

# **ABC van Het nieuwstedelijk zelfsturing – een handleiding**

laatste update 8.12.2021

*Dit ABC werd geschreven door Eefje Bosmans en Stijn Devillé in samenwerking met het hele team van Het nieuwstedelijk. Het geeft ons inspiratie en sturing en we hopen dat jij, lezer, deze teksten even nuttig vindt.*

*Wil je het ABC zelf gebruiken in je organisatie? Dat mag natuurlijk! We horen graag hoe je er mee aan de slag bent gegaan.*

*Wil je delen overnemen in een publicatie of op je website? Neem dan even contact met ons op.*

# ZELFSTURING?

Het nieuwstedelijk omschrijft zichzelf als een zelfsturende organisatie. Daarom keren we het alfabet even om en beginnen bij de Z van zelfsturing.

## Wat?

Zelfsturing is een manier om een organisatie vorm te geven en horizontaal te leiden, op basis van de **missie** en de gedeelde **waarden** binnen de organisatie. Het is een systeem dat uitgaat van gelijkwaardige relaties zonder behoefte aan personele hiërarchie of consensus. Alle projecten, acties, handelingen, beslissingen in de organisatie worden in het licht van die waarden en missie bekeken, integraal en evenwichtig: put your money where your mouth is. Ons handelen, artistiek en zakelijk, moet in overeenstemming zijn met ons discours.

Medewerkers geven in grote mate hun eigen job vorm en nemen verschillende **rollen** op binnen de organisatie, die aansluiten bij hun **talenten** en **karakter**. Zo ontwikkelen ze hierin hun eigen **autonomie** en **competenties** en krijgen ze veel **verantwoordelijkheid** en zeggingskracht. Allen samen zien ze het als hun verantwoordelijkheid om het doel van de organisatie na te streven en mogelijk te maken.

We spreken van **medewerkers**, niet van werknemers. Behalve een algemeen directeur, die de missie en de waarden bewaakt, zijn er geen hogere of lagere 'functies'. Dat wil niet zeggen dat er geen leiding wordt gegeven. Integendeel, van alle medewerkers wordt in bepaalde situaties **leiderschap** verwacht.

Er geldt niet zozeer een hiërarchie van autoriteit, maar een hiërarchie van doel en van **engagement**. Wie zich meer engageert heeft meer te zeggen, dan wie zich weinig engageert.

## Waarom?

In de geschiedenis van Het nieuwstedelijk (zowel bij Braakland/ZheBilding als bij de Queeste) hebben we er steeds voor gekozen om mensen aan te werven die intelligent zijn, scherp kunnen denken maar toch ook doeners zijn: just do it. Weldoordacht de handen uit de mouwen. Dat heeft ons ver gebracht. Ieder met grote autonomie en veel zin voor verantwoordelijkheid, voor het gezamenlijke goeie doel. We gaan met mekaar om als *medewerkers*, veeleer dan als *werknemers*.

Bovendien hebben we mensen aangeworven op hun talenten en interesses, meer dan op een 'functie'. Dat maakte dat we met nogal atypische jobinvullingen zaten: bv. een dramaturge die de financiën deed, of een medewerker externe relaties die zelf haar job uitvond. Jobcrafting wordt dat dan genoemd. In elk geval stond onze dagelijkse praktijk erg dicht bij wat binnen zelfsturing 'rollen' worden genoemd. Als theatergezelschap kennen we bovendien het idee van een 'rolverdeling' (en hoe die kan wisselen bij elk nieuw project) erg goed. En het concept van interagerende teams die voorgesteld worden als 'kringen', ligt erg dicht bij onze bollen met hun deelverzamelingen.

Tot slot ben ik een nogal grote *believer* van het begrip korf-intelligentie: bijen in een korf beschikken samen over een grotere intelligentie dan de opgetelde intelligentie van alle bijen afzonderlijk. Dat is een principe dat ik ook probeer toe te passen in het artistieke werk. Bij een

zwerm spreeuwen zie je overigens hetzelfde: de geometrische patronen die ze uitvoeren in de lucht, worden niet bedacht door één spreeuw, maar ontstaan uit de groep zelf.

Eigenlijk is dit hele proces dus grotendeels een explicitering van wat impliciet al aanwezig was. Door dit te expliciteren, hopen we meer zicht te krijgen op de structuur van ons samenwerken: hoe doen we dit nu eigenlijk? En waarom doen we dat zo? Waar loopt dat goed? En waar niet? En hoe kunnen we dat bijsturen?

Het lijkt me erg nodig om dit te doen, nu we een steeds grotere organisatie worden, waarbij ook nieuwe mensen in ons huis komen en hopelijk willen blijven.

Stijn Devillé

# Aa

## AANDACHT

In zijn tekst 'Être-les-uns-avec-les-autres' die hij schreef over ons theaterwerk, heeft prof. Bart Philipsen het over de 'aandacht' die ons werk heeft voor 'de andere' met wie wij (willens nillens) samen leven. "Theater dat tijd en plaats maakt om het pure met-elkaar-zijn te ervaren zonder moraliserende duiding, enkel om aandacht te schenken. Want 'aandacht', zo schreef de Duitse joodse cultuurfilosoof Walter Benjamin in een opstel over Kafka aan het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw, 'aandacht is het natuurlijke gebed van de ziel'. Meer moet kunst allicht niet betrachten, maar ook niet minder."

Door ons jachtige productieritme verliezen we die 'aandacht' soms voor ons publiek, voor de betekenis van ons werk, maar bovendien ook voor jezelf, voor elkaar, als collega's en voor de werking van het team. Het is belangrijk voor het welslagen van zelfsturende teams om hier 'aandacht' voor te blijven hebben. Een rol die iedereen moet spelen.

## AANWEZIG

Theater is een collectieve kunstvorm, die hier en nu ontstaat, als ontmoeting tussen wie aanwezig is: de kunstenaar en het publiek. Zonder publiek is er geen voorstelling, maar louter repetitie.

Als je er niet bent, gebeurt er niets.

Dat geldt ook op organisatieniveau, als aanwezigheid binnen het team, ook fysiek.. Op tournee zijn, als we research doen, thuiswerken. Daarom is het belangrijk dat we er ook in deze situaties in investeren om voldoende aanwezig zijn en zo elkaar blijven voelen en korte gesprekken mogelijk te maken.

Zie ook VERTEGENWOORDIGEN

## ADVIESMETHODE

De adviesmethode is een manier om binnen zelfsturende teams beslissingen te nemen, die weloverwogen, geïnformeerd en gedragen zijn, zonder te vervallen in een hang naar consensus of unanimititeit. We hanteren deze methode om operationele beslissingen te nemen. Voor systeembeslissingen die een impact hebben op de organisatie als systeem werken we met Gemedieerde Consensus.

Iemand kan in zijn domein in principe elke beslissing nemen. Maar alvorens dat te doen, moet hij of zij advies vragen aan alle betrokken partijen en mensen die relevante expertise hebben.

Hij of zij is niet verplicht elk stukje advies te volgen; het gaat er niet om een verwaterd compromis te bereiken dat aan ieders wensen tegemoetkomt. Maar er moet advies worden ingewonnen en dat moet serieus worden genomen. Ten slotte kan hij of zij de beslissing autonoom nemen. En vervolgens leven met de consequentie van de beslissing.

Hoe groter de beslissing, hoe verder het net moet worden uitgeworpen, zo nodig inclusief de Raad van Bestuur.

Deze methode creëert gemeenschapsgevoel, nederigheid, leerervaring, betere besluiten en plezier.

Zie ook GEMEDIEERDER CONSENSUS

## ALLES INBEGREPEN

In ons mission statement hebben we het over een 'integrale visie', van waaruit we willen werken en de verschillende facetten van onze werking met mekaar in overeenstemming willen brengen. Dus niet alleen maatschappelijk betrokken zijn in onze artistieke praktijk, maar ook in ons organisatiemodel. Hard werken, ja, maar ook rust inbouwen.

