

blad

Praktijken van Muzische Professionalisering
Jaarboek lectoraat Kunst en Professionalisering 2015-2016



blad

Praktijken van Muzische Professionalisering

Jaarboek lectoraat Kunst en Professionalisering 2015-2016

Inhoudsopgave

4 Inleiding Hanke Drop

- 1**
Docent als maker
- 16 'I can see a woman crying
(Weeping Woman)'
Til Groenendijk
- 30 De scheppende, virtueuze
kunstdocent
Myrthe Nagtzaam
- 40 Plaats, maken en lichaam:
hoe ik tot muzisch coachen
kwam
Esther Bos
- 50 Gevleugeld raken
Annemiek Vera
- 60 Verbinden
Nelly van der Geest
- 70 Wanneer is er vrije ruimte nodig?
Corrie Nagtegaal
- 74 Lieve begeleider
Brechtje Wedman



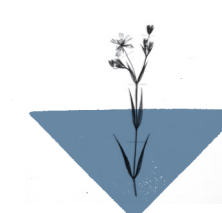
- 2**
Connecting Conversations
- 84 Reflectie, conclusie,
aanbeveling
Annemarie Maas
- 92 Tekening met toelichting;
Maken, Delen, Vertellen,
Spelen
Arwen van Putten en
Marlies Dorigo
- 100 Connecting Conversations
Bart van Rosmalen

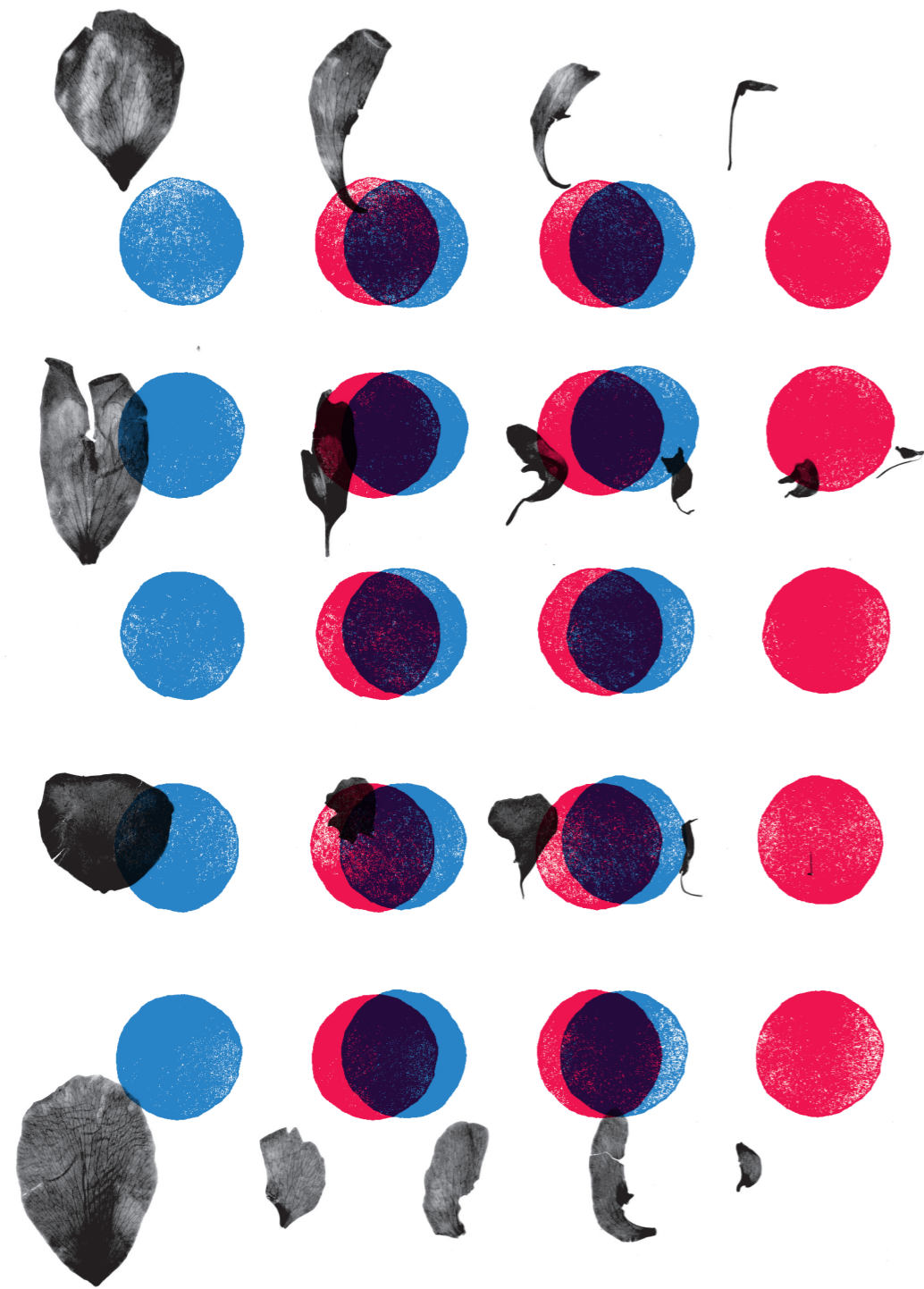


- 3**
Performatief Onderzoek
- 112 Op weg naar Performatief
Onderzoek
Falk Hübner
- 126 De speler als maker
Euwe de Jong
- 136 Sta me toe je mee
te nemen
Jochem Naafs
- 146 Beste Ruud
Anouk Saleming
- 154 Verzamelen
Carolien Oostveen



