

BERENSCHOT OVER ADVISEREN IN DE CULTUURSECTOR
DE KUNSTCOLLECTIE VAN TWYNSTRA GUDDE
HET VERHAAL ACHTER HET NOK-SCHILDERIJ
WALTER LIGHART OVER HET NATIONALE THEATER

Management en Consulting. Platform voor organisatieprofessionals.

www.managementenconsulting.nl

Jacco van Uden:
'Kunst maakt het vertrouwde weer onbekend'

Kunst

‘De vreemde blik van de kunstenaar opent iets wat anders gesloten blijft’

Her waar dering

Jacco van Uden | Kunstzinnige veranderkundige

Als lector aan De Haagse Hogeschool doet Jacco van Uden praktijkgericht onderzoek naar management, organisatie en verandering. De primaire onderzoekslijn van zijn lectoraat Change Management richt zich op de vraag wat managers kunnen leren van de kunst. ‘Mijn voornaamste conclusie is dat kunst je uitnodigt om tot een herwaardering te komen van bestaande concepten, zoals improvisatie, onzekerheid en fascinatie.’



Interview

F Bij aankomst in de Haagse Hogeschool blijkt het atrium omgetoverd tot marktplaats. Jacco van Uden is te vinden bij een van de vele marktkraampjes, omringd door studenten die hun waar proberen te slijten. Hij speelt het spel soepel mee en gaat uiteindelijk overstag, natuurlijk. Zo helpt hij de studenten van *Small Business and Retail Management* een handje bij het ontwikkelen van hun ondernemersvaardigheden. Zelf combineert hij management met kunst. ‘Het is belangrijk om de manier waarop we organiseren en managen kritisch tegen het licht te houden. Daarbij laat ik mij inspireren door andere praktijken, zoals die van de kunst.’

Orde en chaos

Jacco van Uden (45) heeft een bedrijfskundige achtergrond en komt naar eigen zeggen uit de sociaal-constructivistische, postmoderne hoek. Hij studeerde af bij de vakgroep Management van Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, waar ‘de hippies van de bedrijfskunde hun studenten naar huis stuurden met Franse filosofen in plaats van Amerikaanse managementauteurs’. Na afronding van zijn studie sloot Jacco zich aan bij Nyenrode’s *Centre for Organizational Learning and Change* (OLC), waar Thijs Homan destijds ook aan verbonden was. Na twee jaar ruilde hij Nyenrode in voor de Universiteit voor Humanistiek, waar hij in 2004 promoveerde op zijn onderzoek naar de vraag wat de organisatiekunde kan leren van de *complexity sciences*. Dit spanningsveld tussen orde en chaos is een terugkerend thema in de loopbaan van Jacco. ‘Ik ben geïnteresseerd in het fenomeen ‘organiseren’. Door ordening aan te brengen ontstaat rust, reinheid en regelmaat. Daar verlangen we naar, maar dat

gaat altijd ten koste van iets anders. Organiseren is – in de woorden van mijn collega Mieke Moor – een gewelddadige handeling, omdat er iets onder controle wordt gehouden wat niet gecontroleerd is of wil worden. We hebben een complexe relatie met dat wat zich niet laat organiseren. We vinden het irritant én we herkennen het als een bron van vernieuwing’

Vrije jongen

Na zijn promotieonderzoek werkte Van Uden enkele jaren als organisatieadviseur. Eerst bij Holland Consulting Group, later bij SquareWise. Hij vindt het een prachtig vak en is trots dat hij het van mensen als Arend Ardon, John Koster, Loek Wijchers, Willem Mastenbroek en Willem Vrakking heeft mogen leren. Maar Jacco is naar eigen zeggen ook een beetje een vrije jongen. De bureauwereld ging hem benauwen. ‘Als je jasje begint te knellen, moet je in actie komen.’ Hij keerde terug in het hoger onderwijs als docent *business perspectives*, een nieuw vak op de Kunstacademie (KABK). Hij stelde vragen die daar ongewoon waren: ‘Beschrijf eens op een half A4’tje wat je precies maakt en in welke behoefte dit voorziet. Wie zijn je concurrenten eigenlijk? Wat is je marketingstrategie? Wat ga je ervoor vragen?’ Jacco: ‘Dat bleken interessante vragen. Niet alleen omdat kunststudenten er meer *business savvy* van werden, maar ook omdat het hen uitdaagt om hun kunst op een andere manier te benaderen dan ze gewend zijn. Het zorgt voor een ander soort verdieping.’ Daarnaast ging hij werken voor Stichting Toekomstbeeld en Techniek (STT), waar hij een wat vrijere rol kon pakken. Hij leidde toekomstverkenningen over *serious gaming* en over de relatie tussen kunst, techniek en wetenschap. De voorzitter van de stuurgroep van

‘De kunstenaar staat onzekerheid toe, omdat het een scheppende kracht vertegenwoordigt’



Jacco van Uden | cv

Dr. Jacco van Uden is organisatie- en veranderkundige. Hij is als lector verbonden aan de Haagse Hogeschool, waar hij met de kenniskringleden van het lectoraat Change Management experimenteert met alternatieven voor de geijkte organisatiekundige theorieën en modellen. Daarnaast is hij zelfstandig organisatieadviseur.