We ontwikkelen praktijken waarbij schijnbaar tegengestelde belangen of onverzoenbare lijkende paradoxen toch als geheel in de werking kunnen worden toegepast. Bijvoorbeeld: persoonlijk belang/belang van de organisatie, verantwoordelijkheid/vrijheid, ratio/emotie, kracht/kwetsbaarheid, veiligheid/uit de comfortzone.

Door het opbouwen van vertrouwen dat iedereen het goed voor heeft kunnen deze schijnbare tegenstellingen overstegen worden.

Zie ook EN-EN

## APPRECIATIVE INQUIRY

Appreciative of positive inquiry is een methode om de werking van een project of organisatie te evalueren en daarbij te focussen op wat goed ging: daar kunnen we dan lessen uit trekken voor de toekomst. *Wat liep er goed? En hoe kwam dat?* Als je dat kan benoemen, kan je de 'kritische succesfactoren' oplijsten. Bij een volgend project kan je bewust deze kritische succesfactoren nastreven of in stelling brengen. Dat brengt een grotere energie en drive op gang.

Zie ook KRITISCHE SUCCESFACTOREN

## ARBEIDSREGLEMENT

De arbeidswetgeving is in volle beweging. Samen met onze collega's van FABULEUS en Cie. Tartaren werkte Eefje een nieuw arbeidsreglement uit, dat moet voldoen aan de eisen van de tijd en van de wet. Het werd integraal door het team bediscussieerd en uiteindelijk door iedereen goedgekeurd.

Het arbeidsreglement is de minimale toestand, en omschrijft een aantal zaken die wettelijk verplicht zijn. We werken verder een aantal dingen uit in een onthaalbrochure. Samen met dit ABC moet het je het kader geven over het reilen en zeilen binnen onze organisatie.

## ARTISTIEKE KWALITEITEN (meervoud)

In onze sector wordt vaak geschermd met het vage begrip 'artistieke kwaliteit'. Dat impliceert dat er zoiets is als een algemeen vastgestelde norm, die wie weet, zelfs onveranderlijk is. Wij ervaren deze term als een uitsluitingsmechanisme en stellen er graag de term 'artistieke kwaliteiten (meervoud)' voor in de plaats. Dat meervoud werkt inclusief en opent het vizier: een hiphopper met een hese stem heeft andere artistieke kwaliteiten dan een klassiek geschoolde sopraan, een gelegenheidsacteur uit de sociaal-artistieke praktijk brengt andere artistieke kwaliteiten binnen dan een beroepsacteur. Maar die kwaliteiten zijn er wel, we moeten er alleen oog voor hebben en ons eigen referentiekader durven bijstellen.

## ARTIST-RUN

Artiesten aan de macht. Dat klinkt heftig, maar het is eigenlijk ook onze praktijk. In onze missie omschrijven we onze organisatie als 'artist run'. In oorsprong werden zowel de Queeste als Braakland/ZheBilding opgericht door artiesten, vanuit hun artistieke drive. De organisatie is het middel om de artistieke output te realiseren. Het doel mag dan evolueren, de kern vertrekt nog steeds bij de artiest. Vandaar onze keuze om de organisatie te laten 'runnen' door artiesten, en niet door 'managers'. Dat wil niet zeggen dat de artiesten alle macht hebben. Integendeel.

(In beleidstaal wordt soms een ander model naar voren geschoven: 'artist centered'. Daar draait het zogenaamd allemaal wel om de artiest, maar hij beslist niet zelf. Zo werken vele grote huizen zoals bv. HETPALEIS, STUK, Vooruit, Kaaithheater, LOD, Transparant. Niet een artiest staat aan het hoofd van deze organisaties, maar een intendant. Dat is niet onze weg.)

Zie ook MAKER

# Bb

## BESLISSINGEN NEMEN

Als er geen formele hiërarchie is, hoe worden dan de beslissingen genomen? Vaak wordt gedacht dat in vlakke organisaties de democratie moet zegevieren en alle beslissingen in unanimité moeten worden genomen, na oeverloos overleg. Dat is erg tijdrovend en dus niet efficiënt. We stellen voor om de beslissingen als volgt te nemen:

- met de adviesmethode (voor operationele beslissingen)
- met gemedieerde consensus (voor systeembeslissingen) (let wel: consensus is niet hetzelfde als unanimité!)
- omgekeerd delegeren

Elk van deze methodes worden in aparte lemma's beschreven. Als dit tot conflicten zou leiden: zie conflictoplossing.

Zie ook ADVIESMETHODE, GEMEDIEERDE CONSENSUS, OMGEKEERD DELEGEREN, CONFLICTOPLOSSING

## BEWEGING

Elke organisatie, elk levend systeem, is voortdurend in beweging. Denk aan je eigen lichaam: we werden geboren als een klein mensje en groeiden op. Later worden we strammer en schijnen we zelfs te krimpen. Ook onze organisatie is voortdurend in beweging: we zijn snel gegroeid de laatste jaren, we verhuizen, we pendelen, er komen mensen bij. Een organisatie is dus geen vaststaand gegeven, geen *instituut*. Er is dus ook niet per se een eindpunt dat we moeten bereiken. Zo van: *hèhè*, nu is het af. Een organisatie is nooit 'af'. Ze groeit en verandert voortdurend. Dus ze beweegt.

Bewegen doe je ook intuïtief: als je het koud hebt, trek je een trui aan. Krijg je het te warm, dan doe je de trui weer uit. Je past je voortdurend aan aan de situatie. Dat is *responsief* gedrag. Je vertrekt niet vanuit een starre situatie (*predict & control*) die je probeert te controleren, maar van voortdurende evolutie, waar je op inspeelt.

In een zelfsturende organisatie liggen rollen niet blijvend vast, ze kunnen wisselen, van project tot project. Dat is een gunstige dynamiek. Dat vraagt een voortdurende aanpassing van iedereen. Die aanpassing vraagt dan weer vertrouwen en veiligheid.

Over zelfsturende organisaties wordt ook weleens gezegd dat ze een eigen richtinggevoel hebben: niet voor niets werken we ook met 'zwermen', een metafoor die we aan het gedrag van spreuwen ontleen. Doorgedacht betekent dit dat de organisatie daardoor ook een 'evolutief doel' kent: de missie wijzigt dus naargelang de mensen die de organisatie uitmaken. De toekomst wordt niet voorspeld of via regels onder controle gebracht. De leden van de organisatie hebben oor voor "wat nodig is om te groeien". Dat geldt zeker ook voor de waarden



die we gezamenlijk uitdragen. Is onze missie veranderd in de laatste jaren? Is er wel een vaste kern, die nooit zal veranderen?

## BIJDRAGE

'Een wezenlijke bijdrage kunnen leveren' zowel op inhoudelijk als praktisch vlak bleek één van de kritische succesfactoren van onze werking. Met onze voorstellingen willen we een wezenlijke bijdrage leveren aan de samenleving. Dan is het niet zo gek dat elkeen van ons ook een wezenlijke bijdrage wil leveren aan ons gezamenlijke werk. Dat plaatst ons in onze rol, geeft ons een reden en zorgt ervoor dat we ons erkend voelen in ons werk.

## BOLLEN

We hebben de werking van HNS opgedeeld in drie vaste teams, die we 'bollen' noemen: een artistieke bol, een zakelijke bol en een technisch-productionele bol. We noemen deze subteams 'bollen', omdat we ze in een organigram cirkelvormig voorstellen, als 'sferen' (spheres) waarin gewerkt wordt. Net zoals in de wiskunde kunnen deze cirkels mekaar snijden of overlappen (stel je de olympische vlag voor): zo krijg je deelverzamelingen. Het is de plek waar 'sferen' in mekaar overlopen.