- 4**
**Professionals,
leiderschap en
organisaties**
- 162 Muze, work in process
Marjorieke Glaudemans
- 172 Ik speel, ik word gespeeld
Peter Rombouts
- 184 Expressief belichamen,
meerstemmigheid en de
Zoektocht naar het Ware Zelf
Elisabeth Bogaard
- 198 Vervoering
Bart van Rosmalen
- 212 Staging leadership
Godfried IJsseling
- 218 Aanspreken van eigen
kunstenaarschap
Carolien Oostveen
- 230 DNA moet je *doen*
Annelies Hoogcarspel
- 244 Playgrounds
Carolien Oostveen





DNA

Annelies Hoogcarspel

moet

je

Hoe de identiteit van een organisatie kan worden uitgelezen om haar in de praktijk te kunnen toepassen

doen

Samenvatting

Mijn onderzoeksvraag in de Leergang Muzische Professionalisering 2015-2016 was 'Hoe houd ik het DNA van een organisatie levend?' De term DNA werd in de betreffende organisatie veel gebruikt, maar zonder dat er – zo leek het regelmatig – overeenstemming was over wat 'DNA van een organisatie' in algemene zin was, dan wel het DNA van deze specifieke organisatie in het bijzonder. Met mijn onderzoek wilde ik mijn licht laten schijnen over het gebruik van de term DNA, maar vooral ook praktisch aan de slag met deze organisatie.

Ik heb me verdiept in de biologische definitie van DNA en die al associërend geplakt op de bestaansredenen en samenstelling van organisaties. Als we spreken over het DNA van een organisatie, waar zit dat DNA dan in? Mijn conclusie was, en is, dat iedereen die bij de organisatie werkt of zelfs maar betrokken is, in ieder geval iets van het DNA in zich heeft. Het DNA van een organisatie blijft leven door er in het dagelijkse verkeer telkens weer aandacht aan te geven. De opvattingen over *narrativiteit* van Alisdair MacIntyre (1981), en die over professionele tegenkracht van Bart van Rosmalen, gaven handvatten om hiermee aan de slag te gaan. Het is mijn ervaring dat de muzische werkvormen waarmee ik in de Leergang in aanraking kwam, bij uitstek geschikt zijn om organisatie-DNA levend te houden.

Inleiding

Het was ergens begin 2015. Ik startte in een nieuwe functie: adviseur Strategie & DNA. Een mooie combi, die mij zou helpen het gesprek over deze twee belangrijke onderwerpen voor de betreffende organisatie gaande te houden, en ook te laten zien hoe strategie en DNA met elkaar verbonden zijn. Met twee MT-leden sprak ik over de invulling van de functie. "Stel je eigen team maar samen, maak

een DNA-Raad. Kies een aantal oudgedienden, je weet zelf wel wie dat zijn. Dan kunnen jullie opschrijven wat nou eigenlijk het DNA van de organisatie is. En de directie adviseren als er beslissingen genomen worden of keuzes gemaakt moeten worden die de identiteit van de organisatie raken."

Een DNA-Raad? Bepaalde mensen die zouden weten wat wel en niet bij de organisatie past, en anderen die daar geen idee van zouden hebben? Het leek niet erg logisch, en ook niet erg van deze tijd. En toen ik een shortlist ging maken van wie dan tot dat selecte groepje zou behoren, kwam ik er al helemaal niet meer uit. Waarom Pietje wel, en Marietje niet? Waarom iemand die er al heel lang werkt wel, en iemand die net binnen is, niet?

Het proces was gestart...

Wat is DNA eigenlijk, biologisch gezien?

Wat is DNA nu eigenlijk, van *origine*? Op de website www.allesoverdna.nl vind ik de volgende heldere omschrijving van DNA:

DNA is het materiaal waarin de erfelijke informatie van een organisme is vastgelegd. DNA is een afkorting van deoxyribonucleïd acid, in het Nederlands desoxyribonucleïnezuur.

DNA bestaat uit twee strengen van nucleotiden die in de vorm van een dubbele helix om elkaar heen zijn gedraaid. De erfelijke informatie ligt besloten in de volgorde, oftewel sequentie, van de nucleotiden.

De nucleotidenvolgorde van DNA kan worden gekopieerd in een ander materiaal, RNA. Dat wordt vervolgens vertaald in eiwitten, die allerlei biologische functies vervullen. Een stukje DNA dat op die manier afgelezen en vertaald kan worden in een eiwit, noemen we een gen. Een enkel DNA-molecuul, dat kan bestaan uit een keten van miljoenen nucleotiden, heet een chromosoom. De verzameling van alle chromo-

somen samen heet het genoom. Elke lichaamscel van een individu bevat het hele genoom. Telkens als een cel zich gaat vermenigvuldigen, wordt al dat DNA gekopieerd.¹

In een video van de Universiteit van Nederland² legt DNA-onderzoeker Marc van Mil inzichtelijk uit wat DNA nou eigenlijk is en doet. Deze video is ook beschikbaar via www.allesoverdna.nl/woordenboek/dna.html

Een mutatie is een verandering in de nucleotidenvolgorde van het DNA van een organisme.³

Omgezet in mijn eigen woorden:

- DNA komt in elke cel van een organisme voor: in alle cellen van alle levende wezens.
- Alle erfelijke eigenschappen liggen vast in het DNA: DNA bevat de bouwstructies van het leven. DNA bevat daarmee de blauwdruk, het bouwplan van een organisme.
- DNA is bij ieder mens uniek.
- DNA ligt weliswaar grotendeels vast, maar is ook aan verandering onderhevig. Dat gebeurt door evolutie (aanpassen aan omstandigheden) en onder invloed van zogenaamde mutagene stoffen.⁴
- DNA wordt 'afgelezen' en vertaald naar eiwitten, die (biologische) functies vervullen.

