alleen aandacht is voor de inhoud maar ook voor de vorm. Door de vorm te versterken krijgt werken het karakter van *spelen* (Huizinga 1938, Gadamer 2014).
- Meer aandacht voor de fysieke realisatie van het werk, de lichamelijke en materiële aspecten van het *maken* ervan verdiept de onderlinge verbindingen tussen betrokkenen (Sennett, 2008).
- De muzische activiteit van het vertellen, spelen en maken versterkt de eigenheid **en** overstijgt tegelijkertijd de afgeslotenheid van de individualiteit door te *delen*. In dit verband verwijs ik graag naar het begrip *sensemaking* (Weick, 1995).

Muzen werken, over grenzen van disciplines en vakgebieden heen, samen als één. Ze maken hun werk publiekelijk zichtbaar en hoorbaar en dragen daarmee bij aan publieke waarden. Die muzische kwaliteiten wakker ik aan in het professionele handelen. De mythe kan de professional behulpzaam zijn, doordat er een handelingsperspectief in zit dat na te volgen is. Het verhaal als metafoor draagt bij aan het bewust maken van de werking van het muzische. Het kader dat ik hierboven ontvouw op de werking van het muzische in de *Connecting Conversations* is ontstaan gedurende het werken aan mijn proefschrift.



Onderzoek: Muzische Professionalisering

In 2009 ga ik op bezoek bij Harry Kunneman van de Universiteit voor Humanistiek om te spreken over de vragen die uit mijn praktijk voortkomen. Meteen in het eerste gesprek realiseer ik me dat een groot leermeester mijn pad kruist. Meteen in het eerste gesprek ontstaat er klaarheid in mijn queeste. Ik ga een proefschrift schrijven over Muzische Professionalisering en de rol die de muzische kwaliteiten vervullen in het versterken van publieke waarden in professioneel handelen. De ruis, de zijpaden en de afleidingsmanoeuvres die ik om mijn onderzoek heen had gehangen, worden door Kunneman vriendelijk doch beslist één voor één ontmaskerd en onschadelijk gemaakt. Wat ruimt dat op. Kunneman zet mij in één klap op een veel groter spoor. Hij begeleidt mij onvermoeibaar in de verbinding tussen het muzische perspectief als tegenkracht en werken in organisaties. Daarin wordt het besef van de bijdrage aan publieke waarden in de maatschappelijke context steeds sterker. Ruud Kaulingfreks, eveneens verbonden aan de Universiteit voor Humanistiek, wordt de tweede promotor. In zijn werk speelt het thema esthetica in organisaties een belangrijke rol. Van Kaulingfreks leer ik telkens opnieuw om te waken voor een te instrumentele omgang met het muzische. Het muzische motief is ten nauwste verbonden met ontvangen en ontvankelijkheid. Je kan het muzische niet dwingen er te zijn. Je kan slechts condities scheppen die de kans dat het zich manifesteert vergroten. Dat zuivere begrip van het muzische is het fundamentele contrapunt dat Kaulingfreks inbrengt in de dialoog die ik met Kunneman ben aangegaan.

Kunneman zelf werkt al sinds eind jaren '90 met een groeiende groep promovendi aan het begrip Normatieve Professionalisering. Die

term duikt voor het eerst op in het boekje *Post-moderne Moraliteit* (1998). Daarin bekritiseert Kunneman zijn leermeester Habermas in een fascinerende openbare brief (vgl. Kunneman 1998: 20-44). De scheiding tussen systeem en leefwereld waar Habermas zijn denken op baseert, is volgens Kunneman te strak. Dat ontkent de persoonlijke en professionele dynamiek van de professional, die daartussen heen en weer beweegt. Organisaties zullen rekening moeten houden met wat Kunneman "de individuele bestaansprojecten van professionals" noemt (vgl. Kunneman 1998: 117). De professional komt volgens Kunneman niet louter naar het werk om het werk te doen, maar zoekt daarin ook persoonlijk steeds meer zingeving. Daarin uit zich de levende, gepassioneerde en emotionele werkelijkheid van het mens-zijn in de context van praktijken van professioneel handelen. Kunneman werkt in dat verband verschillende begrippen verder uit zoals het verlangen, het onafgestemde en de lichamelijke. Deze laten zich niet opsluiten in de leefwereld, in de strakke scheiding van systeem en leefwereld, zoals Habermas die voorstelt. Voor die persoonlijk-professionele ruimte staat Kunneman op de bres. Dat spreekt me aan. Het resoneert met mijn queeste naar het muzische als tegenkracht. Bovendien is de Universiteit voor Humanistiek gericht op het ontwikkelen van filosofie die werkt. Het in praktijk brengen van waarden in het werk vanuit een kritisch organisatieperspectief is de inzet van Normatieve Professionalisering. Ik draai enige tijd mee in de onderzoeksgroep Normatieve Professionalisering en schrijf de bijdrage 'Performatief onderzoek in het kunstvakonderwijs' voor de bundel *Praktijken van normatieve professionalisering* (Ewijk, 2013).