(Overigens kan je losse projectteams of productieteams ook als aparte bollen gaan voorstellen, binnen de ene grote overkoepelende bol die Het nieuwstedelijk is).

## BRAAKLAND / QUEESTE

"Plan voor een Braakland". Zo heette het dossier dat de Queeste indiende bij de Commissie Podiumkunsten anno 1997. De commissieleden waren compleet in de war omdat er terzelfdertijd een dossier op tafel lag van een Leuvens gezelschap dat zichzelf "Braakland/ZheBilding" noemde.

Op zoek gaan, iets in beweging zetten, iets opbouwen vanuit het niks: dat klinkt ook door in de beide namen van de vroegere gezelschappen. Die geest willen we behouden.

## BROODJE HNS

Inspiratiemoment over de middag. Iedereen in het team mag iemand uitnodigen voor een gesprek tijdens de lunch: iemand die een bijzonder verhaal heeft, of een bijdrage kan leveren aan onze blik op de wereld, iemand van wie je het goed vindt als de rest van het team hem/haar zou ontmoeten. We eten samen, en praten. Wie kan, is welkom.

# Cc

## CADAVRE EXQUIS

Een cadavre exquis is (van oorsprong) een gedicht dat door meerdere dichters is geschreven, zonder dat zij op de hoogte zijn van de delen die door de anderen worden geschreven. De techniek is ontwikkeld in de entourage van de surrealistische dichters André Breton en Paul Eluard.

Het procedé is tamelijk eenvoudig, het resultaat niet. De eerste schrijver schrijft een versregel op een stuk papier. Daarna schrijft hij het eerste woord van de tweede regel en vouwt het papier zodanig dat de eerste regel bedekt is. De tweede schrijver gaat vervolgens verder met het eerste woord. Hij laat zich hierbij leiden (of juist niet) door wat hij, aan de hand van het woord, denkt hoe de eerste regel luidt. Ook schrijft hij een woord voor de derde schrijver enzovoort.

Het cadavre exquis is genoemd naar de eerste woorden van het eerste gedicht dat op deze manier is geschreven:

*Le cadavre exquis boira le vin nouveau*

Vertaald naar organisatie-niveau, gaat dit over vertrouwen in het werk van je collega enerzijds, en vertrouwen in de goede afloop van het gezamenlijke werk anderzijds, ook al heb je niet over alle facetten het overzicht of de controle. Het gaat ook over avontuurlijk op mekaar inspelen, en het aangeboden aangrijpen om (positief) op verder te werken.

Zie ook JA-ZEGGEN, VERTROUWEN

## CONFLICTOPLOSSING

Binnen de zelfsturende organisatie die Het nieuwstedelijk is, hanteren we **twee basisprincipes** om conflicten te vermijden:

- 1) mensen moeten gemaakte afspraken nakomen
- 2) mensen mogen anderen nooit tot iets dwingen

## Dd

### DIVERSITEIT

Ik heb hieronder even een statement over het diversiteitsbeleid van een Londens theater geplakt, ter inspiratie en discussie.

The Finborough Theatre has adopted the following policy to ensure that equal opportunities are implemented throughout the work of the company. This policy shall inform the Finborough Theatre's actions and attitudes towards employees, volunteers and all members of companies working at the Finborough Theatre.

The Finborough Theatre recognises that individuals and groups have been and are oppressed on many grounds including gender, race, nationality, colour, ethnic origin, geographical location, sexuality, class, disability, HIV status, domestic status and responsibilities, religion, politics, age and appearance. No individual or group should receive less favourable treatment on the above grounds.

We aim to combat prejudice or discrimination in all forms. We recognise statistical evidence that suggests that women and those from ethnic communities are not, as yet, in a position of equality within the performing arts industries and we seek to address this in our work and our employment strategies. All those who participate in this company's work will be briefed on the policy and must agree to apply it in practice. The policy is deemed to be incorporated in the contract of employment and the contract of hiring the Finborough Theatre and it is a condition of service that all staff understand and operate the policy fully.

## DIY (BDDIA)

**Do it yourself, but don't do it alone.**

## Ee

### EENDUIDIG

Niets is eenduidig. Elke situatie is complex en meerlagig. Met die complexiteit moeten we omgaan. We moeten ze ook als een kans beschouwen en niet als een bedreiging.

Zie ook EN-EN

### EERSTE LEZING

Een eerste lezing is het moment waarop het gezelschap voor het eerst verzamelt rond een nieuwe theatertekst. De schrijver legt (meestal met grote schroom en kwetsbaarheid) iets nieuws voor aan de groep. Voor de spelers is het de eerste kennismaking met de tekst waar ze

de komende maanden aan zullen werken en voor een publiek zullen (moeten) verdedigen. Het is een belangrijk moment. Het is het startschot van een nieuwe repetitieperiode, het markeert het begin van een nieuw traject, dat we ook weer met nieuwe mensen afleggen.

Inhoudelijke voeding en feedback zijn dingen die een mens gaande houden. Betrokkenheid ook. Tijdens een eerste lezing nodigen we het hele team uit om even stil te staan bij de kern van wat we doen. Verhalen vertellen, inhouden aanreiken, debat op gang brengen.

Door dit beginmoment te markeren en zo een project samen op te starten, creëren we betrokkenheid: we worden allemaal deelgenoot aan een project: of we nu artiest zijn, of technicus, administratief medewerker of zakelijk leider. Het kan ons inspireren. Dit is eigenlijk waar we het voor doen. (En we kunnen bovendien feedback geven aan de maker(s). )

Zie ook STILSTAAN

## EGO

Grote of kleine ego's. Eigenzinnigheden. Einzelgänger. Cavalier Seul. In een zelfsturende organisatie is de verleiding groot om solo slim te spelen: ik werk autonoom, heb mijn eigen verantwoordelijkheid, ik trek mijn plan, doe wat ik wil, doe mijn goesting. Dat klopt niet. Het gemeenschappelijk doel en het gezamenlijke resultaat staan voorop. De verantwoordelijkheid ligt bij het hele team. Beslissingen neem je na advies, of in consensus.

## EN-EN

Het vermogen om met paradoxen om te gaan, om aan het simpele of-of voorbij te gaan met het meer complexe denken in en-en is een belangrijke cognitieve doorbraak, die hoort bij zelfsturing. In- en uitademen laat dit verschil op een gemakkelijk te begrijpen manier zien. Bij denken in of-of zien we ze als tegengesteld. Met denken in en-en bekijken we ze als twee elementen die elkaar nodig hebben: hoe meer we kunnen inademen, hoe meer we kunnen uitademen. Dat geldt ook voor slaap en waak, voor werk en rust. Maar voor grotere paradoxen uit het leven, zijn ze minder duidelijk: vrijheid en verantwoordelijkheid, zorgen voor jezelf en zorgen voor anderen.

## ERGERNIS

In elke relatie tussen mensen ontstaan ergernissen. Die stapelen zich alleen maar op, als ze niet uitgesproken worden. Dat stapelen leidt dan uiteindelijk tot een uitbarsting of conflict in de trant van *'jij doet altijd...'*

Beter is de situatie snel door te praten: benoem (1) de concrete situatie waarin (2) jou iets is opgevallen in iemands handelen en benoem het ook zo: *'in deze situatie heb ik ervaren dat jij...'* Zo spreek je over jezelf (en je ergernis) zonder dat het offensief overkomt.

Zie ook CONFLICTOPLOSSING

## ERKENNING

In teams waar mensen zelf een grote autonomie hebben en waar bovendien een grote werkdruk heerst, nemen we dingen snel als vanzelfsprekend aan. Als je iets doet, wordt dat meteen 'normaal' gevonden. En er wordt ook al gauw vanuit gegaan dat het dan volgende keer beter kan.