Het DNA van een organisatie

Hoe zou je nu deze biologische definitie kunnen vertalen naar de wereld van organisaties? Het is misschien goed om te beginnen met het aangeven van wat kaders. Wat mij betreft is de benaming DNA in de context van organisaties gelijk aan die van 'identiteit'. Een snelle *search* op internet bevestigt dat het gebruik van het woord op deze manier inmiddels aardig gemeengoed is.

Ik zie een organisatie als een systeem; als een entiteit, samengesteld uit vele verschillende onderdelen. Een lichaam zo je wilt. De organisatie is samengesteld uit de mensen die er werken,⁵ die je in deze symboliek kunt zien als de cellen die het DNA in zich dragen. Dat betekent dat iedereen die bij de organisatie werkt, het DNA van die organisatie in zich draagt – dat elke medewerker informatie in zich draagt die belangrijk is voor het goed functioneren van de organisatie. Elke medewerker draagt dus ook informatie in zich over de oorsprong en de bedoeling van de organisatie. Deze informatie kan worden 'af- of uitgelezen', net als het DNA in cellen wordt afgelezen en vertaald, zodat de cellen hun functie kunnen vervullen.

1 www.allesoverdna.nl/woordenboek/dna.html, geraadpleegd 3 mei 2016, 11:30 uur.

2 De Universiteit van Nederland is een webplatform met video's waarin hoogleraren gratis college geven.

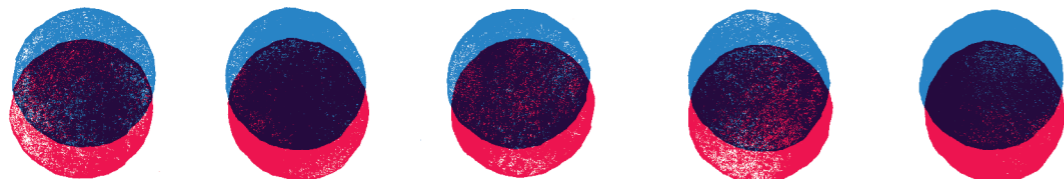
3 www.allesoverdna.nl/woordenboek/mutatie.html, geraadpleegd 3 mei 2016, 14:08

4 "Schade aan het DNA kan ontstaan door foutjes tijdens de DNA-replicatie, maar ook bijvoorbeeld door de invloed van mutagene stoffen." www.allesoverdna.nl/woordenboek/dna-repa-

[ratie.html](http://www.allesoverdna.nl/woordenboek/dna-reparatie.html), geraadpleegd 3 mei 2016, 14:02.

Een mutagene stof is een stof die in het DNA veranderingen (denk aan het woord 'mutaties') veroorzaakt, die schadelijk kunnen zijn voor de cel en bijvoorbeeld kunnen leiden tot het ontstaan van tumoren.

5 Een nog holistischer perspectief is dat ook de belangrijke stakeholders (freelancers, klanten, leveranciers) deel uitmaken van dat systeem. Voor mijn verhaal in dit artikel beperk ik me tot de medewerkers in loondienst.



Net als een lichaam zich steeds vernieuwt doordat cellen afsterven en er nieuwe cellen bijkomen, zo vernieuwt en verandert een organisatie doordat er mensen vertrekken en in dienst komen.

Per definitie dragen ook deze nieuwe mensen het DNA, de identiteit van de organisatie in zich, anders zouden ze niet de keuze gemaakt hebben om er te gaan werken, dan zou er geen aansluiting zijn. Hun aanstelling komt daarnaast voort uit beslissingen van mensen die al bij de organisatie werken, en dus het DNA ook al in zich dragen. Soms worden mensen immers ook niet aangenomen, al voldoen ze aan de inhoudelijke eisen van een functieprofiel, omdat ze 'niet in de organisatiecultuur passen'.⁶

Ik gebruik de term DNA metaforisch. Ik ben me ervan bewust dat ik daarmee associaties oproep met de metaforen die de Canadese hoogleraar Gareth Morgan in 1986 publiceerde in zijn boek *Images of Organization*.⁷

In dit boek laat hij zien hoe de metaforen die wij hanteren bij het waarnemen van organisaties bepalen wat we zien. Morgan beschrijft er acht, en één daarvan is de categorie 'De organisatie is een organisme'. Het voert te ver om hier in te gaan op het (vermeende) belang van het werk van Morgan voor mijn onderzoeksvraag. Het is in ieder geval niet mijn bedoeling om andere manieren van kijken uit te sluiten, of het bestaansrecht daarvan te ontkennen.

