

# Gesprekskunst wakkert vernieuwingskracht aan bij (zorg)professionals

## Hoe muzische gesprekken zorgen voor *denkruimte* in organisaties

Anke Tijtsma

*'Het is er allemaal al' zegt een bevriende organisatie-kunstenaar tegen me. 'Pak je notities er allemaal bij en kijk en reflecteer erop. Je hebt er immers in het werk dat je doet al iets van gemaakt. Jij maakt gesprekken en zorgt weer voor ruimte in de hoofden van veel medewerkers. Dat is wat je doet; heel bewust is dat wat je maakt. Daar ter plekke. En dat is genoeg. Ook als het daarna geen rapport oplevert!'*

Vervolgens weet ik dat het waar is en toch vind ik dat ik (omdat ik er ook geen rapport van maak) in staat moet zijn om er een artikel van te *maken* om te publiceren. Er zijn immers veel notities, losse aantekeningen en reflecties genoteerd op van alles en nog wat. Ze staan in mijn dummy's en op losse A4-tjes die ik allemaal bundelde omdat ik weet dat ze nog waarde hebben. Dit artikel dient vooral om de *doorwerking* van wat ik maak nog te versterken. Voor mijzelf. En misschien ook wel voor anderen. Vanuit een drang om erover in gesprek te blijven, te onderzoeken en ook om nog iets nieuws te creëren van wat ik zoal (mee)maakte in organisaties; een artikel.

## Inleiding

Deze tekst gaat over het proces van het muzische actie-onderzoek dat ik uitvoerde tussen september 2017 en oktober 2018 bij diverse organisaties in de publieke sector. Daarin ben ik op zoek gegaan naar mogelijkheden om 'anders' met (zorg)professionals in gesprek te gaan. Vanuit mijn Buro AanZet neem ik deel aan werkprocessen en maak ik gesprekken met professionals waarin we op zoek gaan naar wat hen bezighoudt. Daarvoor benut ik als antropoloog de muzische activiteiten (vertellen, spelen, maken en delen) in mijn gespreksvoering zodat medewerkers zichzelf in/op het spel zetten om ruimte te maken voor wat ze anders nauwelijks laten horen/zien/maken of doen. Via de gesprekken die ik 'maak', draag ik bij aan het zoeken naar ruimte om hun potentieel beter te benutten en in te zetten voor vernieuwing. Ik maak het liefst de hele dag 'ruimte' in de gesprekken die ik maak met professionals. In de loop van het afgelopen jaar ben ik mezelf naast antropoloog en keramist ook gespreksmaker gaan noemen. En ik beweeg me op professioneel vlak graag in dialogen die aansluiten op de driehoek tussen de disciplines gezondheid/welzijn, organisatiecultuur en -vernieuwing en kunst.

Mijn onderzoeksvraag voor de Werkplaats Muzisch Onderzoek<sup>1</sup> luidt als volgt: **Hoe kan ik als antropoloog door het aanwakkeren van het muzische in gesprekken bijdragen aan vernieuwingskracht in organisaties?** Met vernieuwingskracht bedoel ik hier de moed van professionals in (zorg)organisaties om de status quo uit te dagen. Om op zoek te gaan naar verbeteringen in processen of werkwijzen. Het gaat mij om het open staan voor veranderingen en ruimte maken om nieuwe perspectieven te omarmen. Wat verandert er als de vernieuwingskracht werkt? Bijvoorbeeld dat medewerkers niet meer klakkeloos vragen om kaders maar zelf naar ruimte zoeken om er vanuit hun vakmanschap in een professionele setting iets van te maken. Het gaat ook over hun creatie-kracht en over in het niet-weten gedijen. Reflecteren is een vaardigheid die voor mij onderdeel is van het potentieel om te vernieuwen. Je herkent het ook in bijvoorbeeld vergaderingen waar medewerkers al explorerend op zoek gaan naar 'hoe' iets beter kan. Het gaat bij vernieuwing ook over de gewone gang van zaken durven bevragen.

*In dit artikel neem ik je mee in mijn werkwijze als antropoloog. Vervolgens schets ik hoe ik het muzische actie-onderzoek omarm en lees je over mijn uiteenlopende muzische gespreks-interventies. Die leveren allerlei 'maaksels' op. Van mijzelf en anderen. Zo ontdek je gedurende het lezen wat de antwoorden zijn op mijn onderzoeksvraag. Vervolgens vertel ik je ook over mijn worsteling om in organisaties het muzische een plekje te geven.*

## Hoe werkt een antropoloog?

Via mijn antropologische werkwijze beschrijf ik wat ik zie/hoor/aanschouw in een organisatie. Ik onderzoek via kwalitatieve methoden hoe professionals in een organisatie het werk met elkaar 'doen' en ook 'hoe ze met elkaar praten'. Beide aspecten vind ik mateloos fascinerend. Vervolgens analyseer ik de rode draden die ik ontdek en benoem de patronen. Pas dan verklaar ik en koppel bevindingen aan theorie. Indien gewenst koppel ik dat terug aan de opdrachtgevers. Tussendoor noteer ik ook altijd wat ik zelf beleef en meemaak en wat het onderzoeken van een organisatiecultuur met mij doet als onderzoeker. Als antropoloog werk ik door te observeren en met behulp van open ongestructureerde interviews. Op die manier krijg ik een beeld van wat er leeft in een organisatie, ontdek ik (fractale) patronen en vorm ik me een beeld van de (gespreks)cultuur in een organisatie. Ik focus dit artikel op diverse organisaties in de publieke zorgsector waar ik werkzaamheden voor verrichtte. Dat varieerde van evaluaties van projecten tot het ondersteunen bij het opzetten van nieuwe activiteiten, het ontwikkelen van een nieuwe strategie tot het begeleiden van teams en managers/leiders. In veel gevallen zat er iets vast, was er behoefte aan mensen in beweging brengen of was er noodzaak een sluimerende onenigheid te helpen oplossen.

Mijn werkwijze kenmerkt zich door het laveren tussen gespreksvoering en het (subtiel) aanmoedigen tot anders kijken/denken/doen/praten over een situatie door middel van kunst of kunstenaars<sup>2</sup>. Daarmee wil ik bijdragen aan het (weer) op zoek gaan naar de flexibiliteit/wendbaarheid. Het onderzoeken van een ander perspectief en

het stimuleren van een innovatieve houding bij de medewerkers waarmee ik spreek.

Het is afhankelijk van de hoofdpdracht die ik aanneem, maar vrijwel overal opteer ik ervoor dat ik zelf ook in het systeem van de organisatie mee mag doen. Oftewel, dat ik instap en participierend kan observeren juist ook doordat ik een taak oppak. Dat betekent heel praktisch dat ik afspraken maak over werkzaamheden (vaak los van de hoofdpdracht/vraag die ik aanneem terwijl ik die 'ondertussen' wel uitvoer) die ik uitvoer in de dagdagelijkse gang van zaken van de organisatie. Zo word ik (een beetje) onderdeel van het organisatiesysteem en werk ik met allerlei mensen samen. Ik mag me erin bewegen om een taak uit te voeren. Dat noemen antropologen ook wel de methode van de 'participerende observatie' en dat levert ontzettend veel informatie op over hoe een organisatie voelt en functioneert. Bijvoorbeeld door uitspraken die professionals doen bij de koffiemachine.