Tijdens een appreciative inquiry van ons team, kwam erkenning als één van de kritische succesfactoren naar boven: ons bewustzijn van onze kwaliteiten, die kwaliteiten ook naar mekaar benoemen en ze niet voor vanzelfsprekend nemen. We moeten daarom in ons team leren ons eigen werk en dat van onze collega's te erkennen en te appreciëren. En er zeker oog voor hebben, als dat werk schijnbaar onzichtbaar of lange termijnwerk is. Een gezamenlijke opdracht.

Zie ook AANDACHT, FEEDBACK en SAMENREDZAAMHEID

## Ff

## FEEDBACK

Mekaar feedback geven kwam naar voren als één van de kritische succesfactoren in onze werking. Eerlijk, positief, opbouwend. Dat bouwt vertrouwen op.

## FEEST

We feestten te weinig. Als er iets te vieren valt, blijkt er vaak iets anders dringender. Of we vinden vaak dingen te vanzelfsprekend om ze nog te vieren. Tijd nemen om iets te vieren, het glas te heffen of écht te feestten, is echter een gouden zaak.

# Gg

## GEMEDIEERDE CONSENSUS

is een manier om binnen zelfsturende teams beslissingen te nemen, die weloverwogen, geïnformeerd en gedragen zijn, zonder te vervallen in een hang naar unanimiteit en zonder dat bepaalde stemmen worden weggedrukt. We hanteren deze methode om systeembeslissingen te nemen, die een impact hebben op de organisatie als systeem. Voor operationele beslissingen werken we met de Adviesmethode.

Consensus is niet hetzelfde als unanimiteit. Het betekent niet dat iedereen het eens is met een beslissing, maar wel dat een meerderheid vòòr en dat niemand tégen de beslissing is. Als er wel tegenstand is, spreken we van dissensus, geen overeenstemming.

Het bereiken van gemedieerde consensus behelst een strikte werkwijze om ervoor te zorgen dat ieders stem wordt gehoord en dat niemand de besluitvorming kan domineren. Een voorzitter begeleidt de gang van zaken. Iedereen die een systeembeslissing op de agenda wil zetten, kan daartoe een voorstel doen. Hij wordt dan ook de ‘voorsteller’ genoemd.

1. *Het doen van het voorstel:* de voorsteller presenteert zijn voorstel en de kwestie die dit voorstel probeert op te lossen.
2. *Verhelderingsvragen:* iedereen kan vragen stellen om meer informatie of inzicht te krijgen. Dit is nog niet het moment voor reacties en de voorzitter zal ingrijpen als een vraag te veel weg heeft van een mening over het voorstel.
3. *Reactierondje:* de voorzitter gaat iedereen af met de vraag om op het voorstel te reageren. In deze fase zijn discussies en antwoorden niet toegestaan.
4. *Verbeteren en verhelderen:* de voorsteller kan de bedoeling van het voorstel verder verhelderen of aanpassen op grond van de voorgaande reacties en argumenten.
5. *Rondje van bezwaren:* de voorzitter vraagt: ‘Zien jullie redenen waarom dit voorstel schadelijk zou zijn of ons erop achteruit doet gaan?’ Bezwaren worden zonder discussie geuit en in ontvangst genomen; het voorstel wordt aangenomen als er geen bezwaren komen: “Should anyone here present know of any reason that this couple should not be joined in holy matrimony, speak now or forever hold your peace.”
6. *Integratie:* als een bezwaar wordt geopperd, leidt de voorzitter een open discussie om een verbeterd voorstel te formuleren dat het bezwaar ondervangt en toch aan de zorg van de voorsteller tegemoetkomt. Als er verschillende bezwaren worden ingediend, worden die een voor een behandeld tot ze allemaal uit de weg zijn genomen.

Zie ook ADVIESMETHODE

# Hh

## HIËRARCHIE

Er is geen hiërarchie van baas-ondergeschikte, maar het idee is niet dat iedereen 'evenveel te zeggen heeft'. Wat het onderwerp ook is, sommige medewerkers zullen vanzelf een grotere bijdrage of meer te zeggen hebben, op basis van hun deskundigheid, interesse of bereidheid naar voren te komen.

Omdat er geen gezagsstructuur is van bazen boven ondergeschikten, komt er ruimte voor het ontstaan van andere natuurlijke en spontane hiërarchieën – vloeiende hiërarchieën van erkenning, invloed en vaardigheid.

Daarnaast (of beter: daarboven) is er een hiërarchie van doel, complexiteit en domein. De missie van de organisatie spreekt uit wat onze kernactiviteit is (theater maken om de wereld te verbeteren, zeg maar). Dit gaat boven andere, ondergeschikte activiteiten. Er kan zich ook een hiërarchie van complexiteit of domein voordoen: als zich in bv. de technische bol een probleem voordoet, dat niet daar kan opgelost worden omdat het te complex is of omdat het het technische domein te buiten gaat, wordt dit probleem bij het interbolair overleg neergelegd. (Cfr. 'omgekeerd delegeren'.)

Het is duidelijk dat dit niet gaat om een hiërarchie van mensen of macht. Iemand kan door de hele organisatie heen in meer dan één kring rollen vervullen. Er is geen één-op-één-relatie tussen mensen en hun plek in de structuur.

# li

## IMPACT

Impact kwam uit appreciative inquiry naar voor als kritische succesfactor bij eerdere projecten van HNS. Als een project impact heeft, wil dat zeggen dat het betekenis heeft. Dat het wordt opgemerkt. We hebben dus iets verwezenlijkt. Verschil gemaakt. Een voetafdruk achtergelaten. Dat geeft in alle betekenissen van het woord *zin*. Goesting en voldoening tegelijk.

## INSPIRATIE

*Food for thought.* We maken er punt van om inhoudelijk te werken. We willen inspireren en geïnspireerd worden. Dat is goed voor onze mentale gezondheid. Dat is ook belangrijk voor de betrokkenheid van het team.

Naast ons artistieke werk, waar we uiteraard ons publiek mee willen inspireren, hebben we ook in onze interne werking verschillende momenten waarop we inhoudelijke/artistieke inspiratie(bronnen) met mekaar delen: de inspiratiedagen (ter voorbereiding van een nieuw project), de eerste lezing, de teamdagen, retraite en (wat is dat alweer lang geleden) broodje HNS. Maar we proberen het ook te doen in teksten die we delen en in verdiepende activiteiten als De Stand der Dingen en Trage Suikers.

Inspiratie vormt overigens ook een onderdeel van goed leiderschap.

## INTERBOLAIR OVERLEG

Het woord 'interbolair' is een bosmansiaans neologisme. Het beschrijft de verhouding tussen de verschillende bollen.

Elke bol (of 'sfeer') heeft iemand nodig die het belang van de bol bewaakt en beheert ('lead'). Die lead heeft de verantwoordelijkheid dat alles binnen de bol goed gecoördineerd wordt, dat voor elke taak een verantwoordelijke is, maar ook dat de bol uitvoering geeft aan de opdracht van het grotere geheel waartoe hij behoort. De lead geeft, in tegenstelling tot wat de naam suggereert, géén leiding aan de leden van de bol. Hij/zij faciliteert, coacht, bewaakt grenzen, etc.

Tijdens het interbolair overleg bespreken deze afgevaardigden van elke bol topics die moeten gedeeld worden met de andere bollen. Elke bol is met twee afgevaardigden vertegenwoordigd in het interbolair overleg: toch zit je hier niet als louter afgevaardigde van je bol, maar als volwaardig lid van een zelfsturende organisatie. De bedoeling is om in het interbolair overleg tot een algeheel zicht te komen op de werking en een soort van helikopter-visie te ontwikkelen: wat heeft onze organisatie nodig? Beslissingen die hier worden genomen zijn altijd beslissingen in het belang van het geheel van de organisatie, niet in het belang van deze of gene bol.