Interview

de eerste toekomstverkenning werd bestuursvoorzitter van De Haagse Hogeschool. Jacco volgde niet veel later.

Kunst als metafoor

Hij schreef een voorstel voor zijn eigen lectoraat. 'Ik ben op een leeg blaadje begonnen. Duizenden benamingen zijn de revue gepasseerd. Uiteindelijk is het gewoon *change management* geworden. Dit kun je op twee manieren interpreteren. Allereerst is het een veranderkundig lectoraat: hoe kom ik van a naar b?' Maar Van Uden vat *change management* ook op als een gebod: verander het management. 'Dat is meer een activistische agenda die we er hier nadrukkelijk op nahouden. Het is belangrijk om de manier waarop we organiseren en managen kritisch tegen het licht te houden.'

Om nieuwe perspectieven op management, organisatie en verandering te ontwikkelen, laat Jacco zich inspireren door de kunst. 'Ik vind het interessant om dit juist op een brede hogeschool te doen en niet binnen een kunstacademie. Het mikpunt is echt het economisch domein, dat wil ik verder brengen. De vraag is wat er gebeurt als we die kunstwereld naar ons toetrekken. Wat gaat dat opleveren?' Jacco refereert aan de theorie van Gareth Morgan – de metaforen die we hanteren bij het kijken naar organisaties, bepalen wat we zien – als hij zegt: 'We weten dat we organisaties kunnen inrichten als machines, dat hebben we heel lang gedaan en doen we misschien nog steeds. Maar zou je organisaties ook als kunst of kunstwerken kunnen inrichten?' Dat is een vraag van formaat. Om het meer concreet te maken, deelt Van Uden drie manieren om de verbinding tussen kunst en organisatie tot stand te brengen: 1) de kunstenaar uitnodigen om de organisatie te betreden, 2) door de ogen van een kunstenaar kijken naar de organisatie en 3) reflecteren op de organisatie door middel van interactie met de kunstenaar en zijn kunstpraktijken.

De uitgenodigde vreemde

Bij de eerste vorm is de kunstenaar de uitgenodigde vreemde. De redenering: 'We werken normaal met organisatieadviseurs, maar we willen ook wel eens wat anders, dus nodigen we een kunstenaar uit om bij ons te kijken en te handelen. Ziet hij andere dingen? Ziet hij de dingen anders? Door die vreemde blik – omdat de kunstenaar vrij letterlijk de taal van de organisatie niet verstaat – maak je iets open wat anders gesloten blijft.' Van Uden heeft talloze voorbeelden van wat de kunst vermag. Om het dicht bij huis te houden: De Haagse Hogeschool schakelde, op aanraden van Jacco, Art Partner (zie pagina 36, red.) in toen de vraag opkwam hoe de hogeschool serieus werk kon maken van haar eigen visiedocument. Toneelschrijver Andreas Vonder werd ingehuurd om het visiedocument tot leven te brengen in de verschillende faculteiten. 'Hij is bij alle faculteiten langsgegaan, heeft daar gesprekken gevoerd en heeft daar een bewerking op gedaan als theatermaker. Met technieken als uitvergroten, weglaten, combineren en zaken uit hun verband halen heeft hij voor elke faculteit een kort toneelstuk geschreven. Geanonimiseerd, dat wel. De managementconferentie vond uiteraard plaats in een theater. Het management van elke faculteit voerde de 'eerste lezing' uit – het hardop voorlezen van een nieuw toneelstuk zodat de acteurs een beeld krijgen van de voorstelling en hun eigen rol. Er werd gelachen, natuurlijk. Wat overheerste was herkenning. Hoewel je het niet verwacht, kom je door het theatraliseren juist dichterbij de werkelijkheid. Later heeft Art Partner elk managementteam geholpen bij het vinden van een passende vorm om het eigen verhaal te vertellen, omdat de conferenties toch vaak marathons van powerpointpresentaties zijn. Die nieuwe vormen hadden vaak een theatraal karakter.' Is het wel gewenst dat ieder managementteam 'een stukje opvoert'. Begint dat niet te lijken op enter-



tainment voor het hoger management? Jacco: ‘Tja, heb jij nooit het idee dat je sowieso in een toneelstuk bent beland, als je in een gewone vergadering zit? En vaak nog een heel slechte ook, bijvoorbeeld omdat de hoofdrolspeler zich overduidelijk heel oncomfortabel voelt bij zijn rol. Ik denk dat niemand zal ontkennen dat organiseren deels theater is. Dan kun je het maar beter goed doen.’