Een andere associatie kan zijn die van de biomimicry.⁸ Dit is de wetenschap (en de kunst) van het nabootsen van biologische ideeën uit de natuur om menselijke problemen op te lossen.⁹ Bekender is dit al in de techniek – een vliegtuig kan vliegen omdat is nage-

bootst hoe vogels dat doen – maar een tak die biomimicry toepast op organisatiedenken is ook in opkomst. De vraag is dan hoe een specifiek organisatieprobleem door de natuur opgelost zou worden. Hoewel dit een interessante en intrigerende nieuwe 'bril' is om naar organisaties te kijken, is dit hier niet van toepassing, omdat de organisatie met haar neiging om het veel over 'het' DNA te hebben er in dit geval al was. Wellicht kan de manier om consequent vanuit de biologische definitie en werking van DNA naar de organisatie te kijken, gezien worden als een biomimicrytische manier van kijken.

Identiteit en missie statisch, of: niet nodig?

De gangbare opvatting over DNA, de identiteit of het 'waarom' van een organisatie is dat deze statisch is. Dat je die één keer vaststelt en vervolgens vastlegt in een missie, of in een organisatiehandboek.

Een veel geciteerde visie hierop heeft Simon Sinek vastgelegd in zijn boek *Start with Why* uit 2011. Hij beschrijft hoe de leider van een organisatie het Waaron van het bestaan van een organisatie moet kunnen beschrijven:

If the leader of an organization can't clearly articulate WHY the organization exists in terms beyond its products or services, then how does he expect the employees to know WHY to come to work? ... To lead requires those who willingly follow. (2011, p. 66)

Volgens Simon Sinek start de beschrijving van het Waaron van de organisatie bij de leider, die een vastgesteld verhaal daarover overdraagt aan de medewerkers, de volgers.

6 Ik ben recent gaan nadenken over wat er gebeurt met vreemd DNA dat binnenkomt in een lichaam bij orgaandonatie, of wat er met een lichaam gebeurt bij amputatie, en op welke manier deze metafoer zou kunnen doorwerken in het denken over organisaties. Er was echter geen ruimte meer om deze gedachte uit te werken binnen dit hoofdstuk.

7 Es, Rob van. (2009). *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. p. 112-114

8 De termen biomimicry komt van de Griekse woorden 'bios', dat leven betekent, en 'mimesis', dat imitatie betekent. www.biomimicrynl.org/wat-is-biomimicry.html, geraadpleegd 12 juni 2016, 15:00 uur.

9 www.biomimicry.org, geraadpleegd 12 juni 2016, 15:06.

Diametraal daartegenover staat Ricardo Semler, die al in 2004 in *Maverick*, schreef *For companies, (their higher) calling is named 'mission'. ... Why are we here, where are we going, what do we believe? Beautiful. And mostly useless.* (p. 111). In het *Survival Manual* van zijn bedrijf stond dat werknemers het bedrijf vooral moeten aanpassen aan hun eigen behoeftes. In *mission statements* gelooft hij niet (p. 111-115).

Ik zie hier tussenin nog een derde mogelijkheid: wél bespreken, wél beschrijven, maar wel in een proces waarbij iedereen betrokken is.¹⁰ Een actieve manier waarbij het DNA wordt 'uitgelezen' in een collectief proces. DNA, en daarmee zelfs de organisatie zelf, is dan de uitkomst van wat de mensen in de organisatie sámen bedenken.

Mijn visie

In mijn visie is het DNA (identiteit, missie) maar ten dele statisch. Mijn insteek is dat de mensen samen het DNA van de organisatie vertegenwoordigen, naast het deel van het DNA dat vastligt vanuit de ontstaansgeschiedenis en de inzichten die in de loop der jaren verkregen zijn. Deze laatste informatie wordt natuurlijk met name gedragen door medewerkers die al langer in dienst zijn. Soms is ook bronnenonderzoek nodig om dit deel van het DNA een plek in het geheel te kunnen geven.

10 Wat dat laatste betreft sluit ik trouwens wel aan bij Semler, die in *Maverick* ook schrijft: *If values are going to be organic, and a part of the larger whole, they must come from the ground up. ...*

In deze visie is plek voor een DNA dat zich ontwikkelt, aanpast aan de veranderende omstandigheden waarin het organisme, de organisatie in dit geval, zich bevindt. Dat kunnen veranderingen in de markt zijn, nieuwe (latente) behoeftes van klanten, maar ook, zoals Semler centraal stelt, ideeën en behoeftes van (nieuwe) medewerkers.

Iedereen in de organisatie vormt samen die organisatie, en daarmee de identiteit. Elke medewerker draagt informatie in zich, die belangrijk is voor een begrip van de identiteit van die organisatie, schreef ik hierboven al. Oók, dus, de mensen die door de grote groep als minder voor de hand liggende vertegenwoordigers worden gezien, bijvoorbeeld omdat zij kort in dienst zijn, of omdat zij een competentie of visie vertegenwoordigen die door sommigen als minder gewenst of zelfs schadelijk wordt gezien. In een organisatie waar inhoud en kennis centraal staan, kan dat bijvoorbeeld iemand zijn die commerciële drijfveren heeft. In een organisatie waar veel aandacht is voor onderlinge afstemming, kan dat bijvoorbeeld iemand zijn die dat patroon wil doorbreken, en sneller spijkers met koppen wil slaan. Als deze mensen het DNA niet in zich droegen, zouden zij niet bij de organisatie kunnen werken. En juist deze mensen kunnen over informatie (kennis, vaardigheden) beschikken die voor het voortbestaan cruciaal is. Bijvoorbeeld omdat er naast alle kennis en inhoud, anders geen aandacht is voor het in de markt zetten van die kennis en inhoud, zodat de organisatie er geld mee kan verdienen. Of omdat er door het vele en lange overleggen,

Then they're integral to a company – no one can tell who decided what, who determined which way the company would do things (p. 111).

nooit keuzes gemaakt worden, of duidelijk wordt welke keuzes dat zijn.