Het interbolair overleg is een goede plek om tot gedragen beslissingen te komen die de hele organisatie aangaan. Dat wil niet zeggen dat het interbolair overleg optreedt als een soort van directiecomité. Het interbolair overleg is ook geen ondernemingsraad waar directie en sociale partners (délégúés) met elkaar in discussie gaan.

Wel worden in het interbolair overleg kwesties tegen mekaar afgewogen, met inbreng van info, standpunten en meningen uit de verschillende bollen. Dit maakt dat elke aanwezige in het interbolair overleg met een volledig engagement aan de gesprekken deelneemt en dat de beslissingen collegiaal ('in college') worden genomen. Iedereen in het interbolair overleg draagt eenzelfde verantwoordelijkheid voor het gesprek en de daaruit voortvloeiende beslissing. Die beslissingen worden ook collegiaal uitgedragen naar de rest van het team.



# Jj

## JA-ZEGGEN

Een gouden regel in het improvisatie-theater, is dat je “ja zegt” op elk ‘aanbod’ van je tegenspeler: zo wordt elke zin die een impro-speler aangeeft de inspiratiebron of de stepping stone voor de verdere uitwerking van de improvisatie. Wie “nee” zegt, blokkeert de inspiratie, waardoor de impro doodvalt. Dat wil niet zeggen dat je klakkeloos op het aangeboden moet verdergaan: wie het spel slim speelt, kan gerust een nieuwe richting inslaan.

Vertaald naar organisatie-niveau, wil dit zeggen dat je niet zomaar elk nieuw idee afschiet (“nee, dat kan niet”) en argumenteert waarom iets niet kan of moeilijk is, maar dat je het idee overweegt en onderzoekt wat je moet doen om het te laten slagen.

(Dat wil dan weer niet zeggen dat je onder geen enkel beding ‘nee’ zou mogen zeggen...)

Zie ook RESPONSIEF en CADAVRE EXQUIS

# Kk

## KORFINTELLIGENTIE

Bijen in een korf beschikken samen over een grotere intelligentie dan de opgetelde intelligentie van alle bijen afzonderlijk. Dat is een principe dat ik ook probeer toe te passen in het artistieke werk: een artistieke ploeg kan meer verwezenlijken en verbeelden dan ik in mijn eentje aan mijn schrijftafel kan verzinnen. Als ik alles zelf zou kunnen doen en verzinnen, waarom heb ik dan die tien à twaalf andere getalenteerde mensen nodig? Dit is niet alleen een verhaal van ‘samen kunnen we meer dan alleen’ of ‘vele handen maken het werk licht’. Neen. Het resultaat overstijgt de som van de delen. Intelligentie, verbeelding, kracht ontstaan precies ook in de relaties tussen mensen. Du choc des idées jaillit la lumière, zei de 17<sup>de</sup> eeuwse Franse filosoof Nicolas Boileau: uit de botsing van ideeën ontstaat het licht.

## KRITISCHE SUCCESFACTOREN

Op verschillende teamdagen (april 2016, februari 2018), deden we een appreciative inquiry: wat liep het afgelopen jaar goed en hoe kwam dat? Met andere woorden: wat waren de kritische succesfactoren?

- iedereen doet wat-ie goed kan
- bewustzijn van onze kwaliteiten / kwaliteiten benoemen (onze eigen kwaliteiten niet voor vanzelfsprekend aannemen)
- ontwikkelen / evolutie

- uitdaging
- appreciatie
- ping-pong / sparren / feedback
- gezamenlijk resultaat
- gemeenschappelijk doel
- mekaar ondersteunen / aanvullen
- korte lijn tussen mensen
- zorg dragen
- vertrouwen
- verbondenheid
- een wezenlijke bijdrage kunnen leveren
- urgentie / noodzaak
- betrokkenheid
- impact (willen) hebben
- respons
- goede voorbereiding
- lange termijndenken
- projectmatig denken/werken (voor de één)
- procesmatig denken/werken (voor de ander)
- focus
- concentratie
- plezier
- teamwork
- buiten de lijnen (niet alleen doen wat je goed kan, maar ook de handen uit de mouwen als dat nodig is)
- (meer dan) de som van de delen
- Feest

## LI

## LEAD

Eenieder die een project opstart, heeft van nature een soort van vaderschap (en ook moederschap! Dat behelst toch weer andere aspecten! ;-)) over zijn project. Dat is een rol die we te allen tijde moeten erkennen. Het geeft een maker/initiatiefnemer/inspirator/artiest een moreel leiderschap over zijn project: of het nu gaat om een theatervoorstelling, een seizoenboek, een planning, een begroting, publiekswerking...

Het is dan ook logisch dat voor elke beslissing die rond een project genomen wordt, en die een impact heeft op het artistieke/inhoudelijke werk, die beslissing wordt afgetoetst aan de 'vader' (of moeder) van het project. De maker heeft hier de morele lead.

De operationele lead (zorgen dat alles loopt zoals het moet) ligt bij de dagelijkse leiding (in de preproductiefase) of de productieleiding (in de productiefase).

Beide leads zijn ook verantwoordelijk voor de zorg en aandacht voor hun ploeg, voor een goede communicatiestroom naar het gezelschap, voor het werkproces...

## LEIDERSCHAP

Leiderschap en verantwoordelijkheid nemen, liggen erg dicht bij mekaar. Leiderschap is niet alleen een talent (en eventueel ook een competentie die je kan verwerven). Het is ook een attitude, cfr. situationeel leiderschap: je komt in een situatie (of het nu een gezamenlijke picknick is, of een repetitieproces) waar leiding noodzakelijk blijkt, dan neem je die rol op, volgens de missie en de waarden van de organisatie.

De leider is dan een rolmodel, die inspireert, het goede voorbeeld geeft en de belangrijke principes van zelfsturing zelf toepast en ze stimuleert in de groep.

Een leider houdt de ruimte open voor het principe van zelfsturing. Die verhindert anderen (bvb. raad van bestuur) om deze principes af te bouwen, af te breken.

De leider is dienstbaar aan het doel van de organisatie.

Hij is een inspirator, een facilitator. Hij maakt mee de dingen mogelijk.

Zie ook SAMENREDZAAMHEID

## LIJN / BUITEN DE LIJNEN

Kritische succesfactor. Niet alleen doen wat je goed kan, maar van tijd tot tijd ook de handen uit de mouwen als dat nodig is.

## Mm

## MAKER

Everybody can be an artist. Een eeuwenoude boutade. In onze workshop aan bedrijfsleiders (!) betogen Adriaan (Van Aken, nvdr) en ikzelf (Stijn Devillé, nvdr) dat het ook echt zo is. Dat eenieder een bijdrage te leveren heeft, meerwaarde kan creëren voor zijn organisatie, als je hem/haar er de ruimte toe geeft en uitnodigt om dat te doen.

Een voorbeeldje dat ik steevast geef: als je in het oude stationsbuffet in Leuven een kopje koffie bestelde, werd door de ober van aan je tafeltje naar de toog geroepen: TAS! Ik had altijd het idee: dan had ik het net zo goed zelf kunnen roepen. Als je daarentegen een kopje koffie bestelt bij Kris Peeters (echt waar) van Het Dagelijks Brood in de Parijsstraat, wordt dat kopje met zoveel liefde, een glimlach en een mop aan tafel bezorgd, dat je dag opeens goed is. Eigenlijk gaat het om aandacht. En om de wil een bijdrage te leveren.

Je kan *maker* zijn door zelf het initiatief voor iets te nemen of door met jouw bijdrage een initiatief van iemand anders te verbeteren en te versterken: je legt er je eigenheid in, je ziel, je metier, je competenties enz. Je drukt er je stempel op.