Door andermans ogen

De tweede vorm is kijken door de ogen van een kunstenaar. Een voorbeeld is het driedaagse filmfestival *Corporate Bodies*, dat Van Uden in 2016 organiseerde en dat hij in 2018 opnieuw organiseert in samenwerking met de Ooa (zie pagina 64, red.). ‘Afhankelijk van het soort film kun je verschillende organisatie- en veranderkundige thema’s naar voren halen. Bij het kijken van een film moet je het

‘Heb jij nooit het idee dat je in een toneelstuk bent beland, als je in een gewone vergadering zit?’

perspectief van de regisseur volgen. Waarom laat hij nu juist die persoon aan het woord? Waarom is nu juist dit camera-perspectief gekozen? We wilden kijken wat we te zien krijgen door de ogen van filmmakers. Studenten, docenten, organisatieadviseurs, kunstenaars en filmrecensenten en vele anderen namen deel aan het festival. Na een inleiding keken zij naar kaskrakers als *Margin Call* en *The Wolf of Wall Street*, maar ook naar het sociaal-realistische *Deux Jour, Une Nuit*, het wat obscure *Lights in the Dusk* en de ronduit bizarre Japanse film *Executive Koala*. Het is ook belangrijk dat je kwetsbaar durft te programmeren. De films waren *conversation starters*. Na afloop vond de nabespreking plaats, variërend van een professioneel geleide workshop tot een gezellig biertje in het café.’ Volgens Jacco is gezamenlijk films kijken ook didactisch verantwoord. ‘Het referentiekader van de meeste 18-jarigen is vakkenvullen bij de Albert Heijn of F’jes trainen bij de voetbalvereniging. Dat Mintzberg onderscheid maakt tussen een bureaucratie en een adhocratie zegt de gemiddelde student niet zoveel. Als docent ben je op zoek naar een gedeeld referentiekader waarop je een college kunt bouwen. Als je over organisatiecultuur gaat vertellen, kun je het hebben over gedeelde normen, opvattingen en leiderschapsrollen, maar je kunt ook het fragment uit *The Wolf of Wall Street* terughalen waarin iemand een decadent feest geeft waar met dwergen wordt gegooid en vrouwen zich tegen betaling laten kaalscheren. Kijk, dit is hoe een organisatiecultuur eruit kan zien en dit is wat het met mensen kan doen.’

Interview

Leren van de kunstpraktijk

Het opzoeken van de ‘achterkant van de kunst’ is de derde manier om organisaties en kunst te verbinden. Hierbij verhoud je je als professional tot de kunstenaar en zijn kunstpraktijk. Jacco: ‘Dit is het meest indringende perspectief, omdat je als manager echt aan de bak moet om te onderzoeken wat kunst voor jou betekent. Dit kan door middel van kijken, praten of deelnemen.’ Jacco heeft dit zelf aan den lijve ondervonden met het opvallende experiment *becoming the artist*, waarin hij een maand lang van baan ruilde met de Argentijnse performancekunstenaar Mercedes Azpilicueta. ‘We hadden volledige toegang tot en verantwoordelijkheid voor elkaars praktijken.’ Mailboxen werden geruild en inkomsten overgemaakt. Het is een vrij radicaal project geworden.’ Gedurende het project dienden zich complicaties aan. Zo speelde Jacco’s reuma enorm op door de zware werkomstandigheden. ‘Van tevoren zat ik veel meer in mijn hoofd en was ik erg bezig met wat ik eruit zou kunnen halen qua inzichten, maar wat ik kreeg was ook een lijfelijke ervaring. Het is interessant te zien hoe verschillend beide werelden reageren op lichamelijk ongemak. De Haagse Hogeschool zorgt voor verstelbare tafels en stoelen, maar in de kunst gaan ze daar anders mee om: Toen ik om begon te vallen, werd ik vooral uitgenodigd om dat lichaam in verval mee te nemen in de praktijk. Niet uit te sluiten, maar in te sluiten. De *job swap* was ook voor Mercedes overweldigend: Ze is op de eerste dag letterlijk het pand uitgerend. Ze reageerde heel primair op het gebouw. Het geluid, het licht, de vele indrukken. Voor mij is dit een normaal gebouw, maar zij trok het hier niet. Een prachtige en confronterende ervaring.’