Hoe verhoudt het concept Muzische Professionalisering, waar ik aan werk, zich tot Normatieve Professionalisering? Dat is een vraag die gedurende mijn onderzoek regel-

matig naar voren komt. Het antwoord is dat beiden hetzelfde doel nastreven, namelijk om de menselijke maat en de daaraan verbonden waarden in en tussen professionals in hun professionele handelen te versterken. Muzische Professionalisering heeft met de werking van het muzische, en daarin begrepen de verwijzing naar kunstenaarschap en de manier van werken, echter een geheel eigen ingang ten opzichte van de meer maatschappijkritische ingang die Normatieve Professionalisering als vertrekpunt kiest. De denkers met

wie ik de dialoog aanga over het muzische, MacIntyre (1984), Gadamer (2014), Gadamer (2013) en Sennett (2008) en Sennett (1992), staan in de humanistische traditie. In hun werk haal ik de muzische aspecten naar voren om tot een conceptuele verkenning van het muzische perspectief te komen. Het herlezen en interpreteren van de mythe van de muzen, die voor mij een blijvende inspiratiebron is geworden, is een sterke katalysator die mijn queeste voortdrijft.

Praktijkonderzoek

Tenslotte noem ik kort hoe we nu met een grotere groep praktijkonderzoekers werken aan het verder ontwikkelen van *Connecting Conversations*. In 2014 ga ik bij Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)¹ in de rol van lector richting geven aan het lectoraat Kunst en Professionalisering² dat wordt gerealiseerd in een samenwerking van HKU en de Baak, centrum voor leiderschap en ondernemerschap. Hoe ver kunnen we de muzische kwaliteiten doortrekken in de onderzoeksmethodologie, in de manier van organiseren, in het formuleren van beoogde resultaten en zelfs in de verantwoording en evaluatie ervan? De vraag die HKU en de Baak in het lectoraat delen, is hoe de muzische dimensie in onderwijs en opleiden versterkt kan worden. HKU beleeft een transformatie waarin de traditioneel hiërarchische organisatie wordt omgevormd naar een professionele leergemeenschap. Dat is een intrigerend proces, waarin het spanningsveld tussen institutionele ontwikkeling en professionele praktijk, zoals MacIntyre dat beschrijft, volop voelbaar is. Vanuit de institutionele kant wordt strak gestuurd op de nieuwe taken en rollen, de harde afspraken daarover en de verantwoording aan kwaliteitseisen, de landelijke competentieprofielen en de kennisbasis. Die pool dwingt medewerkers onvermijdelijk in het gelid, wat niet zelden als een keurslijf ervaren wordt. Dwars op de institutionele doelrationaliteit staan de *human values* en het toenemende verlangen van professionals naar zin en betekenis voor zichzelf en in een groter maatschappelijk verband. Kleur krijgt een leergemeenschap pas door een zekere professionele eigenzinnigheid. Daar is dynamische tegenkracht voor nodig en zoiets als een cultuur van de omgang. Het professionele handelen staat precies in dat spanningsveld waarin beide polen aan de orde zijn: voegen naar het systeem en excellent leveren wat gevraagd wordt én vrije professionele ruimte pakken en in wederkerigheid zelf gaan bepalen met collega's waar het werk heengaat.

¹ Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU): zie www.hku.nl

² Lectoraat Kunst en Professionalisering, zie www.hku.nl/OnderzoekEnExpertise/Lectoraten/KunstEnProfessionalisering.htm en www.musework.nl