Zie ook AANDACHT en BIJDRAGE

## MISSIE / GEEN MISSIE

Het nieuwstedelijk is het stadstheater van Leuven, Hasselt en Genk. Het is een artist-run theaterhuis dat mee vorm geeft aan de stad en de samenleving van morgen. Met een meerstemmig ensemble van makers, spelers en muzikanten vertellen we verhalen over het leven hier en nu. En maken we ons een voorstelling van hoe de toekomst zou kunnen zijn. We geven er klank aan en gaan er over in gesprek. Vanuit de stad richten we ons op de rest van de wereld.

Theater, tekst, muziek, audio & debat vormen de kern van ons artistieke werk. Dat geven we vorm door nieuwe creaties rond hedendaagse en maatschappelijke thema's, community based projecten, de evenwaardige combi van gesproken tekst & live muziek en de duurzame opbouw van eigen repertoire. We investeren in het ontwikkelen van een eigen artistieke grammatica, het vormen van een hecht ensemble van kunstenaars, het ondersteunen van jong talent en het uitbouwen van een community met ons publiek.

Het nieuwstedelijk werkt op de as Leuven, Hasselt & Genk met 3 verschillende realiteiten en publieken. Zo bespelen we een nevelstad met 1,9 miljoen mensen, van Brussel tot Maastricht. Het nieuwstedelijk speelt in theaters en op locatie, reist in heel Vlaanderen en denkt en werkt internationaal.

Het nieuwstedelijk staat voor verbinding, samenwerking & ondernemerschap. Vanuit een integrale visie verbinden we ensemble, publiek, organisatie, maatschappelijk & financieel draagvlak met elkaar. Blik op de toekomst. Nieuwstedelijk.

### THIS IS NOT A MISSION STATEMENT

*(eerder een reeks bedenkingen bij een mission statement)*

In zijn essay *Het Plezier van de Tekst* vraagt de Franse semioloog Roland Barthes zich hardop af of niet alle verhalen op Oedipus teruggaan? Of vertellen niet altijd wil zeggen 1) je oorsprong zoeken, 2) je geschillen met de wet zeggen, 3) in de dialectiek van vertedering en haat treden?

Deze vraag lijkt gelijk te lopen met het antwoord dat regisseur Liz LeCompte (The Wooster Group) gaf toen men haar vroeg wat theater was. Ze verwoordde het als volgt: voor mij is theater 1) één derde autobiografie; 2) één derde kroniek - de kunstenaar die zich positioneert in maatschappij en geschiedenis, tijd en ruimte; en 3) één derde vorm.

Wie de drie kernbegrippen (autobiografie, kroniek, vorm) uit LeComptes uitspraak verdeelt over de punten van een driehoek, ziet een interessant spanningsveld ontstaan. Een ruimte waarin je kunstwerken kan droppen om te kijken waar ze zich bevinden. Wat ze over de kunstenaar in kwestie vertellen en wat over de wereld. En of die er afdoende in geslaagd is om ons daar deelgenoot van te maken, door de juiste vorm te hanteren.

Met dit model kan je kunstenaars 'betrappen' op pakweg een gebrek aan autobiografie (onkwetsbaar) of een teveel aan kroniek (prekerig) of vorm (hermetisch). Goede kunst bevindt zich - niet altijd, maar toch heel vaak - in het centrum van de driehoek. De plek waar ook wij meestentijds op mikken: het snijpunt tussen autobiografie, kroniek en vorm.

Wie Roland Barthes' Oedipusvraag als uitgangspunt neemt om zijn artistieke zelf (of zijn artistieke organisatie) nader te beschouwen, zal zien hoe Barthes in alles net iets verder gaat. Hoe hij alles complexer, en daardoor levendiger en waarachtiger maakt. Door zijn eigen persoonlijkheid mee in de strijd te gooien.

Vorm wordt bij Barthes een dynamisch gegeven, aan verandering onderhevig, én met een verrassend rijke gevoelslaag ook: de kunstenaar die 'in de dialectiek van vertedering en haat treedt'. Ook autobiografie is geen eenvoudige optelsom van iemands kwaliteiten en gebreken, maar een actieve zoektocht naar oorspronkelijkheid. Wie ben ik? Waar komen wij vandaan? Kroniek tenslotte krijgt een strijdbare dimensie mee, waarbij de taal als wapen dient om 'je geschillen met de wet te zeggen'. De wet - *we're talking Oedipus, baby!* - hoeven we daarbij niet alleen als 'de staat' of 'de macht' te zien (koning Laios), maar kan ook op autobiografisch niveau beleefd worden als 'het gevecht met de vader'. Niet alleen bij de Oude Grieken, maar doorheen de geschiedenis de basis voor heel veel goede literatuur, voor heel veel goed theater ook.

Wat onze missie - en nagenoeg alle mission statements ter wereld - mist, is een binnenwereld, een diepere bestaansreden. In één woord: de uitdrukking van onze identiteit. Iets dat begrippen als 'artist run' en 'community based', die naar een beleid of een aanpak verwijzen waar wij effectief sterk voor voelen, van de nodige 'body' voorziet. Van een buffer tegen de uitholling ervan.

Daartoe moeten ook wij onszelf, onze persoonlijkheid, in al zijn complexiteit, in de strijd durven gooien. Bekennen hoe weerloos we zijn, hoe machteloos ook. Een optelsom van individuen. Van kleine, bange, onnozele, kwetsbare hoopjes mens, die binnen afzienbare tijd ook nog eens finaal tot as zullen vergaan. Vanuit dat debacle spreken, vanuit dat failliet. Want ook daar gaat kracht van uit. Meer dan je voor mogelijk houdt.

Wat wij in ons theater alvast dapper proberen te doen is een eigen taal hanteren. Ons niet verschuilen achter de brede ruggen van Shakespeare, Tsjechov en andere Oude Grieken. Maar woorden gebruiken, klanken en beelden ook, materiaal van hier en nu.

Een tweede belangrijk verschil tussen Liz LeCompte en Roland Barthes is dat die laatste geen antwoord formuleert op de vraag wat 'theater' betekent. Hij vraagt zich af wat vertellen betekent. Niet alleen musiceren, schrijven of acteren, maar vertellen. Dat lijkt een constant terugkerend kenmerk van wie wij zijn. Van ons gezelschap. Of huis. Want gezelschappen wonen in huizen. Wij zijn vertellers.

Vertellen is bij ons vorm en inhoud tegelijk. Omdat we er ver in gaan. Omdat we iets te vertellen hebben. Omdat de tijd wegtikt terwijl we er bij staan en in plaats van simpelweg de tikken te tellen, brengen we een verhaal te berde. Om al die eindigheid minder gênant te maken. En om te zetten in misschien wel het mooiste wat er bestaat. De kunst die de tijd stil doet staan. De kunst van het hier en nu.

De ene verteller nu, hanteert daarbij microfoon en montage-apparatuur, de andere schrift en balpen. De ene verteller zuigt de verhalen schaamteloos uit eigen duim, de ander tekent ze gediensig op uit de mond van anderen (omdat luisteren voor een verteller net zo belangrijk is als praten). Vaak resulteert het in voorstellingen. Een andere keer in podcast, literatuur, stripverhaal of debataavond. In nagenoeg alle gevallen is er muziek mee gemoeid. Heel vaak krijgt die het laatste woord. Altijd zijn er anderen bij aanwezig. Jij. Jullie. Het publiek. Want vertellen, dat geschiedt in dialoog.

## Nn

### NETWERKING

is ook eenieders verantwoordelijkheid, elk op zijn domein. Het begint met dag zeggen. Heel eenvoudig. Openstaan voor andere mensen.

### NIEUWSTEDELIJK

Verjonging, diversiteit, veranderende referentiekaders, nieuwe gezinsstructuren, vergrijzing, verarming, vereenzaming. De stad maakt een voortdurende grand écart. Dat doet pijn op gevoelige plekken. Maar die spanning zorgt ook voor energie. Onze naam dwingt ons aandacht te hebben voor die spanning.