Voor De Haagse Hogeschool ontwikkelde Van Uden het *Art of Leadership*-programma. ‘In dit programma werden leidinggevendenden uitgenodigd om kritisch te reflecteren op hun leiderschapsstijl, via de band, dus met behulp van de kunst. De acht deelnemers



gingen in gesprek met kunstenaars, ontwerpers, kunsthistorici, kunstcritici en kunstrestaurators. Het waren bijzondere ontmoetingen. Zo opende een van de kunstenaars het gesprek met de woorden: ‘Hoi, ik ben Maaïke en ik maak werk waar niemand op zit te wachten’. Een uitspraak die je niet snel zult horen uit de mond van een succesvolle manager. Zo’n beschrijving van haar kunstpraktijk opent een gesprek over de ruimte voor persoonlijke fascinatie in het werk. Dat bleken de managers heel verschillend te ervaren. Wat zijn nu de zichtbare effecten van dit programma? ‘In de kunst zul je geen antwoorden vinden over hoe je

‘Vakmanschap kan killing zijn voor mooie kunst’

het eigenlijk had moeten doen al die tijd. Kunst biedt geen *quick fixes* of heldere stappenplannen. Je wordt uitgenodigd om tot een herwaardering te komen van zaken die er altijd al waren. Bijvoorbeeld onzekerheid. Daar hebben bedrijfskundigen risicomangement voor. We brengen het in kaart en proberen het onder controle te brengen. De kunstenaar staat onzekerheid en toeval toe, omdat die in zijn vak een scheppende kracht vertegenwoordigen. Een kunstenaar vertelde ons dat ze soms expres dingen doet waar ze niet goed in is: “Vakmanschap kan *killing* zijn voor mooie kunst. Als ik precies weet hoe ik dit moet gaan solderen, dan weet ik wat eruit gaat komen. Maar omdat ik loop te klooiën kan er iets ontstaan waarvan ik denk: wauw, dit is mooi zeg! Dit had een vakman niet voor elkaar gekregen, want die had het in één keer goed gedaan.” Doordat onzekerheid en toeval erin sluipen, wordt het werk interessanter, rijker en onvoorspelbaarder.’ Voor Jacco is de toegevoegde waarde van kunst het vertrouwde weer onbekend maken. ‘Daarmee maak je ruimte voor andere betekenissen, die de opmaat kunnen zijn voor nieuwe praktijken.’

Klooiën en prutsen

Is er in de hedendaagse organisatie ook ruimte om te klooiën en te prutsen? ‘Ja, we doen het. Heel veel.’ Is het niet zo dat managers juist *in control* moeten zijn? ‘We hebben allerlei ideeën over hoe we weer in control komen. Dan gaan we spreadsheets introduceren waarop we moeten beschrijven wat prioriteit heeft en waar welk geld heengaat. Dat is onze manier om het gevoel te krijgen dat we weer in control zijn. Het is een bezweringsformule: nu het in Excel staat, weten we wat er aan de hand is. Dat is natuurlijk niet zo. Overigens is de tegenstelling tussen kunstenaars en managers niet zo zwart-wit. Ook kunstenaars hebben soms de behoefte om in control te zijn: Een kunstenaar die met grote sculpturen werkt, wil in zekere zin ook in control zijn. Hij wil bijvoorbeeld

dat het beeld rechtop staat. Als hij aan de onderkant gaat klooiën, dan valt dat ding om. Tegelijkertijd moet hij ook spelen met de weerbarstigheid van het materiaal; de feedback die je krijgt van het kunstwerk waaraan hij werkt.’ Wat een verademing om het woord ‘weerbarstig’ weer eens in de letterlijke betekenis te horen. Daarop voortbordurend: Wat is een ‘taai vraagstuk’ in de kunst? En hoe gaat de kunstenaar om met ‘weerstand’?

Jacco: ‘We zijn vaak niet meer geneigd om de echte consequenties van onze metaforen te doordenken. Werken met taai materiaal betekent dat het zich niet voegt naar jouw intenties. Het maakt nogal uit of je met brons, klei of hout werkt. Tegen natuursteen geef je een tikje en je hoopt dat precies dat ene gebeurt, maar er brokkelt een heel stuk af. De vraag is of het resultaat slechter wordt als niet exact gebeurt wat je van tevoren had bedacht. Knappe jongen die hier geen parallel met het werk in organisaties ziet.’

Van Uden sluit af met een intrigerend perspectief: ‘Wat zou er gebeuren als de organisatie het materiaal is waarmee de kunstenaar zich artistiek uitdrukt, als variant op bijvoorbeeld verf, brons, fotografie of nieuwe media. Volgens mij leren we dan nog veel meer over de eigenschappen van organisaties.’

Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting en zelfstandig organisatieadviseur.