Iedereen, door alle specialismen en lagen van de organisatie heen, kan mee uiting geven aan wat de organisatie eigen en uniek maakt.

In mijn visie is het belangrijk om het aanwezige DNA expliciet en voor iedereen toegankelijk te laten zijn – zowel het historische als het evoluerende. Dit is vooral belangrijk in periodes van grote transities, maar een expliciete verwoording kan ook van pas komen, of zelfs nodig zijn bij dagelijkse beslissingen. Dat geldt zowel voor keuzes en besluitvorming in het werk met en voor klanten, als in de interne organisatie. De vragen waar het DNA bij nodig is, zijn heel divers: moeten we deze samenwerking aangaan? Past deze klant bij ons? Hebben we (eigen) locaties nodig? Is het beter als onze organisatie (meer) zelfsturend wordt ingericht? Wat vragen wij van onze klanten? Welke definitie van succes past bij ons? En zo voort.

DNA is werkzaam, of zou dat moeten zijn, in en bij al deze vragen. Maar hoe komt DNA in de praktijk tot leven? Hoe komt de organisatie ertoe, het DNA expliciet tot uiting te brengen? Daarvoor is de visie op *narrativiteit* van Alisdair MacIntyre, zoals besproken door Bart van Rosmalen¹¹, een interessante ingang. Een organisatie is dan een verzameling verhalen, met daarin de individuele stemmen van medewerkers. Het vertellen van die verhalen, en vooral het naar elkaar luisteren om de verhalen tot hun recht te laten komen en gezamenlijk te maken, wordt de voedingsbodem waarop de mensen in de organisatie vervolgens samen het DNA kunnen 'doen'. En met 'DNA doen' bedoel ik dat de mensen het DNA tot uiting brengen, bewust en doorleefd, in hun dagelijkse werk, juist ook bij de uitvoering van hun individuele taken. Die kwaliteit van 'vertellen', en dus van samen

het DNA doen, komt in het gedrang als er alleen instrumenteel wordt vergaderd; als besluiten worden genomen zonder stil te staan bij het eigenlijke verhaal; en extern gestelde doelen gerealiseerd worden zonder verbinding met de verhalen 'aan de binnenkant'. Het vertellen heeft zo, naast een intrinsieke waarde, ook betekenis voor de bedrijfsvoering ('het samen bedrijf voeren') van een organisatie. Het aanwakkeren van 'vertellen', is dan mijn gedachte, kan zo bijdragen aan het versterken en zichtbaarder worden van het DNA. In mijn paragraaf "Vormen om DNA uit te lezen" en in het daarbij behorende rode kader op p. 238 geef ik een aantal voorbeelden van vormen waarmee dat aanwakkeren gebeurt. In de volgende paragraaf ga ik dieper in op het begrip *narrativiteit*.

DNA-verhalen vertellen

De opvatting dat je DNA met elkaar kunt doen in de dagelijkse praktijk, wordt onderbouwd door het begrip *narrativiteit*. *Narrativiteit* wil zeggen dat alles wat je met elkaar bespreekt, eigenlijk gezien kan worden als een verhaal, een 'narratief'. De inspiratie voor deze manier van kijken vind ik in hoofdstuk 3 van het proefschrift van Bart van Rosmalen (2016), *Muzische Professionalisering: publieke waarden in professioneel handelen*.

Op p. 72 schrijft Bart over de *narrative quest* uit het werk van Alasdair MacIntyre: "in het concept van een *narrative quest* komen de individuele stem en de gelijktijdige bijdrage aan publieke waarden bij elkaar". Als individuele medewerkers kunnen vertellen wat zij belangrijk vinden in het samen een organisatie zijn, en kunnen delen hoe zij de bestaansredenen van de organisatie in hun dagelijkse werkpraktijk ervaren en vertalen, ontstaat gezamenlijkheid, ontstaan gezamenlijke ('publieke') waarden. "In de afstand die het individu met de vertelling tot zichzelf schept, ontstaat de

11 Bart van Rosmalen, *Muzische Professionalisering: publieke waarden in professioneel handelen*, 2016, p. 72 e.v.

ruimte voor de ontmoeting en de gedeelde waarden met de ander", schrijft Bart van Rosmalen op p. 78. "Een verhaal vertellen maakt de verteller (...) aanspreekbaar op iets dat groter is dan de verteller zelf".

*Verhalen zijn, dat beschrijft MacIntyre, nooit strikt individueel, maar staan altijd in verbinding met een groter en duurzaam geheel aan gedeelde verhalen in de sociale context waarin verteld wordt. Vertellen is daarmee ook publiek maken en bijdragen aan de openbaarheid.*¹²

Daarnaast, schrijft Bart, is er ook een muzische werking van het vertellen zelf, dat wil zeggen dat 'de beleving van een verhaal de luisteraars tijdelijk mee(voert) in het verhaal. De eigen realiteit van het verhaal schept een muzische distantie':¹³

Door het opschorten van de alledaagse realiteit ontstaat ruimte om anders te denken en nieuwe verbindingen aan te gaan. ... Daarmee heeft het vertellen-als-opvoering een gemeenschapsvormende werking.

Wat deze opvatting zo mooi bij elkaar brengt en laat zien, is de lemniscaat-achtige beweging tussen individuele eigenheid en gemeenschappelijke entiteit – ieder is voor een deel helemaal alleen zichzelf, en voor een ander gedeelte onderdeel van en één met het collectief. Dit is met name relevant in de huidige tijdgeest in Nederland, waar een spanningsveld bestaat tussen aan de ene kant een ver ontwikkeld individualisme en aan de andere

12 p. 78

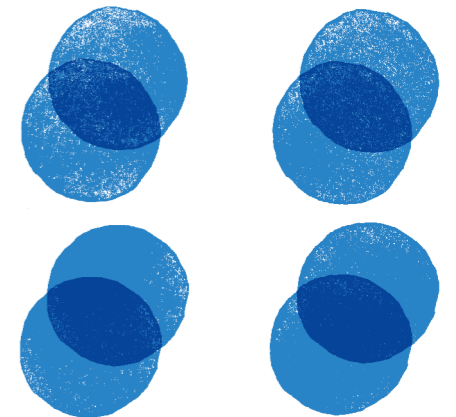
13 p. 84

14 Zie ook de *Summary* in het proefschrift van Bart van Rosmalen (2016, p. 251), "Morality

kant collectieve belangen. In veel organisaties, zo is het beeld, moeten mensen hun individualiteit nog steeds bij de deur van zich af laten glijden en zich voegen in de protocollen en regels van het collectief. Daardoor worden deze organisaties door velen enerzijds ervaren als een keurslijf, en wordt anderzijds de verantwoordelijkheid voor wat daar gebeurt door velen ver buiten zichzelf geplaatst.¹⁴

En waar dat niet hoeft en medewerkers sterk individueel kunnen en mogen opereren, ontstaat spanning rondom collectiviteit en collectieve waarden. Eén (kunnen) zijn met het collectief is daarom vaak niet voor de hand liggend, maar wel waardevol, zowel om samen bedrijfsdoelen te kunnen realiseren, als om aan de diep menselijke behoefte aan zingeving te kunnen voldoen.

Het samen delen én doen van het DNA van de organisatie – door elkaar verhalen te vertellen en door het dagelijkse samen werken ook te bezien vanuit het perspectief van verhalen – is dan van cruciaal belang.



is in a state of grave disorder" (een citaat van Alisdair MacIntyre) en zijn betoog voor het ontwikkelen van professionele tegenkracht (2016, o.a. p. 158 160).

Vormen om DNA uit te lezen

In *Muzische Professionalisering* werkt Bart van Rosmalen de vier muzische hoofdvormen uit: Vertellen, Spelen, Maken, Delen. Deze vormen en hun uitwerking in toepasbare 'werk'-vormen passen goed bij mijn hierboven geschetste wens om met alle betrokkenen het DNA te verwoorden en te verbeelden. In mijn visie is dat waardevol omdat je daarmee een gemeenschappelijke basis kunt creëren die het samenwerken aan het gezamenlijke doel in de praktijk vergemakkelijkt.¹⁵

Een voorbeeld hiervan zag ik in een sessie waarin een team aan de slag ging met het begrip zelfsturing. In deze sessie was het de bedoeling dat de teamleden zouden bespreken wat zij van het idee vonden dat zij als team zelfsturend zouden opereren, om vervolgens tot afspraken te komen over de inrichting in de praktijk. Ter voorbereiding voerden alle betrokkenen een huiswerkopdracht uit. Deze is in algemene termen ook te vinden op www.musework.nl onder de naam contemplatieve dialoog.¹⁶ In het kader hieronder staat de opdracht uitgeschreven zoals die aan de groep is gegeven. Door de inbreng van de deelnemers ontstond een heel persoonlijk groepsgebesprek over de waarden van de teamleden rondom samenwerking in teams. Hieraan werd het overgrote deel van de beschikbare anderhalf uur besteed. Tot slot werden in een mum van tijd (het zal een minuut of tien geweest zijn) vervolgsafspraken gemaakt. Zo groot was de gezamenlijkheid die was ontstaan in het persoonlijke gesprek, dat er niet lang stil gestaan hoefde te worden bij het *hoe* van de aanpak.

15 Deze wens en visie staan echter niet op zichzelf en zijn niet alleen 'van mij', omdat de noodzaak hiervan voor een gezonde organisatie inmiddels door vele anderen in een aanzienlijke *body of knowledge* is vastgelegd. Zij zijn daarmee onderdeel van een veel grotere, breder gestelde vraag in het discours binnen de organisatiekunde.
16 www.musework.nl/nl/page/526/contemplatieve-dialoog, geraadpleegd 12-06-2016, 16:11 uur.

Ik vraag jullie hoofdstuk 2.3 uit *Reinventing Organizations* van Frederic Laloux te lezen, *Self-management (Processes)*, p. 99-141. (Als je heel weinig tijd hebt, kun je beginnen bij p. 123, *Performance management at the team level*, maar mijn aanbeveling is vanzelfsprekend om iets meer tijd te nemen en het in context te lezen)

En dan:

1. Bepaal eerst je houding tegenover de tekst. Spreek met jezelf af: 'hoe lastig en weerbarstig en vreemd de tekst mij misschien ook voorkomt, de tekst is voor mij bedoeld en ik zal er iets in vinden!'
2. Lees dan de tekst helemaal door. Laat je niet teveel ophouden door eventuele moeilijke passages, het Engels, en ook niet door de gedachte dat je informatie mist o.i.d. Stel je gewoon open voor wat er al lezend gebeurt.
3. Als je klaar bent blader je terug naar het begin en ga je op zoek naar een 'dragend citaat': een stukje van een regel of 10 tot 15, waarin voor jou een kerngedachte wordt uitgedrukt. Kies niet te snel in de trant van 'gelukkig ik heb wat' maar weeg het een en ander tegen elkaar. Kopieer dan het citaat van jouw keuze.
4. Maak ten slotte daaronder een toelichting op jouw citaat, aan de hand van de volgende vragen:
 - a. Wat heeft dit citaat jou te zeggen, wat roept het op?
 - b. Welke vraag wil je stellen?
 - c. Welke persoonlijke (inspiratie)bron komt bij je op (boek, film, muziek, persoon, etc.); beschrijf kort je associatie.
5. Druk de pagina (maximaal 1 A4) af en neem deze mee naar onze bijeenkomst. Daar wordt jouw voorbereiding input voor het gesprek dat we over de tekst en het onderwerp zelfsturing voeren.

Het DNA bezingen gebeurde in een sessie (niet voor niets 'DNA-Verkenning' genoemd) waarin we werkten met de vorm samengesteld gedicht.¹⁷ De concrete casus was die van de eindverantwoordelijke voor het productportfolio. Hier werd aan de deelnemers gevraagd om in stilte om zich heen te kijken en te observeren, en vervolgens drie zinnen die in hen opkomen op een strook papier te schrijven. Deze werden voor iedereen zichtbaar op tafel gelegd. Ieder kon vervolgens vrij kiezen uit de beschikbare stroken om daarmee een gedicht samen te stellen.

Dan ligt de casushouder haar vraag en dilemma toe: Wat is nou eigenlijk onze identiteit? Wat zijn de thema's van deze tijd die in ons portfolio terug zouden moeten komen? Kan ons portfolio herkenbaarder vanuit ons DNA, helder voor onze klant?

De deelnemers lezen hun gedicht voor. Wonderbaarlijk genoeg geven deze antwoorden die relevant zijn voor haar DNA-vragen, herkenbaar voor de medewerkers. Niet heel concreet, maar richtinggevend. Duidelijk wordt ook, voor háár, dat het een complex vraagstuk is, zonder een simpel antwoord, en dat er meer onderzoek nodig is. De exercitie geeft inzicht en ruimte voor vervolgstappen.

De resulterende gedichten bleken stuk voor stuk iets uit te drukken van het DNA van de organisatie, zónder dat als specifieke opdracht was meegegeven. Door de dichtelijke taal riep het de associatie van 'DNA bezingen' op.¹⁸

17 www.musework.nl/nl/page/980/samengesteld-gedicht, geraadpleegd 12-06-2016, 16:18 uur.

18 Zie Bijlage voor het gedicht.

19 p. 131

20 p. 132

21 "Deep Democracy is een zienswijze en methode die de onderstroom in groepen zichtbaar en

De opbrengst van het vertellen, spelen en maken wordt zichtbaar in het delen. Hiermee wordt het DNA van de organisatie 'uitgelezen' uit de anders afgesloten, want innerlijke beleavingswereld van de individuele leden van de gemeenschap. In *Muzische Professionalisering* beschrijft Bart van Rosmalen dit als volgt¹⁹: *Dit 'verschijnen' laat zich in verband brengen met het muzisch idee van het openbaar maken. Het is zichzelf laten zien. Door de muzische aspecten in het reflecteren te versterken treedt de gemeenschapsvormende en morele dimensie meer op de voorgrond.*²⁰

Het is hierbij relevant dat meerstemmigheid expliciet aan bod komt. In paragraaf 5 beschrijf ik hoe elke medewerker informatie in zich draagt die belangrijk is voor een begrip van de identiteit van die organisatie. Hoe het luisteren naar de individuele stemmen van medewerkers om ieders verhaal tot zijn recht te laten komen, de voedingsbodem is waarop de mensen in de organisatie vervolgens samen het DNA kunnen 'doen'. Het gaat er niet om één onvervreemdbaar eindstandpunt of formulering te vinden. In de dialoog is ook de stem van de minderheid, van de eenling zelfs, belangrijk, om zo tot klinken te kunnen brengen wat in het collectief leeft. De technieken en gespreksmodellen zoals beschreven in *Deep Democracy*²¹ van Jitske Kramer (2014) zien er wat dat betreft veelbelovend uit. Ik heb echter nog geen gelegenheid gehad om mij deze vormen eigen te maken en ermee te werken.

hanteerbaar maakt. Besluitvorming met aandacht en waardering voor andere opvattingen. Zonder te polderen en zonder conflicten weg te poetsen. Verbindend en participatief leiderschap." Zie ook www.deepdemocracy.nl/wat-is-deep-democracy/ wat-is-deep-democracy, geraadpleegd 13 juli 2016, 10:02.

Tot slot

Het muzische gedachtegoed en de vormen die daarbij ontwikkeld zijn, bleken een vruchtbare voedingsbodem te zijn voor mijn denken over het DNA van organisaties. Dat de muzen zich ook bedienden van taal was voor mij een openbaring en bevrijdde de maker in mijzelf.²² Ik kon met de mensen met wie ik werkte vormen gebruiken die uitgingen van bestaande tekst (collective reading) of tekst opleverden (samengesteld gedicht).