## Oo

### OMGEKEERD DELEGEREN

Een teamlid of een bol kan geconfronteerd worden met een probleem dat te complex is om 'intra-bolair' op te lossen, of met een beslissing waartoe men zich niet bevoegd voelt. In dat geval kan het teamlid of de bol in kwestie besluiten het probleem/de beslissing 'omgekeerd te delegeren', met name door te verwijzen naar een hoger niveau: dat kan 'interbolair' zijn (de beslissing wordt dan genomen op het interbolair overleg), dat kan de directeur of de raad van bestuur zijn.

## Pp

### PROCEDURES

Voor de goede gang van zaken leggen we voor sommige zaken procedures vast. Vb. evacuatie, verhuur DNZ, vakantiedagen, ... Procedures hebben de bedoeling de dagelijkse werking te verduidelijken en vergemakkelijken. Ze kunnen mee veranderen met de organisatie, maar steeds in overleg. Je mag ze dus niet zomaar aan je laars lappen onder het mom van: *'jamaar, ik ben toch zelfsturend?'* (In de auto zit je voorlopig ook nog zelf aan het stuur, maar mag je ook de verkeersregels niet aan je laars lappen.)

## PROCESMATIG WERKEN/DENKEN

Procesmatig werken werd door het team omschreven als een kritische succesfactor. Heeft te maken met lange termijn-denken. Stilstaan. Goed voorbereiden. Lijnen uitzetten.

## PROCESSEN

In een zelfsturende organisatie moeten we niet alleen aandacht hebben voor structuur, maar ook voor de organisatiecultuur. Niet alleen voor projecten maar ook voor processen. Hoe komt iets tot stand? Wat zijn de belangrijke kenmerken van de processen die tot een resultaat leiden? (vertrouwen, respectvolle confrontatie indien nodig, leren, volle verantwoordelijkheid nemen, zie kritische succesfactoren). Welke stappen zetten we? Kunnen we die stappen benoemen en inventariseren, zodat ze reproduceerbaar worden en op die manier veiligheid en houvast kunnen bieden? Hoe en wanneer kunnen we processen aanpassen en bijsturen?

Zie ook KRITISCHE SUCCESFACTOREN, BEWEGING

## PROJECTMATIG WERKEN/DENKEN

Tegenover of aanvullend op procesmatig werken, staat projectmatig werken als kritische succesfactor. Het feit dat een project helder kan afgelijnd worden, met een start- en een einddatum, met een zichtbaar resultaat en met een team dat speciaal voor dit project is samengesteld, geeft houvast, goesting en voldoening. Het biedt kansen tot samenwerking met andere mensen en organisaties, kansen tot vernieuwing, verkenning...

Als een project fout loopt, geeft het projectmatig werken en denken ook veiligheid: er komt een eind aan. Het wordt geen uitzichtloze situatie. Er zit per definitie beweging in.

## Qq

## QUEESTE

Het nieuwstedelijk is ontstaan uit de samensmelting van twee theatergezelschappen: Braakland/ZheBilding in Leuven en de Queeste in Limburg. In beide namen schuilt een pioniersgeest met een poëtische inslag. Een queeste is een fundamentele zoektocht, waarbij het zoeken zelf belangrijker is dan het vinden: wie vindt, heeft slecht gezocht.

## QUESTIONNAIRE

Net zoals de schrijvers Marcel Proust en Max Frisch, legde Adriaan Van Aken de afgelopen twintig jaar een inspirerende vragenlijst aan. De vragen zijn afwisselend verrassend, fris, confronterend. Maar ze leveren bovenal vaak erg goeie verhalen op.

Vanuit het idee dat elk mens een verhaal in zich draagt, dat het waard is om te vertellen, interviewde Adriaan tientallen mensen op basis van deze vragenlijst, die peilt naar alle facetten van het leven (en dus ook werk). Adriaan bewerkte de antwoorden op die vragen tot speelbare theatertekstjes, die in Polaroids & Happy Endings gepubliceerd zijn. Ook in werkverband zijn de vragen relevant om te peilen naar hoe je tegenover je werk staat, welbevinden, etc.

## Rr

### REPERTOIRE

Door te investeren in nieuw werk en dat meerdere seizoenen op het programma te houden, geven we ons werk niet alleen een langer leven, maar plaatsen we het ook in een steeds wisselende context.

Soms gaat het om een resolute herwerking, soms gaat het om een andere drager (boek, plaat, CD, audiowerkstuk, app, podcast...) of een combinatie van dit alles. Het verdiept ook de relatie met onze toeschouwers.

Projecten op repertoire houden, of ze daarnaast in een andere verschijningsvorm aanbieden in de pretkoffer, is een respectvolle, duurzame benadering van ons eigen werk. Elke productie maakt daardoor deel uit van een complexere waardenstroom.

### RESPONSIEF

Je krijgt het koud, je trekt een trui aan. Je speelt in op veranderende situaties. Niet per se via voorafbepaalde procedures, maar actief en alert. Als organisatie moeten we responsief te werk gaan. Dat vraagt voorbereiding (de trui moet wel binnen handbereik zijn), maar vooral ook een juiste attitude (niet al de hele tijd met de trui rondlopen, voor het geval dat). Het vraagt dat we open, flexibel en alert op situaties inspelen en ons niet ingraven ('ik had het voorspeld!' of 'dat hebben we niet zo afgesproken').



## ROLLEN

Liever dan in functies, denken we in rollen. Functieomschrijvingen vallen nooit samen met een levende persoon. Functieomschrijvingen zijn de illusie van HRM. Rollen bepalen je plek in de organisatie: ze omvatten een aantal taken die door iemand worden opgenomen en de meerwaarde die je aan de organisatie kan toevoegen. Dat kunnen vastgelegde, structurele taken zijn, maar net zo goed zijn het projectmatige 'rollen'. Net zoals in een theatervoorstelling: de ene keer speel je de hoofdrol, de andere keer een bijrol. Je kan een rol opnemen, je kan een rol ook weer neerleggen en hem laten opnemen door iemand anders. Het maakt dat we taken flexibel en doelgericht kunnen opnemen.

Rollen zijn fluide: er kunnen rollen verdwijnen, er kunnen rollen bijkomen. Mensen nemen rollen op die hen het best liggen, en die op dat moment voor de organisatie van belang zijn.

Mensen hebben om van rol te veranderen geen goedkeuring nodig van een baas, maar instemming van hun collega's.

## ROUTINE

Routine werd door oud-medewerker Thomas ooit omschreven als 'niet altijd negatief'. Dat schijnt te kloppen met een studie van the Harvard Business Review:

In organisaties wordt routine vaak geassocieerd met sleur, verveling, bureaucratie en gebrek aan inspiratie. Sociologisch onderzoek toont echter aan dat topatleten, wetenschappelijke genieën, grote kunstenaars, maar ook vele andere professionals routines gebruiken om hun focus en prestaties te vergroten.

Sommige routines hebben een positieve impact op de voortgang van het werk: een tijdsschema aanhouden, een to-do lijstje afwerken, de dag met het meest uitdagende werk starten. Expres een zin of een scène onafgewerkt laten, zodat je 's anderendaags al een opstapje hebt om verder te schrijven, opruimen, een wandeling maken. Gaan lopen.

Andere routines hebben vaak te maken met slaap, voeding, lichaamsvoeding of meditatie en dragen dus bij aan de persoonlijke zorg. Routines hebben soms ook een ritueel element dat grip of controle helpt te geven over onzekere situaties. In zelfsturende organisaties kunnen routines dus ook structurerend werken.

De Franse schrijver Gustave Flaubert zou ooit gezegd of geschreven hebben: 'wees regelmatig en ordelijk in je leven, zodat je gewelddadig en origineel kan zijn in je werk'.

## Ss

### SAMENREDZAAMHEID

"Ook de samenleving kantelt; van een centraal, van bovenaf georganiseerde, verzuilde samenleving naar een decentrale, van onderop gestuurde netwerksamenleving. We noemen dit proces ook wel horizontalisering. Dat vraagt ook om een nieuwe manier van sturing. Niet langer vanuit controle, beheersing en zekerheid, maar uitgaan van onzekerheid, complexiteit en constante aanpassing. Niet langer uitgaan van regie, maar van faciliteren. Daarbij komt dat religie en ideologie als leidend richtsnoer hebben afgedaan.

De maatschappij is op zoek naar nieuwe waarden, een nieuw paradigma tekent zich voorzichtig af rondom waarden als coöperatie, kringlopen sluiten en "samenredzaamheid". Dit is de kanteling in de samenleving die zich aftekent: een verandering in structuur (van centraal naar decentraal), cultuur (paradigmawisseling van exploiteren naar coöpereren) en werkwijze (van regisseren naar faciliteren). De weg daarnaartoe is bezaaid met onrust onzekerheid, angst en onmacht." (*In het oog van de orkaan - Nederland in transitie* - Jan Rotmans)

Al klinkt dat laatste weinig bemoedigend, het is een realiteit die we zelf ook hebben meegemaakt. Het lijkt me goed om te weten dat dat dus niet abnormaal is. Maar vooral inspirerend vind ik het concept "samenredzaamheid", als alternatief voor "zelfredzaamheid".

'Mekaar ondersteunen, mekaar aanvullen' kwam ook naar voor als één van de kritische succesfactoren in onze werking.

### STILSTAAN

Stilstaan is achteruitgaan, luidt de economisch geïnspireerde volkswijsheid. Maar net zo goed zeggen we: je moet daar eens bij stilstaan. Stilstaan, dat doen we om de situatie te overschouwen. Om overzicht te krijgen. Om te reflecteren. Voor een organisatie die voortdurend in beweging is, is stilstaan ook een deugd.

## Tt

### TOTALE VERANTWOORDELIJKHEID

Bij de zelfsturende organisatie Morning Star (een tomatenverwerkingsbedrijf) wordt uitgegaan van 'Totale Verantwoordelijkheid': "Alle collega's hebben de verplichting iets te doen met een kwestie die hen in de organisatie bezighoudt, ook al valt dat buiten de reikwijdte van hun rol. Het wordt gezien als onacceptabel als je zegt: 'Iemand zou toch eens iets aan dit probleem moeten doen', en het dan daarbij laten. Als je een probleem of een kans ziet, ben je verplicht er

iets mee te doen. Meestal betekent dat 'iets' dat je gaat praten met de collega wiens rol ermee te maken heeft." Dit betekent ook concreet dat niemand formeel een collega kan buitensluiten door te zeggen: 'Dat gaat je niet aan'.

Deze houding is heel erg missie- en waardengedreven.

## TREK-UW-PLAN

Een van de grote risico's aan zelfsturing is dat het verwordt tot een houding van 'trek-uw-plan'. Of dat je als medewerker het gevoel krijgt dat dat van je verwacht wordt: 'Omdat ik een medewerker ben die grote autonomie krijgt en van wie leiderschap wordt verwacht, moet ik het zelf maar oplossen.' Dat is niet zo. We introduceren bewust het principe van 'samenredzaamheid' en waar het gaat om beslissingen nemen, hanteren we procedures als de adviesvraag en de gemedieerde consensus.

Uu

Vv

## VERANTWOORDELIJKHEID

We hebben allemaal volledige verantwoordelijkheid voor de organisatie. Als we merken dat er iets moet gebeuren, hebben we de plicht daar iets aan te doen. Het is niet acceptabel als we onze betrokkenheid beperken tot de taken die bij onze rol horen.

Iedereen moet in staat zijn om anderen verantwoordelijk te houden voor afspraken (dmv feedback en respectvolle confrontatie)

Zie ook TOTALE VERANTWOORDELIJKHEID

## VERBONDENHEID

'Korte lijn tussen mensen' kwam naar voren als één van de kritische succesfactoren in onze werking. Die 'korte lijn' was vroeger, in een klein team, evidentier. Nu ons team snel groeit, moeten we ons daar erg bewust van zijn.

Verbondenheid vraagt wederzijds vertrouwen tussen mensen. Dat vergt een persoonlijke investering, die je niet zomaar bereikt op formele momenten. Maar vriendelijkheid, informele contacten, tijdens de lunch, happy hour, op inspiratiedagen en op momenten dat er gefeest kan

worden zijn hier erg belangrijk voor.

## VERTEGENWOORDIGEN

Mooi woord: vertegenwoordigen. Wij willen vertegenwoordigen. Tegenwoordig bieden. Nadenken. De dingen in vraag stellen. Tegenwoordig is dat meer dan ooit nodig. Daarom werken we zo graag in de onvoltooid tegenwoordige tijd. We willen het hebben over wat nu gebeurt. Of minstens over wat nog niet voorbij is. Onvoltooid.

Theater letterlijk als de kunst van het hier en nu. Niet omwille van het vluchtige karakter, maar omwille van het aanwezige. Wie aanwezig is, is van belang: daar ontstaat de ontmoeting. De ontmoeting tussen kunstenaar en publiek. Want zonder publiek noemen we het theater alleen maar *repetitie*.

## VRIENDELIJKHEID

Is één van de waarden die Adriaan toevoegde aan onze lijst met waarden. Lijkt erg vanzelfsprekend, maar is het niet. Daarom vind ik het net bijzonder. En verdient het onze aandacht. Want in het heetst van de strijd, lijden we allemaal weleens aan tunnelvisie en lopen we aan mekaar voorbij.

## Ww

## WAARDEN

**verbinding**/verbinden/verbondenheid  
**dialogoog**/ontmoeting  
**collegialiteit**/hecht/team  
**loyauteit**/trouw  
**persoonlijk**/eigenheid/ authenticiteit  
**integriteit**/trouw/waarachtigheid  
**betrokkenheid**/betrokken/engagement/toewijding  
**kwaliteit**  
**persoonlijke groei**/onderzoek/ontwikkelen  
**thuis**/zorg/warmte/vriendelijk zijn/beleefdheid/respect  
**drive**/gedreven  
**samenwerking**/samen delen/samen maken  
**uitdaging**/uitdagend/uitdagingen  
**humor**  
**ontwrichting**/ontwrichten/verandering  
**ontroering**/raken/treffen

**ondernemerschap**  
actueel/eigentijds/wereld als inspiratie  
duurzaamheid

**Xx**

**Yy**

**Zz**

## **ZWERM**

Spreeuwen in een zwerm groeperen en hergroeperen zich in de lucht in prachtige geometrische choreografieën, zonder dat iemand hen zichtbaar aanstuurt. De patronen die ze uitvoeren, ontstaan uit de groep zelf.

In de organisatiestructuur wordt een zwerm dan ook gezien als een los/vast verband, een werkgroep of een team dat ontstaat rond een thema, een topic, een heet hangijzer. Belangrijke voorwaarde: de toetreding tot de zwerm staat eenieder vrij. De uittrede ook. Het betekent wel dat alleen wie in de zwerm zit, mee bepaalt hoe de vlucht verloopt: wie niet deelneemt heeft geen inbreng en dus ook geen recht van spreken.

Een zwerm kan dus een soort 'vrijwillige taakgroep' (Laloux) zijn: een adhoc samengestelde collegagroep die vrijwillig samenkomt om rond een issue te werken. Typisch zijn dat topics die wat denkwerk vragen, die inhoudelijk of strategisch zijn, dingen die niet per se dringend zijn en geen vaste einddatum in zicht hebben.

We onderscheiden de zwerm van een 'projectteam': bij een projectteam is er een duidelijk afgesproken team dat rond een helder operationeel probleem tegen een bepaalde datum een project afrondt. Dat kan gaan rond een productie of rond een jaarbrochure.