## Wat kan muzisch onderzoek daaraan toevoegen?

Muzisch onderzoek werkt vanuit een sterke verbinding met het idee dat je kennis over de realiteit niet alleen verkrijgt via wetenschappelijke methodes die uitgaan van objectiviteit, meetbaarheid en afstandelijkheid van de onderzoeker. **Kennis over werkpraktijken krijg je ook 1) door eraan deel te nemen, 2) er iets van te maken en 3) er als onderzoeker zelf zichtbaar in te worden**<sup>3</sup>. Die eerste karakteristiek sluit goed aan bij hoe een antropoloog te werk gaat. En via de andere twee onderzoek ik voor mezelf hoe ik het muzische kan invoegen in mijn werkzaamheden. Ik schets hieronder hoe ik dat zie.

### In conversatie blijven

Dit artikel is gemaakt omdat ik besloot dat juist het 'maken' in mijn werkpraktijk zo geweldig is. Het creëren en tot iets nieuws komen. Dat ken ik als keramist maar ook als antropoloog en gespreksmaker is dat het meest boeiende in mijn werk. Daarnaast wilde ik ook onderzoeken of ik er een muzisch artikel van kan maken. Ook is het fijn om mijn uiteenlopende (persoonlijke) notities te bundelen zodat ik met mezelf en mijn lezers erover in gesprek kan blijven. Daarmee bekijk ik of mijn aantekeningen en hersenspinsels kunnen bijdragen aan een navolgbare stap voorwaarts op het pad van organisatievernieuwing. En natuurlijk om een antwoord te zoeken op mijn onderzoeksvraag.

Dit artikel is te lezen als voorstel om in conversatie te blijven met elkaar. Is iedereen maker van gesprekken? In zekere zin wel. Alleen daarmee is niet iedereen ook een. Dat vraagt om een bepaalde bewuste keuze vooraf. Voor mij betekent gespreksmaker zijn dat ik bewust op zoek ga naar *ruimte* voor allerlei gedachten. Het met elkaar spreken en daar initiatief toe nemen benoemt mijn favoriete filosoof Hannah Arendt met de term 'nataliteit' of 'geboortelijkheid'; het is het vermogen van mensen om iets nieuws te beginnen, steeds weer opnieuw. Elke keer wanneer een mens het woord neemt en daarmee zichzelf 'onthult', wordt die mens als het ware opnieuw geboren (Berding et al. p.21, 2017). Zij stelt dat we als mens graag bijdragen aan iets nieuws laten ontstaan. Dat 'nieuwe' kan in een gesprek ontspruiten als er *ruimte* wordt gemaakt om te *denken*. Daar kan ik me helemaal in vinden en daar wil ik professionals via mijn werk toe uitnodigen en 'aanzetten'. Samen stappen we daarmee in het 'handelen' wat Arendt in

haar indeling van menselijke activiteiten onderscheidt van het 'arbeiden' en het 'werken'.<sup>4</sup>

Voor mij zijn conversaties als vrijplaatsen voor reflectie. Als antropoloog en gespreksmaker heb ik in de organisaties waar ik aan het werk ben als belangrijkste doel om professionals te ondersteunen om in het dagdagelijkse *ruimte te maken* voor andere gedachten en perspectieven. Dat duid ik graag aan met vrije denkruimte gericht op vernieuwing.

### Vrije ruimte

Converseren zie ik graag als vrije denkruimte tussen mensen. Die ruimte kun je maken als je minimaal een ander weet te strikken als mee-maker. Een gesprek maak je samen. De woorden stromen lekker ende energie in de ruimte is prettig. Of het communiceren loopt juist helemaal niet; dat beperkt de ruimte. Letterlijk en figuurlijk. Beide is mogelijk en alles er tussenin. In veel organisaties zitten er haperingen in gesprekken tussen professionals – in teams en tussen de hiërarchische lagen. Dat komt het werk niet ten goede. Zoiets kan allerlei redenen hebben.

Door mijn opdrachtgevers is een ambitie geformuleerd voor de toekomst van de organisatie en daarin is het belangrijk om de medewerkers mee te nemen. Voor een verandering is het wenselijk om los te komen van bestaande overtuigingen, aannames en werkwijzen. Iets wat voor ons mensen een hele kluit is omdat we al snel in een *default modus* schieten zodra we op de werkvloer een overleg of vergadering ingaan. Dat heeft

alles te maken met het gedijen in de status quo en de dominante logica in een organisatie stelt Menno Lanting in zijn boek *De Disruptieparadox* (p. 102, 2017). Die bepaalt wat we vinden en hoe we doen en wat er wel of niet kan. Zo vinden we dat vergaderingen efficiënt moeten verlopen. En ook zeker een heel helder doel moeten hebben. De doel/middel-rationaliteit werkt door tot in de besturingsdynamiek en de (gespreks)cultuur in een organisatie. Veel organisaties zijn gericht op werken via gangbare werkwijzen en minder op exploratie van het nieuwe.

Tijd maken voor goede gesprekken en dialogen is dan waardevol. Luisteren is echt een kunst stelt David Bohm (2018, 15). Het maakt geheel nieuwe interacties mogelijk. Aandacht is een katalysator in dit proces. Pas als er *ruimte* wordt gemaakt om (samen) te denken, kunnen mensen uit die voorgeprogrammeerde en dominante *default modus* stappen. Bohm (2018) pleit voor een creatieve dialoog waarbij we aannames onder de loep nemen en inzichten delen. Daardoor kunnen we ons beter verhouden tot onszelf, anderen en de wereld waarin we leven. Een tijdje gedijen in het niet-weten, in een tussenruimte, is niet altijd gemakkelijk. Het muzische toelaten is dat ook niet terwijl het wel nuttig is om samen tot vernieuwing te komen. Wat de muzische activiteiten van vertellen, spelen, maken en delen daarin zoal kunnen betekenen, is wat mij intrigeert.

### Er is vaak weinig ruimte voor vernieuwing

In gesprekken of vergaderingen is veel over een organisatiecultuur te leren. Daarom is daar aanschuiven ook bijna altijd mijn geliefde beginpunt voor een kennismaking met een organisatie. Soms is mijn opdracht dan nog niet eens volledig helder.

Het is in de ruimte tussen mensen dat cultuur ontstaat, zich manifesteert en ook kan veranderen. Tussen mensen en tussen mensen en het systeem vindt van alles plaats. Dat is cultuur. Het is niet vast te pakken. Je kunt het zien als een soort collectieve mentale programmering van een groep mensen. Ongeschreven afspraken over hoe we ons gedragen en wat we wel en niet zeggen tegen elkaar. In veel organisaties vullen we stiltes al gauw op en komen we in vergaderingen graag direct met (rationele) oplossingen zodra er een uitdagende vraag wordt gedeponereerd. Een antwoord kan leiden tot impasse bij de deelnemers of zorgen voor reacties. Dan ontstaat al snel discussie. In de meeste organisaties blijft van alles ongezegd in de conversaties die gevoerd worden. Of er wordt überhaupt niet genoeg met elkaar gesproken. Ook is er in gesprekken tussen professionals weinig aandacht en tijd om gezamenlijk niet-te-weten. Laat staan dat mensen een echte dialoog voeren. In te veel gevallen is er weinig tijd om te luisteren naar elkaar, samen stil te staan, te reflecteren.

### Ruimte

In het samen even niet-weten zit ruimte. Denkruimte. Ook in een goed gesprek zit vrije denkruimte. Tussen de regels en tussen de mensen. Ik draag er graag aan bij om het repertoire van teams om echt in gesprek te gaan te vergroten. Bijvoorbeeld door samen een vraag te onderzoeken en niet naarstig een antwoord te formuleren. Om samen te leren puzzelen; om ongemak niet te snel op te lossen. In veel organisaties is het niet de cultuur om samen niet-te-weten. Dan is het boeiend samen op zoek te gaan naar gedijen in de ruimte van het 'ondertussen'. Zoiets als het verblijven in de tussenruimte.

Wat ik veel zie gebeuren, is dat de leiding (op welk niveau dan ook) een antwoord presenteert of kaders schetst en ook zegt hoe het moet worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld over wat er moet worden geschreven in een externe publicatie of waar medewerkers in moeten worden getraind. Of ten aanzien van een besluit over met welke dienstverlening een organisatie stopt of doorgaat of hoe het probleem van een team moet worden aangepakt. Heel vaak worden medewerkers niet of nauwelijks geconsulteerd. Bij het besluit hebben medewerkers zich dan neer te leggen. Terwijl het in veel gevallen ook mogelijk was geweest om samen te onderzoeken wat passende antwoorden waren. Dat samen exploreren wat er passend is, gebeurt heel weinig. Dat is spijtig want mijns inziens wordt het ware potentieel van veel professionals en daarmee de ruimte voor vernieuwing (laat staan voor innovatie) niet of nauwelijks benut voor de organisatie. Inmiddels weten we dat het betrekken van medewerkers uit alle lagen van de organisa-

tie essentieel is om vernieuwing te kunnen vormgeven. Toch wordt dat nog weinig gedaan. Wantrouwen en gevoelde belangen-tegenstellingen tussen management en medewerkers voorkomen vaak beweging in organisaties. En dat leidt niet zelden tot stilstand stellen Baillieux en Van de Wiel (2018, 27). Mijns inziens omdat er angst bestaat voor zowel verlies van het overzicht en voor de ongebreidelde ideeën van medewerkers. Controleren en beheersen is nog vaak het credo van leidinggevendenden. Dat staat haaks op loslaten en gedijen in het niet-weten. Werken in het ondertussen zodat er ruimte komt voor nieuwe gedachten, hersenspinsels enzovoort is niet gemakkelijk.

### Ontregelen

Kunst heeft kwaliteiten die nuttig kunnen zijn om te 'ontregelen'. In mijn activiteiten is ontregelen waardevol om vernieuwing te brengen. Kunst belicht wat voorbij de normale denkkaders ligt. Dat is ook wat het muzische en kunstenaarschap doen. Er ontstaat een zekere distantie ten opzichte van het werk en daarin worden nieuwe inzichten geboren. In mijn werk onderzoek ik zodoende wat er nodig is om als antropoloog een beetje te 'ontregelen' via het muzische.

Als het draait om 'ruimte' voor innovatie en inspiratie in professionele settings dan stelt de organisatiefilosoof Robert Cooper voor om onszelf in een situatie van ontregeling (*induced disorder*) van alle zintuigen te brengen.

Tijdens mijn masterjaar aan de HKU (2016/17) onderzocht ik hoe professionals in vergaderingen met hulp van verbeeldingskracht uit de default vergadermodus kunnen blijven. Ik schreef er mijn scriptie over. Een korte samenvatting tref je hier aan.



# Drie karakteristieken van muzisch onderzoek

Ik neem je mee naar de drie karakteristieken zoals ik ze in de Werkplaats Muzisch Onderzoek heb leren kennen en heb onderzocht. Hierboven refereerde ik al naar de eerste karakteristiek; *eraan deelnemen (1)*.

## Eraan deelnemen (1)

Participerende Observatie past heel goed bij muzisch onderzoek doen. Precies omdat het ook uitgaat van het feit dat je kennis over de realiteit in werkprocessen en praktijksituaties opdoet door *eraan deel te nemen*. Dat is waar veel van mijn antropologische organisatiewerk start. Het is waar ik gelijktijdig ook mijn eigen muzische onderzoeksvraag in meeneem sinds ik mijn interesse in kunst ben gaan verdiepen aan de HKU.<sup>5</sup> Aan het werk in de organisaties deelnemen levert mij inzichten op en geeft veel informatie over de cultuur in organisaties. Dat helpt me om mijn opdracht uit te voeren. Ik probeer van die werkprocessen en praktijksituaties iets te *maken* door gesprekken te voeren. Wat ik de hele dag door *maak* als (muzisch) antropoloog in organisaties dat zijn die gesprekken. En de ruimte die daarmee ontstaat zet weer van alles in gang bij de gespreksdeelnemers (en daar schrijf ik verderop meer over). Wat ik *doe/maak* brengt me op het tweede karakteristiek van muzisch actie-onderzoek, namelijk: *kennis opdoen door er iets van te maken (2)*.

## Er iets van maken (2)

Als antropoloog *maak/voer* ik gesprekken en op die manier verzamel ik allerlei gegevens. Ik bekijk al mijn aantekeningen en notities (de data) nadien en trek conclusies over wat ik zoal zie/hoor in een organisatie. In principe *maak* ik er liever niet achteraf een rapport met bevindingen van.

Rapporten belanden te vaak in lades en archiefkasten. Ik probeer zoveel mogelijk in de activiteit (=het werk dat ik doe; bijv. een projectevaluatie) mijn bijdrage te maken/leveren. Dat vergroot ook meteen het eigenaarschap van de medewerkers in de organisatie.

*De helikopter vliegt erg weinig  
Inzoomen op details lijkt gewenst  
en veilig  
Verantwoordelijkheid duikelt  
onuitgesproken weg*

Ik voer gesprekken. Als dat het belangrijkste is wat ik doe in de organisaties waar ik werk dan kan ik daar misschien ook veel meer nadruk op leggen als ik vertel over mijn werkwijze als antropoloog. Hoe ik dat ben gaan aanpakken, beschrijf ik verderop. In het kort: ik ben door en in de gespreksvoering gaan experimenteren met ontregelen via allerlei (muzische) gespreksvormen. De bijvangst hiervan is dat ik mezelf *gespreksmaker* ben gaan noemen en dat helpt me om richting opdrachtgevers te schetsen wat mijn werkwijze is. Het *maken* zit hem in: het muzische integreren in het gesprek dat ik *maak* samen met iemand anders. Bijvoorbeeld door met een kunst-object, foto of gedicht het gesprek een wending geven.

Dan bewegen we van de rationele linkerhersenhelpt naar de rechterhelpt. Kunst in de brede zin van het woord kan mensen in een toestand brengen die 'aanzet' tot verandering; tot anders kijken naar een (werk)situatie. Ik ervaar het zelf in het gesprek. Er komen andere/nieuwe woorden in het gesprek (soms in de vorm van een prachtige monoloog van een medewerker) over aspecten die in het eerste deel van het gesprek *blijkbaar* nog onvoldoende ruimte

hadden gekregen. Ik zie dan ook de 'echte' mens in de professional als het ware zichtbaar worden. Persoonlijke reflecties worden zichtbaar; er lijkt een andere dimensie te ontstaan. Er komt als het ware denkruimte. Heel mooi is dat. Mijn gesprekspartners waarderen dat zelf ook. Soms laten ze dat direct na afloop van een gesprek weten en regelmatig komen mensen er pas veel later op eigen initiatief op terug.

Door in de werkplaats Muzisch Onderzoek deel te nemen werd ik me meer en meer bewust van een andere vorm van *maken*. Gelijktijdig ben ik zelf *iets gaan maken* – van wat ik zoal hoorde in de gesprekken – om zo ook kennis op te doen. Het nadien *maken* van nieuwe zinnen. Ik schrijf korte gedichten (een soort haiku's) over de patronen die ik zie. Ik bekijk al mijn aantekeningen. Dan worden vrijwel direct (deel)patronen zichtbaar. Van daaruit *rubriceer* ik en ga ik rode draden zien (patronen die richting een duiding van de gegevens bewegen) in wat ik heb gehoord. Patronen zijn terugkerende verhaallijnen. Bijvoorbeeld over frustraties omdat er niet wordt geluisterd naar de adviezen van vakmensen. Of hoe men zich in details verliest en de grote lijn uit zicht raakt. Over hoe de verantwoordelijkheden onduidelijk blijken als er onenigheid ontstaat. Of het legt een patroon bloot dat ik op allerlei plekken in organisaties terugzie: er wordt gewerkt aan een opdracht die voortdurend wijzigt omdat men te vroeg in de actie is geschoten en er niet goed is onderzocht wat de eigenlijke vraag is.

Door de Werkplaats Muzisch Onderzoek ben ik de vrijheid gaan voelen om van mijn data ook *iets eigens* te *maken*. Nu leg ik soms via haiku's de kern van mijn bevindingen bloot. Daarmee toon ik wat me raakt. En die

haiku's ben ik weer gaan gebruiken in gesprekken om de medewerkers iets te vertellen over mijn bevindingen. Dat kan een opening bieden voor een ander gesprek. Bijvoorbeeld over wat de haiku oproept. Dat is ook muzisch; geraakt worden en dat tot uitdrukking brengen om te delen. Door wat mij aanspreekt te tonen, ontstaat wat Van Rosmalen gemeenschappelijkheid noemt. Zo onderzoek ik met mijn gesprekspartners de vrije (denk)ruimte. Ik hoor later terug dat het bijdraagt aan verversing van hun gedachten. Iets wat bij een rapport van mijn bevindingen minder vaak gebeurt. Dan neigen medewerkers ernaar om te kijken of het klopt wat er staat, hoe het is opgeschreven en of men het er mee eens is.

*Veranderend van perspectief  
Hoor ik wat jij ziet  
Oorverdovend*

Via haiku's kan ik heel laagdrempelig ook het muzische in mijn werk als antropoloog integreren. Het zorgt voor een kleine ontregeling (*induced disorder*) van de gewone gang van zaken. Een dergelijke wending in een gesprek draagt daarmee bij aan anders gaan kijken. De gesprekspartners gaan zich verhouden tot de interventie (bij haiku's is dat de tekst maar het gebeurt ook bij beeld) en worden zich bewust van hun eigen (des) interesse. Het maakt heel helder wat er 'gewoon' is en wat *blijkbaar* niet. In veel gevallen werkt het op meerdere zintuigen in en zet het tot denken.

### Er zichtbaar in worden (3)

Zo kom ik ook op de derde karakteristiek van muzisch onderzoek: *als onderzoeker zichtbaar worden (3)*.

In het 'doen' (=het uitvoeren van bijvoorbeeld een evaluatie) ben ik niet alleen aanwezig om het werk uit te voeren maar maak ik mezelf (als muzisch onderzoeker) ook *zichtbaar* (het derde karakteristiek van muzisch onderzoek).

Ten eerste word ik zichtbaar omdat ik graag werk met de metafoor van het Gesprek als Theater; daarin komen voor mij op laagdrempelige manier de mythische muzen ten tonele. Iedereen bezit immers kwaliteiten om de muzische activiteiten (spelen, maken, vertellen en delen) te activeren. Die metafoor inspireert mij en het brengt een bepaalde lichtheid in de gesprekken die ik maak.

#### Gesprek als theater

Ik zie het gesprek graag als theater. Een conversatie is als een opvoering tussen twee of meer mensen. Het is als een voorstelling van zaken die we gezamenlijk ten gehore brengen.

Door te vertellen dat ik deze metafoor prachtig vind, ontstaat er meestal al direct *ruimte* voor een ander gesprek. Door hier de 'muze' in mijzelf tevoorschijn te halen en daarmee zelf zichtbaar te worden aan het begin van de gesprekken, heb ik ontdekt dat er een verbinding en daardoor een opening ontstaat om een ander gesprek te voeren met elkaar. Ik nodig mensen uit tot het samen *maken* van een gesprek. Daarvoor hoeven we dus niet de hei op. In de reguliere vergaderruimtes vertel ik over de rol van de muzen die het podium betreden om te vertellen, te spelen, te maken en te delen

wat er op dat moment toe doet. Van daaruit nodig ik anderen uit om te delen wat hen bezighoudt op dat moment en in relatie tot het onderwerp waarvoor we bij elkaar zitten. Dat levert prachtige gesprekken op waarin zij zichtbaar worden. Zowel als mens en als professional door dat wat ze met me delen.

En ten tweede word ik zichtbaar omdat ik mezelf *in het spel* zet door de muzische activiteiten van vertellen, maken, spelen en delen te verwerken als integraal onderdeel van mijn antropologische werkwijze. Dat vraagt van me dat ik zelf zichtbaar word (in mijn werk) door te gaan staan voor mijn muzisch antropologische werkwijze en er meteen ook 'in' het werk invulling aan te geven. Deze karakteristiek van zelf zichtbaar worden heeft er ook voor gezorgd dat ik steeds vaker iets deel over het muzische actie-onderzoek waar zij (de medewerkers) onderdeel van zijn. Daarin voel ik een bepaalde kwetsbaarheid en gelijktijdig zorgt het voor openheid en verbinding. Ik word er als mens zichtbaar door omdat ik deel wat mij als professional fascineert. De intentie die daaruit spreekt kan ik via mijn fascinatie heel invoelbaar maken. In termen van de Theorie U (Otto Scharmer) zou ik willen benoemen dat ik daarmee een kwaliteit *maak* van 'holding the space'. In die ruimte vervolgt zich dan het gesprek dat we voeren.

En daarnaast word ik – ten derde – ook zichtbaar en maak ik ruimte als ik in gesprekken/groepsdialogen werk met eigen fotomateriaal, eigen kunstobjecten of zelfgeschreven haiku's. Daarmee toon ik hen iets van mezelf en kan ik een wending aanbrengen in een gesprek of overleg.

*Aan ieder roer prevaleren de ambities  
Vakmensen streven naar mooier en  
beter  
Kwaliteit (te vaak) in schoonheid  
gestorven*

Regelmatig blijven we als professionals maar al te gemakkelijk hangen in de analyse en de ratio (aangestuurd door de linkerhersenhalft) en benutten we onze rechterhersenhalft niet of nauwelijks. In een vastgelopen sessie is dat het moment waarop ik de verbeeldingskracht van deelnemers probeer te benutten.

#### Met kunst spelen

Ik vraag de mensen een kunstwerk te kiezen uit wat ik meenam naar de sessie of het gesprek. De vraag die ik erbij stelde was bijvoorbeeld welk object hen aanspreekt of tot hen spreekt in relatie tot het onderwerp. Vrijwel alle professionals die bescheiden zeggen dat ze niks nuttigs te melden hebben, overtreffen zichzelf dan vervolgens. Ze kiezen een kunstwerk en schetsen met hulp daarvan op prachtige wijze hun gedachten over de voorliggende werksituatie. Dat zorgt vaak voor een verdieping van ons gesprek. Dan zie ik de professionals als mens echt zichtbaar worden. Ze lijken los te komen van rationele uitspraken vanuit hun vakmanschap. Zelfs de status quo niet meer te bevestigen of zichzelf als slachtoffer neer te zetten. Het lijkt wel of er vrije denkruimte komt door middel van het kunstobject. Nadien hoor ik terug dat ze op die manier boven de situatie konden gaan hangen, ernaar kijken en erop reflecteren. Zie ik hier een verantwoordelijkheid opborrelen die voorbij het particuliere gaat? De professionals geven aan dat het ruimte vrij maakt voor nieuwe gedachten over een situatie.

lets negatiefs (bijv. een stopgezet project of een lastig traject) kan zo via een muzisch evaluatiegesprek bijdragen aan weer ruimte ontdekken in een complexe situatie. En sommige professionals geven aan dat ze zichzelf weer gaan zien als onderdeel (rader-tje) van een groter systeem. En daar ontluikt dan volgens mij ook weer de *ruimte* om bij te dragen aan verandering.

Via deze weg kan ik als antropoloog het muzische in de gesprekken met professionals aanboren. Daarvoor hoef ik zelf niet steeds iets muzisch te doen. Wel moet ik zorgen dat ik ruimte maak voor het toelaten van het muzische in de ontmoeting. De laagdrempeligheid waarmee de muzen het podium op- en afstappen is daarbij heel prettig. Dit werken met kunstobjecten blijkt heel bruikbaar om professionals uit te nodigen zichzelf in het spel te begeven waarvoor ik de regels schetste. Iedereen kan namelijk spelen met de metafoor van het Gesprek als theater, met kunstobjecten, fotomateriaal of haiku's.

#### Tussenruimte (a)

Een zwart schaap is er om de kudde te laten wennen aan het vreemde. Ontvankelijk zijn voor het vreemde gaat over moed. Dubbele moed schrijft Marjorieke Glaudemans. (p.134, 2015)

- Om je eigen beeld van hoe het moet te laten verstoren door een ander perspectief dan je je kunt voorstellen.
- Om de gevestigde orde in je/de omgeving/organisatie te verstoren met het inbrengen van een andere zienswijze dan de heersende.

Ergens in de tussenruimte van deze twee bewegingen geven we vorm aan de wereld/onze organisaties.



### Individuele ruimte maken

Uitgangspunt is voor mij altijd het individu omdat ik geloof dat die – ondanks alles – wel degelijk invloed heeft op hoe het organisatie-systeem functioneert.

Mijn inspiratiebron daarbij is de quote van de Amerikaanse antropoloog Margaret Mead:

*Never doubt that a small group of committed citizens can change the world, indeed, it's the only thing that ever has.*

Volgens de Parijse socioloog Anne Querrien (1945) is er individuele invloed op de collectieve transitional space van systemen. Dat ziet zij als een soort speelruimte die te vinden is in een organisatie(systeem) en waar het individu een plek in heeft. Speelruimte komt voort uit een relationeel proces. Ze ontstaat in de verhouding tussen mensen, waarden, systemen, concepten, plannen en situaties. Het zit niet in het veranderen van de spelregels, maar in het activeren van de spelende mens; de homo ludens die zichzelf verrast met een monoloog naar aanleiding van een kunstobject of een beeld. Ik ben het eens met Anne Querrien dat er wel degelijk invloed van individuen mogelijk is op wat misschien een rigide en log organisatiesysteem lijkt. De kracht van een uitnodiging tot spelen en meedoen zit hem volgens mij in samen ergens in stappen. Iets ontrafelen en uitpluizen.

### Tussenruimte (b)

Daar zit precies de kracht van het individu. Die kan besluiten om spel in te brengen in het spel dat gespeeld wordt. Binnen de kaders lijkt geen ruimte te vinden, het schuilt in je verhouding ermee. Daar zit de ruimte. En die ruimte tussen jezelf en het systeem zouden we vaker mogen reserveren. Om te spelen en vrije denkruimte te creëren.

Ik nodig eerst uit tot een gesprek. Daarin nodig ik uit tot het gesprek zien als theater. Dat is een uitnodiging om te spelen. Om vervolgens samen het gesprek te maken. In dit onderzoek heb ik ook de dimensie van 'maken' heel nadrukkelijk toegevoegd. Vele maanden later benader ik de medewerkers opnieuw. Dan ga ik op zoek naar de eventuele doorwerking. Daarmee intervenieer ik opnieuw in de gewone gang van zaken door even te ontregelen. Zo breng ik een verrassende wending aan in wat 'gewoon' is. Ik nodig de medewerkers uit iets te maken van wat hen nog bezighoudt; zichzelf te tonen via hun 'maaksel'. Zo onderzoek ik de doorwerking van een gevoerd gesprek door hen aan te zetten tot de geboorte van iets nieuws. Verderop beschrijf ik daar meer over.

En wat heel fascinerend is; inmiddels is er in de diverse organisaties aandacht voor het voeren van dialogen, voor vaker samen reflecteren. Ik ben er als muzisch onderzoeker zichtbaar op geworden en nu betrokken bij het ontwerpproces voor moedige gesprekken en elders draag ik bij aan een speellaboratorium voor vernieuwing inrichten. Ik prijs mijzelf gelukkig. Zo wordt het muzische aanboren en benutten steeds iets gemakkelijker. Maar vanzelfsprekend is het zeker nog niet.

### Doorgronden

Je kunt als individu ergens ruimte in voelen of niet. Op vele manieren. Ik zoek in mijn werk naar hoe ik mezelf en medewerkers kan ondersteunen bij het zoeken naar (speel en denk) ruimte. Ruimte om bijvoorbeeld een ander perspectief in te nemen. Reflecteren helpt mij daarbij. Nadenken en doorgronden van de eigen gedragingen en gedachten. Dat doen we meestal in ons eentje. Ik houd ervan om samen met anderen ruimte te maken voor het doorgronden van een situatie; bijvoorbeeld door middel van ruimte maken voor onderzoek en experiment. En natuurlijk door het voeren van een dialoog. De dialoog komt los van het denken volgens filosoof en natuurkundige David Bohm (1917-1992). Hij zegt dat we 'altijd in dialoog moeten gaan om ons denken goed te doorgronden' (2018, 25).

*Plato*

*Een dialoog brengt denken naar boven dat reeds in de ziel is gevestigd, maar waar we meestal niet bij kunnen.*

In mijn werk moedig ik mensen daar graag toe aan. Daarin ontdekken we dan hoe we ons verhouden met de ander en met kaders. Precies daarin zit mijns inziens ook onze vrije ruimte. En in die ruimte ontspruit de drang om te veranderen/vernieuwen. Er is altijd de keuze om je ergens bij neer te leggen; iets wat gemeengoed is in te veel organisaties. Maar wat ook kan is in actie komen en/of een ander perspectief innemen. Om ruimte te nemen en te kiezen wat je te doen staat. Aan zet te zijn en waar mogelijk aanzet te zijn voor verandering. Te onderzoeken en te doorgronden. Zijn we daarmee zelf (met onze verruiming) niet meteen ook de verandering die we willen bewerkstelligen?

### Monoloog met mezelf (a)

In de loop van mijn onderzoek ervaar ik zelf meer en meer ruimte om muzisch te werken. Ik geef mezelf er de ruimte voor. 'Resultaten komen nauwelijks tot stand door vooropgestelde beelden, maar ontstaan vaak onderweg' zegt mijn favoriete organisatie-filosoof Mieke Moor. Daar hoort voor mij het gedijen in het niet-weten bij. Wat ik 'maak' ontstaat ook vooral doordat ik mezelf de ruimte probeer te blijven geven om anders te werk te gaan dan ik voorheen als antropoloog zou doen. Dat is waardevol in zichzelf; voor mij. Daarin ga ik staan voor wat ik belangrijk vind. Al vind ik dat in mijn werkzaamheden in diverse organisaties ook heel ingewikkeld. Het is van groot belang dat ik niet meegezogen word in de gewoonten van de organisatie. Ruimte voor het muzische is vrijwel nergens ingebouwd in de gesprekscultuur. Ik ontdek dat ik me goed voel in de exploratie van wat zich aandient. Wat ik daarin zoek is een vorm om ook de onze kerheid van bijvoorbeeld mijn opdrachtgevers weg te nemen. Daar zit voor mij de vrijheid in handelen. Dat het bovenal draait om vertrouwen hebben; in mezelf en in anderen. En vertrouwen in de muzen en hoe ze werken. Ook op plekken waar ze tot dan toe minder ruimte krijgen en innemen. Ze dragen bij aan de creatiekracht van mijzelf en andere professionals en zo kan de ruimte voor vernieuwing dichterbij komen.