Mensen gingen op een ander niveau met elkaar praten dan alleen het rationeel-cognitieve of het innerlijk-psychologische. Aan de hand van hun bronnen (bij collective reading) of wat hen opviel in hun omgeving (bij samengesteld gedicht) lieten zij kanten van zichzelf zien, die anders buiten zicht gebleven zouden zijn. Daardoor verdiepte zich het gesprek en was het trekken van conclusies voor de praktijk van het werk gemakkelijker. De opbrengst van de sessies die ik organiseerde, bevestigden mijn vermoeden dat deze vormen de deelnemers helpen het DNA van hun organisatie (weer) te ervaren. Zij zeiden bijvoorbeeld “dit is typisch onze organisatie”, “wat heb ik dit gemist”, of “dit verhaal kan ik bij mijn klanten vertellen”.

Het is mooi om te zien dat het mogelijk was mijn onderzoeksproces zelf muzisch in te richten. De volgende aspecten herken ik met terugwerkende kracht als muzisch:

- Ik ben met de mensen samen gaan onderzoeken wat het DNA is.
- Ik heb kringen²³ georganiseerd.
- We hebben samen dingen gemaakt om daarmee te onderzoeken wat het is.
- Ik ben ervan overtuigd dat als dit proces tijd van leven had gehad, op den duur de ‘tegenkracht’ in de organisatie zou zijn toegenomen.

Wat nog niet aan de orde heeft kunnen komen in dit onderzoek, is hoe je ‘het doen van DNA’ in het DNA van de organisatie krijgt. Hoe veroorzaakt je de evolutie in het DNA om deze processen erin te houden? Dit zou een mooie vervolgvraag voor een andere context kunnen zijn.

Mijn onderzoeksvraag was: ‘Hoe houd ik het DNA van een organisatie levend?’ Ik heb in het afgelopen jaar zeker een manier van kijken, denken en werken ontwikkeld die daaraan kan bijdragen. Terugkijkend zie ik tegelijkertijd dat die vraag veel te individualistisch geformuleerd was – hoezo zou ‘ik’ in mijn eentje het DNA levend kunnen houden? Er is in de organisatie waar ik mijn onderzoek begon, enorm veel gebeurd in precies dit ene jaar. Het is nog maar de vraag of het DNA zoals wij dat in onze DNA-Verkenningen voor ogen hadden, overleeft. Aan de andere kant: het DNA dat aanwezig is, zal zich altijd weer tonen, zodra er een podium is, en een publiek dat ervoor openstaat.

Literatuur

Es, Rob van. (2009). *Veranderdiagnose: de onderstroom van organiseren*. Kluwer Uitgeverij

Kramer, Tjitske. (2014). *Deep Democracy: de Wijsheid van de Minderheid*. Uitgeverij Thema

Rosmalen, Bart van. (2016) *Muzische Professionalisering: publieke waarden in professioneel handelen*. Utrecht: Uitgeverij IJzer

Semler, Ricardo. (1995). *Maverick*. Little, Brown & Company

Semler, Ricardo. (2004). *The Seven-Day Weekend: A Better Way to Work in the 21st Century*. Arrow Books

Sinek, Simon. (2011). *Start with Why: How Great Leaders Inspire Everyone to Take Action*. Portfolio Penguin



22 Na jaren vooral gehoord te hebben dat het tijdperk van de tekst over was, en we ons vooral moesten (leren) uitdrukken in beeld.

23 Kringen is een begrip in de Muzische

Professionalisering waar ik in dit hoofdstuk niet uitgebreid bij heb kunnen stilstaan. Meer hierover in *Muzische Professionalisering*, p. 223-224

“Het” gedicht

Naar buiten, naar buiten, frisse lucht
De schommels hangen roerloos vandaag
Wachten op hen die ze in beweging zetten
Ik zie een landschap door het raam
Als je heel erg stil bent, hoor je 't licht zoemen
I'm tired of the old shit, let the new shit begin

Wat wijst ons de weg?
De kerkbank staat op de gang
Naar buiten, naar buiten, frisse lucht
Rode schoenen en roze laarzen
Ik adem in en ben me bewust dat ik adem
Het is een DNA-werkvorm hoor ik nog zeggen
De waarheid is als water, het voegt zich naar alle vormen

Als je heel erg stil bent, hoor je het licht zoemen.
De waarheid is als water, voegt zich naar alle vormen.
Clubhuis?
De schommels hangen roerloos vandaag,
de kerkbank staat op de gang.
Rode schoenen, roze laarzen:
de waarheid is als water,
je hoort het licht zoemen.

Wat wijst ons de weg?
Heb je te gaan naar buiten
naar buiten voor frisse lucht
vragen, vragen, veel vragen...
stellen we de juiste vragen en wat zijn dat,
de juiste vragen
de waarheid is als water het voegt zich naar elke vorm
wat is de vorm
veel zon!

De kerkbank staat op de gang
de schommels hangen roerloos vandaag
de altijd groene buxus toont een wagenwiel
wat wijst ons de weg?
vragen, vragen, veel vragen
de waarheid is als water het voegt zich naar alle vormen
als je heel stil bent hoor je 't licht zoemen
ik adem in en ben me bewust

Realiseren wij ons nog hoe mooi de omgeving is?
Schoonheid is zichtbaar geworden liefde.
Als je heel erg stil bent, hoor je het licht zoemen.
Veel zon!