Een vergelijkbare paradoxale spanning speelt in het werk van de Baak. Na flink wat jaren van ongeremde groei in alle richtingen gaat het nu onder invloed van de aanhoudende crisis om het uitlijnen van de organisatie tot operational excellence. Er wordt een grote slag gemaakt met de bedrijfsprocessen, de verantwoordingssystematiek, de declarabele uren en de keuzes in wat wel en niet te doen. Tegelijkertijd is de zienswijze van businessgoeroe Ricardo Semler (Semler, 2011) op zelfsturing in organisaties het inhoudelijk wenkende perspectief, zowel voor de klant als voor de eigen organisatie. Ook daar dus het krachtenspel van enerzijds de institutionele ontwikkeling, waarin de organisatie strak wordt getrokken om structuur te brengen, werkprocessen uit te lijnen en onder controle te krijgen, en anderzijds tegenkracht vanuit de professionele praktijk waarin de aandacht in toenemende mate uitgaat naar de menselijke maat, de *human values*, de professionele eigenzinnigheid en zelfsturing. Hoe doen organisaties dat? En hoe doen professionals dat en/en? Hoe komt de professional in dat spanningsveld tot tegenkracht en het vermogen tot onderscheidend verbinden? In het lectoraat werken we vanuit het muzische perspectief op professioneel handelen, dat tegenkracht voedt en vormgeeft. We wakkeren de muzisch-morele dimensie van het makerschap aan. In de uitwerking daarvan komen tal van vragen naar voren in het spanningsveld, waar de dichotomie tussen protocol en zelfsturing mee gepaard gaat. Van nieuwe gespreksonwerpen en vormen van feedback, tot een muzische leeromgeving (playground) en reflectie door expressieve belichaming.

Ten slotte

In dit artikel heb ik de werking van *Connecting Conversations* besproken. Wat opvalt, is dat in verschillende toonaarden en organisatiecontexten de spanning tussen het professionele verlangen en de organisatieloga telkens op mijn weg is gekomen. Tegen die achtergrond heb ik laten zien dat de professionals waar ik mee werk zich niet voetstoots voegen naar wat er gevraagd wordt, maar tegenkracht en professionele eigenzinnigheid ontplooien. En ik heb aangestipt hoe het muzisch perspectief op professioneel handelen tegenkracht voedt en vormgeeft. Mijn verlangens om de zeggingskracht en bredere toepasbaarheid van het muzische perspectief op professioneel handelen te versterken, wordt onderweg sterker en sterker. Het daaruit volgende onderzoek staat centraal in mijn proefschrift. Daar begint ook de conceptuele ontwikkeling van een muzisch perspectief op professioneel handelen aan de hand van de cultuurfilosofie van MacIntyre vanuit de vraagstelling: “kan de ruimte voor professionele tegenkracht in organisaties zichtbaar gemaakt worden door de muzische aanzet in het werk van MacIntyre te expliciteren en te versterken?” Ik wend me in het bijzonder tot MacIntyre, omdat een kritische lezing van zijn werk helpt de morele dimensie en de publieke waarden, die in de muzische activiteit opkomen, nader te duiden.

Mijn proefschrift is voltooid in 2015 en gepubliceerd in 2016. Aan het eind van dit werk formuleerde ik praktische richtlijnen om bij te kunnen dragen aan publieke waarden vanuit de menselijke maat. Als we samenwerken als partners vanuit verschillende posities en achtergronden, kan deze publieke waarde, gecombineerd met de artistieke dimensie, ons allen inspireren.

Bibliografie

- Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.) (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP
- Gadamer, H. G. (2013). *Het schone. Kunst als spel, symbool & feest*. Amsterdam: Boom
- Gadamer, H. G. (2014). *Waarheid en Methode. Hoofdlijnen van een filosofische hermeneutiek*. Nijmegen: Vantilt
- Huizinga, J. (1938). *Homo Ludens, Proeve eener bepaling van het spel-element der cultuur*. Haarlem: Tjeenk Willink & Zoon
- Kunneman, H. (1998). *Post-moderne Moraliteit*. Amsterdam: Boom
- MacIntyre, A. (1984). *After Virtue*. Indiana: University of Notre Dame
- Renshaw, P. (2003). *Connecting Conversations: The Changing Voice of the Artist*. Barcelona: ELIA
- Rosmalen, B. van (2013). 'Het gesprek als theater. Een muzisch perspectief op begeleidingskunde'. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*. 3:4. p. 2-9.
- Rosmalen, B. van (2016). *Muzische Professionalisering. Publieke warden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer
- Semler, R. (2011). *Semco-stijl. Het inspirerende verhaal van de meest opzienbarende werkplek ter wereld*. Amsterdam: de Boekerij
- Sennett, R. (1992). *The Fall of Public Man*. Londen/New York: W.W. Norton & Company
- Sennett, R. (2008). *De ambachtsman, De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff
- Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Londen: Sage Publications
- Wierdsma, A. (2004). 'Balanceren tussen broosheid en maakbaarheid. Co-creatie van verandering'. *Filosofie in Bedrijf*. 15:3. p. 1-12
- Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon

