



■ Stannie Driessen & Bart van Rosmalen

Muzisch werken geeft ruimte

De muzen in de Griekse mythologie bezongen de heldendaden van de goden door ze na te vertellen en na te spelen en zo te delen. Zo'n muzisch perspectief stimuleert de professionele eigenzinnigheid en zorgt voor gedeelde waarden en plezier in het werk. Het overstijgt de individualiteit en scheidt gemeenschappelijke verbanden. Ook nu, in onze tijd. Reden voor ons om te onderzoeken wat dit perspectief brengt voor een kenniscentrum voor langdurige zorg op weg naar professionalisering en wendbaarheid. We gebruiken daarvoor de term muzische professionalisering.

Zorgen dat mensen die zorg nodig hebben zoveel mogelijk het leven kunnen leiden dat bij hen past. Dat is waar Vilans, kenniscentrum voor de langdurende zorg, voor staat. Invulling geven aan deze missie is een uitdagende opgave voor iedereen die er werkt. De ontwikkelingen in de zorg en het sociaal domein gaan immers razendsnel. Werken aan wendbaarheid en professionalisering is nodig omdat de sector dat vraagt om te groeien. Persoonlijk en beroepsmatig. Als voorloper in die vernieuwing. Dat vraagt veel van de adviseurs. Steeds weer zijn zij op zoek naar innovatie, vakmanschap en hun eigen professionaliteit.

Muzen hadden tot taak de heldendaden van hun tijd te bezingen

Ambities

Vilans wil de volgende zaken bereiken:

1. Betekenisvol werk doen en ervoor zorgen dat kwetsbare mensen het leven kunnen leiden dat bij hen past.
2. Iedereen bij het kenniscentrum heeft een sterk gevoel van verbondenheid met het werk en met collega's, waarbij samenwerking centraal staat. Samenwerking is ook nodig om als groep verder te komen, waarbij we uitgaan van gelijkwaardige relaties. Er is geen hiërarchie, ieders inbreng telt.
3. Meer werkgeluk, plezier en balans. Vilans betekent 'leven in balans'. We willen een plek bieden waar iedereen zichzelf mag zijn en waar mensen geholpen worden bij het vinden van hun persoonlijke vervulling: wat heb jij nodig om betekenisvol te kunnen werken?

Het kenniscentrum wil graag onderzoeken hoe werken vanuit het muzisch perspectief

daaraan kan bijdragen. Het vraagt een hele andere manier van werken. Op een onconventionele manier met muziek, toneel en persoonlijke verhalen. Uitproberen en nieuwe, spannende dingen doen om meer in verbinding te komen. Hoe sluit dat aan bij de uitdagingen waar adviseurs dagelijks voor staan?

Muzische professionalisering

Muzen komen voort uit de Griekse mythologie. De muzen, vaak voorgesteld als een groepje van negen, hadden tot taak de heldendaden van hun tijd te bezingen. Ze stonden, mythologisch gezien, helemaal aan het begin van wat je kennisontwikkeling zou kunnen noemen. Gebeurtenissen uit de werkelijkheid, zoals een bloedige strijd, de epische bijdrage van de grondlegger van een stad, een opmerkelijke verbintenis of een tragisch verlies, kregen hun betekenis doordat de muzen er iets van maakten. Ze brachten die gebeurtenissen als spel op de planken. Het publiek keer ernaar en sprak erover. Dat was zowel onderhoudend en leerzaam als verbindend. Men wist wat er toe deed, wat werkte en wat je beter niet kon doen. In de Griekse oudheid was het normaal dat deelnemers aan politiek en filosofie ook regelmatig de stap naar het theater maakten. Ze keken op een muzische manier naar de werkelijkheid.

Werkt het muzisch perspectief ook in onze tijd? De blauwdruk van wie we als mens zijn, is in essentie niet veel veranderd. Verwijzingen naar de muze zien we terug in de taal in woorden als muziek, van het Griekse *mousikae* (waarin een nauwe verbinding bestond tussen muziek en poëzie), in *mouseion* of museum (de plek waar kennis ontwikkeld werd) en in woorden als amuse, amusement en amuseren (die gerelateerd zijn aan plezier hebben en maken, ook in het werk). Dat muzische zit ook nu nog in ons en werkt mee in zin- en betekenisgeving, in kennisontwikkeling en het tot stand komen van

gedeelde waarden in en rond ons werk. Bart van Rosmalen heeft dat motief uitgewerkt in zijn proefschrift (2016).

Atelier als werkplaats

Vanuit het centrale begrip 'maken' ontstond de gedachte om 'een atelier' te starten voor en met de adviseurs van Vilans. Een atelier in de vorm van een werkplaats waar we van tijd tot tijd samen komen en kennis delen. Een plek om te 'maken' en om makerschap in drie richtingen aan te wakkeren:

- Wie ben je zelf en hoe zet jij jouw eigen 'makerschap' in? Wat draag jij bij, wat laat je zien van jezelf? Wat is jouw persoonlijke vervulling in je werk? De nadruk ligt op zelf doen en jezelf laten zien. Geen bijeenkomst met veel externe inbreng maar een vorm waarin iedereen aan het werk is en iedereen een rol kiest. Zelfsturing is het leidende principe. We zoeken samen naar een goede mix van vakinhoudelijke kennis en handelen waarin hoofd, hart en handen samen komen.
- Hoe werk je en waar werk je aan? Als je je bewust wordt van wat je precies doet en je eigen maakproces, ontstaat er ruimte voor vernieuwing en verandering. Hierin staat reflecteren op hoe je werkt centraal. Maar ook: waar werken we dan aan en wat zien we als veranderende opgaven?
- Hoe kun je letterlijk samen maken in relatie tot de opgave, in co-creatie elkaar versterken, de grenzen opzoeken van je eigen rol, je betekenisgeving in je werk verdiepen? Daarvoor moet je op zoek naar nieuwe vormen van professionaliteit.

Naast het samen maken gaat het ook om het vieren van het werk door spel, theater en opvoering. Hoe kunnen die letterlijk deel gaan uitmaken van ons werk, hoe kunnen we minder vanuit ons hoofd en meer vanuit

ons hart en handen de dialoog aangaan, hoe kunnen we de muzische professionalisering in alle facetten tot bloei laten komen?

Vormgeven van het atelier

In het atelier komen we drie keer per jaar samen om elkaar te ontmoeten, kennis te delen, te leren en onze successen te vieren. Ieder atelier kent een vaste opbouw waarin alle deelnemers een rol hebben. We gebruiken muzische werkvormen zoals verhalen en muziek. De thema's wisselen per keer.

Vorbereiding

De voorbereiding van elk atelier doen we in petit comité waarin we denkkracht, kennis over wat leeft bij collega's en ideeën over praktische vernieuwing goed benutten. Als petit comité bedenken we de programmastructuur, brengen we deelvragen in, kiezen gespreks- en werkvormen, zetten thematiek uit, gaan in gesprek met collega's om praktijkvraagstukken te achterhalen en verzamelen we indrukken in het team van adviseurs. Het petit comité ontwerpt met ons mee en samen creëren we een bruisend geheel waardoor mensen in beweging komen en de juiste sfeer maken. Het is belangrijk dat iedereen zichzelf kan laten zien en ruimte ervaart om vragen uit de eigen praktijk in te brengen.

De aftrap

We starten het atelier vaak met een persoonlijk verhaal gecombineerd met spel, muziek of poëzie. Dit doen we om het gewone werk even los te laten, de andere hersenhelft te prikkelen en uit de normale denkpatronen te komen. Letterlijk om ruimte te maken voor wat er gaat komen. Stannie Driessen doet graag de aftrap met een persoonlijk verhaal waarin ze haar visie en waarden deelt die voor haar betekenisvol zijn in haar werk. Ze brengt gebeurtenissen van de afgelopen periode op de planken in een gezamenlijk spel met Bart van Rosmalen en Anouk Saleming van de

Rollen	Opbouw	Muzische werkvormen
Vorbereiding		
Petit-comité	Voorafgaand aan atelier	Werkvormen selecteren, begeleiders van de groepjes toerusten om werkvormen toe te passen
Het atelier - de rollen	Inhoud	Mogelijke werkvormen
Kunstenaars van HKU met directeur Vilans	<i>Aftrap</i> Persoonlijk verhaal gecombineerd met spel, muziek of poëzie	Citaatgesprek
Inbrenger	<i>Casuïstiek en verdieping</i> Inbreng praktijkvraagstuk 'werk-in-opvoering'	Brief schrijven
Begeleider	<i>Dialoog in groepen</i> Co-creatie met muzische werkvormen	Theatrale dialoog
Kunstenaar in de hoek	<i>Dialoog in groepen</i> Reflectie via muzische werkvorm	Talking Stick
De voorstelling	<i>De muzische opvoering</i> Op de planken, samen vieren	

Hogeschool voor de Kunsten (HKU) in Utrecht. Zij geven gebeurtenissen kleuring door na te spelen en te versterken met muziek of poëzie. De aftrap werkt verbindend en geeft sturing aan de gezamenlijke waarden, zin- en betekenisgeving.

Dialoog, casuïstiek en verdieping

De deelnemers worden inbrenger. We vragen hen om kennis en expertise uit hun praktijk in te brengen die niet 'af' is, maar eindigt met een concrete vraag aan de groep. De deelnemers leren een persoonlijke visie te ontwikkelen en een helder beeld van de werkelijkheid te delen. Ze benutten de wijsheid van de groep om verder te komen. Deelnemers en hun inbreng worden gecast op drie soorten punten:

- het handelen (het persoonlijke repertoire van de adviseur);
- de verander-methodiek (keuze interventie, adviesstijl);

- de relatie met het grote geheel (visie/missie).

De voorstelling

Elk atelier sluiten we af door samen te eten en te genieten van een theatrale voorstelling, uitgevierd door de HKU. Aanvankelijk lag de voorstelling helemaal in handen van Bart en Anouk van de HKU, maar uiteindelijk gingen steeds meer Vilansers deel uitmaken van het *tableau de la troupe*. Dat kon omdat er al in de ochtend gewerkt werd aan het schrijven van biografische momenten, verkennen van expressieve mogelijkheden en door eerdere momenten uit de middag van de 'kunstenaars in de hoek' te integreren. De voorstelling werd op de dag zelf gemaakt, met een paar *ready-mades* van Bart en Anouk als bouwstenen en met een vrolijke, koortsachtige generale repetitie vlak voor het diner en uitvoering na het dessert.

In de tweede voorstelling heeft Anouk Saleming de woorden uit de verschillende werksessies op een theatraal/poëtische manier op een rijtje gezet.

Wendbaarheid

We willen wendbaar zijn
 Een dag kun je plukken,
 als je weet waar ze groeit
 Losse eindjes kun je aan elkaar knopen,
 als je handen niet zo vol zijn
 Stijve poten kun je masseren,
 als je je eigen poten minder stijf houdt
 We willen wendbaar zijn
 We willen best tegen de stroom in
 zwemmen,
 want alleen dode vissen zwemmen met
 de stroom mee
 Maar het water stroomt soms zomaar
 weg
 Verbinding is een stopwoord geworden
 niet sterk genoeg om het lekken te
 stoppen
 We willen wendbaar zijn
 om wendbaar te kunnen zijn,
 hebben we ruimte nodig
 Hoe wendbaar kunnen we zijn
 in een wereld waarin we zo op elkaars lip
 zitten?
 Ingeperkt door regels, systemen, tijd,
 doelen, kaders?
 We willen wendbaar zijn
 We willen best uit ons hoofd en in ons
 lichaam
 De weg van hoofd naar lichaam gaat via
 de nek
 Kunnen we verbinding leggen tussen
 hoofd en lichaam
 door onze nek uit te steken?
 Hoe kunnen we weer hoeder zijn van
 onze eigen zwart-nek kraanvogel?

De inzichten

Hoe kunnen we eigenzinnigheid en creativiteit in de organisatie zo versterken dat betekenisvol werken, samenwerken en werkgeluk samenvallen? Met deze vraagstelling en vanuit het verlangen naar meer wendbaarheid en ruimte in ons werk zijn we gaan verkennen wat hierin mogelijk is en wat werkt voor Vilans. Deze manier van werken in ateliers met een theatrale voorstelling bij de afrondingen leverde vijf overkoepelende inzichten op die laten

Door persoonlijke verhalen te delen
 worden we hechter als team
 en benutten we beter onze talenten

zien dat muzische werkvormen betekenisvol werken, samenwerken en geluk bevorderen.

1. Het 'toe-eigenen' van het makerschap

Een van de deelnemers geeft als reflectie: "Mijn ontdekking is dat je iets kan maken van wat je waarneemt door niet alleen samen te vatten maar een stap verder te zetten. Door mijn waarneming beeldend terug te geven geef ik meer diepgang aan mijn observaties. Ik vertrouw meer op mijn waarneming en wordt zelfverzekerder in wat ik doe." Andere deelnemers vinden dat het eigen makerschap – in de vorm van bijvoorbeeld schrijven, voordragen of improviseren – bijdraagt aan hun professionele ontwikkeling en helpt om groepen in een andere denk- of werkrichting te krijgen. Door het 'toe-eigenen' van het makerschap is er geen handelingsverlegenheid, iedereen doet mee en instappen gaat vanzelf.

2. Jezelf op het spel zetten

Elk atelier starten we met een aftrap waarbij we in de vorm van een theater of verhaal iets persoonlijks meegeven. Een verhaal over je oma, moeder of broer met een beperking, een

verhaal waarin een collega het moeilijk had. In die verhalen zet je jezelf op het spel en daar is veel waardering voor. "Dat E. haar verhaal over haar oma vertelt, maakt dat ik met andere ogen naar mijn collega's kan kijken en hen op een andere manier leer kennen." De samenwerking wordt hierdoor intenser en we vinden andere woorden om inhoud te geven aan wat betekenisvol werken is. Door persoonlijke verhalen te delen worden we hechter als team en benutten we beter onze talenten. Ook is er meer oog voor ieders fysieke en mentale gezondheid.

3. Uitvergroten van het ongemak

Ingebrachte casussen gingen vaak over het ongemak in relatie tot een opdrachtgever of samenwerkingspartner die de uitvoering van een opdracht kan belemmeren. Werkvormen die we dan toepassen – zoals de theatrale dialoog waarin we beeldend (zonder woorden) met elkaar in gesprek gaan – helpen om het

In de ateliers creëren we een cultuur waarin mensen de ruimte krijgen om te ontdekken, te groeien, te lachen en te huilen

ongemak onder een vergrootglas te leggen en het te voelen (het lichaam ervaart ook). Voor velen was deze werkvorm uit de comfortzone. Door het vaker te doen, kregen we meer plezier in het samenspel zonder woorden. Je eigen ongemak 'uitvergroot' terugzien leert je om meer afstand te nemen van je casus en die met een andere bril te bekijken. Je ideologie of kader van waaruit je gewend bent te handelen, wordt helder. Het uitvergroten van het ongemak helpt je om conflicten beter te hanteren, problemen op te lossen en relaties betekenisvoller op te bouwen.

4. De kracht van kwetsbaarheid

Enkele jonge deelnemers benoemden dat ook zeer ervaren collega's hun kwetsbaarheid en emoties toonden in het omgaan met moeilijke klantsituaties. "Daardoor kreeg ik het besef dat je los van je ervaring en rol heel veel voor elkaar kunt betekenen en dat mijn feedback haar inzicht kon geven en andersom. Ik heb het idee dat er sprake is van gelijkwaardigheid en dat we ook van elkaar willen en durven te leren (...). Juist het werken met bijzondere werkvormen droeg bij aan het verleggen van grenzen en de open sfeer."

5. Continue groei

De ateliers laten zien hoe werken aan onze persoonlijke ontwikkeling en leren in het collectief samenvalt met de ambitie van Vilans om als organisatie beter te presteren. Medewerkers krijgen de gelegenheid om in de ateliers ook als mens tot ontwikkeling te komen en niet alleen de beste adviseur te zijn. Betekenisvol werken krijgt een andere lading doordat we afstand nemen en leren om te reflecteren. We zijn meer open naar elkaar, vertrouwen op onze waarneming en we zijn zelfverzekerder in ons handelen. De ateliers dragen bij aan betekenisvol werk, aan een fijne samenwerking binnen en buiten de organisatie en bevorderen ons werkgeeluk.

Het muzisch werken in een atelier was voor vele collega's een hele andere manier van werken. Onconventioneel en spannend. Met muziek, toneel en veel persoonlijke verhalen. We proberen uit en doen nieuwe dingen. We durven meer en leren om de moeilijke dingen in ons vak op een veilige manier met elkaar te bespreken. In de ateliers creëren we een cultuur waarin mensen de ruimte krijgen om te ontdekken, te groeien, te lachen en te huilen. Een cultuur waarin we onze fouten en kwetsbaarheden inzetten om onszelf en de organisatie te laten groeien. ■

Referentie

- Rosmalen, B. van. (2016). *Muzische Professionalisering. Publieke waarden in professioneel handelen* (proefschrift). Universiteit voor Humanistiek, Utrecht.



Stannie Driessen werkte bij Vilans als directeur Advies & Implementatie en was initiatiefnemer van 'Het Atelier'. Sinds februari 2019 werkt ze als directeur/algemeen secretaris bij de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving, een onafhankelijk adviesorgaan voor de regering en beide kamers der Staten-Generaal.



Bart van Rosmalen, van origine cellist en theatermaker, geeft als lector leiding aan het lectoraat Kunst en Professionalisering van HKU (Hogeschool voor de Kunsten). In 2016 promoveerde hij op het proefschrift Muzische Professionalisering bij de Universiteit van Humanistiek. Het aanwakkeren van muze en makerschap in professioneel handelen is zijn missie.