### Doorwerking: iets maken van ons gesprek?

Om ook nog de uitdaging op te pakken om (anders dan het gesprek zelf) iets te maken en zo kennis te vergaren, ben ik zelf aan het maken geslagen (bijvoorbeeld met de haiku's, keramische beelden). Ook heb ik in de loop van de tijd medewerkers die ik gedurende mijn werkzaamheden had gesproken na verloop van tijd opnieuw benaderd. Nu met een maakvraag: *Wil je naar een moment en onderwerp/thema teruggaan in het gesprek dat wij samen voerden en er iets van maken?* Daarmee beoogde ik te onderzoeken welke kennis het hen opleverde doordat ze iets gingen maken. Ik heb prachtige 'maaksels' gekregen en evenzo fraaie reflecties als toelichting bij het maakproces.

Bijvoorbeeld van iemand die zich realiseert dat ze zich al snel een dom schaap voelt. Dat ze bij enige tegenwerking direct twijfelt aan haar eigen deskundigheid. Bij het opnieuw beleven van een lastig traject doordat ik haar vroeg er iets van/over te maken, kwam ze erachter dat er altijd meerdere kanten aan zitten. Dat er op heel veel momenten allerlei keuzes te maken zijn en dat het ene gevolgen heeft voor het ander. Ze maakte een heel kleurrijk weefsel voor me op een zelf gefabriceerd weefgetouw van hout. De losse draden aan de zijkanten liet ze zitten – die rafels symboliseren het onaffe. Ze beleefde veel gebeurtenissen in het traject opnieuw en realiseerde zich dat je er altijd weer met frisse blik naar kunt kijken en ervan kunt leren als je er niet meer middenin zit. Haar gedachten over zichzelf en over de situatie zijn na het 'er iets van maken' positiever dan ervoor.

Na het gesprek met de maker van het weefsel schreef ik er deze tekst bij.

### Jouw en mijn maaksel

Een fraai weefsel  
draden, los en vast  
Gedachten lopen door je hoofd  
opnieuw vertel je het verhaal  
Wanneer is het klaar  
dit maaksel  
dit stopgezette project

Veel verhalen  
Weer herkauwt  
Je maakt  
wisselt opnieuw woorden uit  
Is van waarde  
als je er verder mee komt  
als je er leeg van raakt

Reflecties ophalen  
van waarde  
iets maken  
van wat er nog nawerkt  
Is het af  
als het imperfect mag zijn  
als het werkt

Tussen alle regels door  
Is  
wat ik hoor  
wat ik maak  
(on) af

Als af niet nodig is  
Stel ik een vraag  
Werkt  
dit maaksel  
door?



Ik stuurde de tekst naar de maker toe en kreeg als reactie terug dat het weer aanzet tot het denken over hoe ze maakt en werkt.

Het maken zorgde bij de medewerkers voor een bepaalde doorwerking van de inhoud van de gesprekken die ik veel eerder met hen voerde. Dat leverde de professionals soms prachtige inzichten op over hoe om te gaan met gebrek aan vrije ruimte bijvoorbeeld.

*Met een zwart schilderijlijstje met een aanbieding uit een reclamefolder erin schetst een professional mij hoe zij het aantrekkelijk vindt om gewoon ergens aan deel te nemen omdat het wordt aangeboden. De verfromfaaide kassabon die ze ook in het schilderijlijstje verwerkte staat symbool voor dat het niet altijd slaagt om iets terug te brengen als je het zou willen teruggeven of ruilen. De kreukels in de bon staan metafoor voor het ongemak waarmee dat gepaard gaat, vertelde ze me. En ook schetste ze dat het gesprek over iets wat ze terug wilde leggen waar het hoort, veel te vaak helemaal niet gemakkelijk te voeren is. En wat doe je als professional dan? Doorduwen of laten gaan. Het beeld dat zij heeft gemaakt met dit lijstje kan blijven voortbestaan; ook omdat het ingelijst is en op een buro kan worden neergezet. Zo blijft het zichtbaar voor haar en staat het metafoor voor het verhaal dat nog vol ongemak zit. Gelijktijdig dient het voor deze medewerker als aanmoediging om het gesprek over lastige kwesties juist aan te blijven gaan. Daarin zit de ruimte die zij door dit maakproces heeft ontdekt.*

Alle gesprekken over de 'maaksels' waren mooie voorbeelden van het gesprek als theater. De *maaksels* vormden de basis en de aanwezigheid ervan hielp om hun reflecties letterlijk en figuurlijk *ruimte* te geven en door te laten werken.

### Ruimte voor vernieuwing

Ik denk dat ik met mijn muzische werkwijze de vonk heb overgedragen om 'anders' te kijken, praten en onderzoekend te werken. Dat kan bijdragen aan *ruimte* voor nieuwe zienswijzen. Deze professionals zijn zichtbaar geworden door zich samen met mij in het spel van de muzen te begeven. Door makend en spelend onderzoeken te integreren in het werk. Daarmee nodigde ik hen uit om in iets nieuws te stappen en te ontdekken wat dat kan opleveren. Dat vond niet plaats omdat ik van te voren een garantie afgaf maar juist omdat zij de vrijheid hielden om wel of niet mee te doen. Ik kreeg reacties die schetsen dat ze niet vast bleven houden aan een 'oude' worsteling, dilemma's of verschil van inzicht. De professionals waarmee ik evaluatiegesprekken voerde, gaven aan dat het fijn was om in een gesprek uit te pluizen wat hen het meest bezighoudt. En of dat hun eigen worsteling is met een kwestie of iets is wat bij de organisatie hoort en in een patroon past wat onderdeel is van de cultuur in de organisatie.

Daarnaast hoorde ik van anderen dat teruggaan naar het eerdere gesprek (en daarmee naar de voorliggende kwestie) door er iets van te 'maken' hen aanzette tot zelfreflectie en het zoeken naar *denk-ruimte* om er *iets nieuws* van te maken.

Mijn maakvraag aan de deelnemers kwam niet alleen voort uit het besef dat een van de karakteristieken van muzisch onderzoek is:

'er iets van maken'. Ik had zelf ook behoefte aan 'maken'. Als 'er iets van maken' bijdraagt aan nieuwe kennis, dan pas ik dat ook graag toe op mijn eigen situatie. Er was namelijk iets aan de hand in mijn werkpraktijken. Dat ben ik ook gaan onderzoeken. Dus ben ik iets gaan maken om kennis te vergaren over vragen die me bezighouden. Hieronder schets ik twee situaties.

### Het systeem slokt mij op

Ik werd in diverse organisatiesystemen gezogen door mijn werkzaamheden. De systemen met regels, waarden en gedragingen ontnamen me een paar keer bijna het zicht op mijn eigen vrije denkruimte. Iets wat ook de professionals in die organisaties ervaren. Waar waren de muzen? Eenmaal een tijdje werkzaam in die systemen, leek ik de muzen van me af te duwen in plaats van ze toe te laten om met mij te spelen? Van Rosmalen (2016, 163) schrijft dat "het georganiseerde professionele handelen op veel plekken niet zomaar plaats biedt aan het muzische en de daarmee verbonden ontregeling. Het muzische gaat gepaard met ambiguïteit en het uithouden in het niet-weten of anders weten. Door de instrumentalisering en een hang naar meetbare resultaten verdwijnt het maar al te gemakkelijk". Hoe zit dit in mijn praktijk? Dit onderzoek ik maar al te graag. Temeer omdat ik me laat inspireren door deze prachtige quote van Bill O'Brien, CEO of Hannover Insurance: "the success of an intervention depends on the interior condition of the intervenor." Ik beschrijf hieronder twee situaties.

### Verstrikt raken (1)

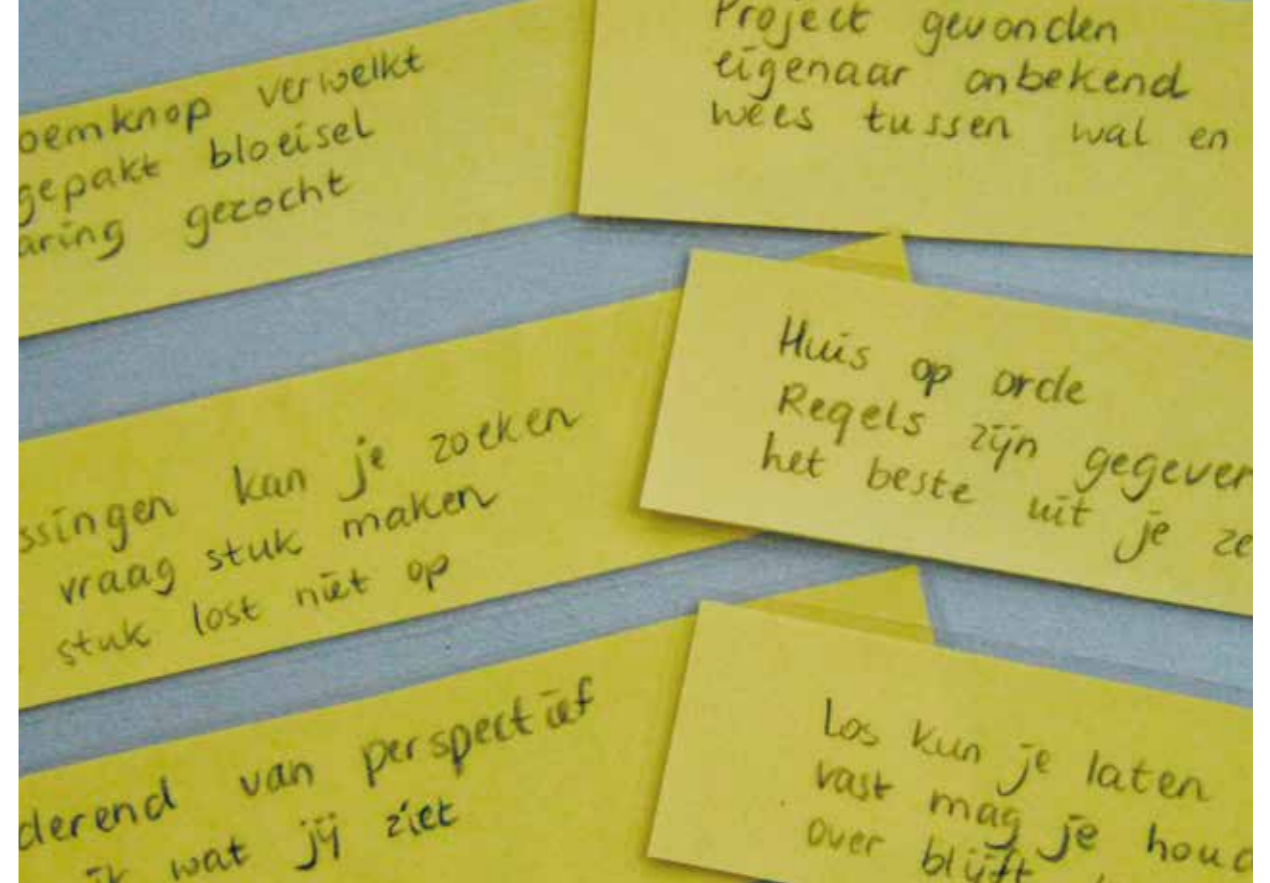
Het was een soort verstriking en zuigkracht die uitging van de organisatiecultuur. Dat kreeg ik helder voor mezelf doordat ik bij een bijeenkomst van de Werkplaats MO een vraag inbracht bij de muzische werkvorm De Kunst van het Vragen. Die vraag klinkt als volgt: *Hoe kan ik van wat ik allemaal zie, hoor, ophaal, beschouw en interpreteer in een organisatie 'iets maken' dat overbrengt wat hier gaande 'is'?*

De toelichting die ik erbij geef is: Als ik er niet een rapport van wil 'maken', wat is er dan te maken dat wel voldoet aan de heersende normen in de organisatie? 'Het moet wel goed zijn namelijk' vertelde ik mijn mede-onderzoekers die bewuste ochtend, want er zit een enorme waardering op 'goede kwaliteit' in deze organisatie. Het moeten voldoen aan de ongeschreven regels is een prangende vereiste die ik in alle lagen van de organisatie voelde doorwerken. Als relatieve buitenstaander kijk ik ernaar en gelijktijdig ervaar ik dat ook.

"Juist door iets uit zijn verband te halen, kan iets pas goed gezien worden" stelt organisatie-filosoof Mieke Moor in haar boek *Werken in het Wit* (p.10, 2017).<sup>6</sup> Hierover ging ik op een ochtend in gesprek met een aantal mede-onderzoekers in de Werkplaats Muzisch Onderzoek. Dat hielp me op weg om mijn vraag te onderzoeken en op waarde te schatten.

Ik noem hier de belangrijkste inzichten:

- Als muzisch onderzoeker kan ik ook niets doen. Dat is ook een keuze. Wat gebeurt er als ik iets niet opschrijf/er niets gebruikelijks van maak? En waar neem ik op die manier verantwoordelijkheid voor?
- En is wat ik 'maak' niet eigenlijk 'het proces van gesprekken voeren'. Daarmee ontstaat een vorm van kennis vergaren (die niet via een rapport gaat) maar waar



meerdere mensen van leren door en in de gesprekken. In het delen en het 'doen' (=het maken van gesprekken) lever ik mijn bijdrage aan dit geheel. Dat maak ik er van.

- Er lijkt een soort collectieve hulpeloosheid en gevoel van overlevering in het organisatie-systeem te zitten. Dat wordt op veel plekken in stand gehouden dus de vragen die ik die ochtend ophaal voor mezelf zijn: In welke dynamiek word ik ingezogen? En kan ik eigenlijk wel 'anders' handelen als de organisatie hierin vast zit? Dan is dit namelijk systemisch. Iets wat ik ook herken door wat ik beleef in een andere organisatie.
- En ik leer hier zelf ook van: namelijk altijd een beetje ruimte houden om aan een cultuur of organisatie-systeem te ontsnappen als je er participierend in observeert. Dat is nodig om het te blijven snappen, om er goed naar te kunnen kijken en om er vervolgens een bijdrage aan te kunnen leveren waar de muzen ruimte krijgen. Ook dat is van belang om er niet te persoonlijk in te gaan zitten. Dat lijkt goed te werken door niet in slechts een organisatie te werken maar daarnaast ook andere opdrachten aan te blijven nemen. De helicopterview helpt me ernaar te blijven kijken van een afstandje en mijn eigen denkruimte fris te houden. Daarmee kan ik de muzen blijven toelaten.

*Mag ik elke dag opnieuw geboren worden?*

*Dat zet me aan  
dan kan ik beginnen  
iets nieuws  
maken  
dat zich wil vormen  
in de ruimte  
iets  
dat ontstaat  
in het werk  
In een mooi gesprek  
creëer ik  
nieuw-s  
Daarin baar ik  
nieuwe gedachten  
Voor jou, mij.  
Ons*

### Verstrikt raken (2)

Bij een andere organisatie bespeurde ik recent bij mezelf een reflex in de 'doe/actie-modus' (dat is daar onderdeel van de cultuur) terwijl de waarde die ik toe wil voegen met mijn werkzaamheden juist gaat over stilstaan/reflecteren. Ik kom mezelf dus opeens in een enorme doe-modus tegen, productie draaien en weinig muzisch inbrengen; daar word ik onrustig van. Er wordt me iets gevraagd en dat ga ik oplossen of beantwoorden. Ik dacht er niet eens meer aan het te onderzoeken en terug te leggen op de plek waar het hoort. Ik vergat mezelf de vraag te stellen: wat is hier nodig of passend? Oeps. Dus... knop om en terug naar waar ik zichtbaar op en herkenbaar in wil zijn – het muzische inbrengen en samen regelmatig in een proces van reflecteren stappen. Ik moest er weer voor gaan staan. Als onderzoeker/medewerker moest ik daar weer zichtbaar in worden zonder arrogantie of een betweterige houding. Maar gewoon

omdat ik anders niet achter het werk sta wat ik graag doe.

En daarbij hoort ook als 'buitenstaander' kijken naar wat er zich afspeelt; een helicopterview aannemen. Heen en weer bewegen tussen aan het werk zijn en er goed naar kijken. Participeren als medewerker maar ook als antropoloog de muzische activiteiten van spelen, vertellen, maken en delen inbrengen. Ik was aangenomen voor mijn procesmatige en muzische aanpak, maar werd als het ware door de heersende (kantoor)cultuur gezogen in de traditionele aanpak die de organisatie heel bekend is (en van waaruit wordt gestuurd op resultaten). Zo doen we dat hier – en ik ging er in meedoen – de kracht van (ongeschreven) regels en gewoonten.

Voor het toepassen van het muzische wil ik weer 'zichtbaar' worden en gaan staan voor de waarde die ik hecht aan bijvoorbeeld goede vragen stellen en open gesprekken met elkaar maken. Dat vraagt van me dat ik soms een rol als verteller oppak of dat ik mezelf juist als maker even aanzet. Er iets van maken en daarmee iets van mezelf tonen, is overigens ook eng en maakt me kwetsbaar. Maar het is een manier om de muzen in mijn werk toe te laten. Dat kan weer bijdragen aan het vergroten van de speelsheid en lichtheid die ik in het dagelijkse werk op kantoor nodig heb. Dat pakt wisselend uit maar in alle gevallen zorgt het voor een *wending* in de gewone gang van zaken. Daarmee zet ik altijd iets in gang en ga ik staan voor wat ik belangrijk vindt.

Ik schreef recent een blog over een organisatie-dag die ik organiseerde. Ik betrapte mezelf op volledige participatie in de gangbare werkwijzen waardoor ik in een pragmatische

actiemodus was geschoten. Ik bouwde voort op tradities en stereotype beelden van wat medewerkers nodig hebben. Ik geloof dat ik zelfs de angst en afwijzing in het systeem kon voelen. Ik werd in een lineaire regelmodus gezogen in plaats van even rustig stil te staan bij het doel. Welke aannames werden hier gedaan over medewerkers? Ik vergat zelfs goede vragen erover te stellen... En dat niet meer doen en dat bij mezelf bespeuren was precies wat er voor mij niet aan klopte. Ik had immers de keuze om buiten de lijntjes te kleuren. Er was ruimte om het anders aan te pakken. Of toch ook weer niet. En die was volgens mij ook nodig om een spelende beweging naar de toekomst te maken en op een frisse manier een proces van gezamenlijk onderzoek op gang te brengen. Ik wilde juist niet doorgaan in de traditie van 'hoe we dat nou eenmaal doen hier' en wat we vinden van de medewerkers. Opeens was ik het zicht daarop kwijtgeraakt. Was ik al te veel een participant geworden die haar observatievermogen bijna volledig had ingeruild? Ik ging in plaats van meanderen en al spelend onderzoeken opeens mee in lineair denken en doen. Dat heeft natuurlijk veel waarde maar bij echte vernieuwing is loslaten, even niet-weten en exploreren van grotere betekenis dan planmatig exploiteren en alles onder controle houden. Poeh, de constatering dat ik er niet meer goed naar kon kijken, doet nog steeds pijn. Ik verloochen toch niet de muzen die mij juist fris en licht en speels kunnen houden?

**Monoloog met mijzelf: (b)**

Wat ik momenteel nog volop onderzoek is hoe ik me als antropoloog verhoud met en tot de organisatie-culturen waar ik me in begeef. En wat me daarin intrigeert. Net als wat me zoal raakt in de verhalen en maaksels van professionals.

Het boek van Bart van Rosmalen spreekt me enorm aan. Ik grijp er regelmatig naar terug. En ik vind er altijd iets in wat me inspireert en precies lijkt te passen bij het moment van lezen. Zo treft me recentelijk deze zin: 'Het muzische dat aan de basis van verbindingen ligt is 'geraakt worden', daar 'iets van maken' en 'in groter verband delen'. Die beweging komt samen in het nu van de opvoering' (p.79, 2016).

Precies dat raken, maken en delen zet mij nu aan. Kan ik – na het schrijven van dit artikel – nog iets nieuws maken om de

doorwerking en deelbaarheid van dit muzische actie-onderzoek nog verder te doorgronden?

De wintereditie van het theaterfestival Vuurrol heeft als thema 'doorgronden' meegekregen en ik werd onlangs gevraagd met een concept te komen voor een voorstelling. Ik besluit een voorstelling te 'maken'. Zo kan ik van mijn belevenissen en die van medewerkers in organisaties een opvoering maken met verhalen, reflecties en 'maaksels' over de cultuur in organisaties. Wat is de waarde van 'doorgronden' en wat is de kracht van 'gronden' en als professional ergens voor gaan staan?

Deze wintermaanden ga ik al die vragen verder onderzoeken door er een voorstelling over te maken. Kom je mee (door)gronden?

**Gebruikte literatuur**

Merlijn Ballieux en Guido van de Wile (2018). *Durf het verschil te maken. Realistisch veranderen in organisaties*. Uitgeverij De Veranderbrigade

Joop Berding (red.) (2017). *Aan het werk met Hannah Arendt. Professionals in onderwijs, zorg en sociaal werk*. ISVW Uitgevers Leusden

David Bohm (2018). *Over Dialoog. Helder denken en communiceren*. Ten Have, 2e druk

Marjorieke Glaudemans (2015). *Is er ruimte in de gevestigde orde? Essay over het individuele in organisatie, management en bestuur*. Utrecht: Uitgeverij IJzer

Menno Lanting (2007). *De disruptie-paradox. In vijf stappen naar vernieuwing*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact

Mieke Moor (2017). *Werken in het wit*. Utrecht: Uitgeverij IJzer

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

- 1 Daarin onderzocht ik mee tussen november 2017 en mei 2018 [musework.nl/nl/page/5168/muzisch-onderzoek](http://musework.nl/nl/page/5168/muzisch-onderzoek)
- 2 Meer info hierover tref je aan op deze site: [burooanzet.nl](http://burooanzet.nl)
- 3 [musework.nl/nl/page/5168/muzisch-onderzoek](http://musework.nl/nl/page/5168/muzisch-onderzoek)
- 4 Op mijn site kan je hier meer over lezen: [burooanzet.nl/blog-post/hoe-ziet-jouw-eerstvolgende-vergadergezelschap-eruit/](http://burooanzet.nl/blog-post/hoe-ziet-jouw-eerstvolgende-vergadergezelschap-eruit/)

- 5 In juni 2017 ontving ik daar mijn Master of Arts diploma voor de studie Crossover Creativity.
- 6 Ik schreef er een persoonlijke recensie over.
- 7 Aan het eind van dit artikel lees je nog over 'iets nieuws' (ongebruikelijks) wat ik alsnog ga maken om over te brengen wat er zoal gaande is.