

De achterkant van het werk¹

Over kunst en leiderschap

Jacco van Uden, De Haagse Hogeschool

Waar leiderschap nog wel eens wordt voorgesteld als een kunst op zich, onderzoeken we in dit artikel wat er gebeurt wanneer leidinggevendenden de kunst ingaan en kunstpraktijken aangrijpen om te reflecteren op het eigen werk.

Inleiding

In zijn *Beelden van Organisatie* (1986) liet Gareth Morgan overtuigend zien dat het denken over organisaties in zekere zin nooit origineel is. Onze beelden van organisaties, zo stelt Morgan, worden letterlijk ontleend aan *bodies of knowledge* die elders, dat wil zeggen buiten de organisatiekunde, zijn ontwikkeld. Morgan beschrijft hoe organisaties in de loop der jaren zijn voorgesteld als machines, als organismen, als psychische gevangenissen of als cultuur. Metaforen als deze - Morgan onderscheidt halverwege de jaren tachtig van de vorige eeuw in totaal acht 'succesvolle' metaforen - bepalen niet alleen hoe we tegen organisaties aankijken, ze zijn performatief in de zin dat we leven en werken naar de ordeningen die metaforen aanbrengen (Lackoff & Johnson, 2003). Metaforen bepalen hoe organisaties functioneren, wat de voornaamste actoren zijn, hoe de verhoudingen binnen en tussen organisaties liggen, welke (maatschappelijke) belangen organisaties dienen, enzovoorts. Met zijn *Beelden van Organisatie* liet Gareth Morgan zien dat wezenlijke vernieuwing van organisatiepraktijken onlosmakelijk is verbonden met verbeelding: 'wat als we organisaties proberen voor te stellen als ...?'

Tegen de achtergrond van het door Morgan ontwikkelde raamwerk is binnen het lectoraat Change Management van De Haagse Hogeschool het idee opgevat om te onderzoeken in hoeverre *kunst* zich leent als metafoor voor organisatie. Kan kunst

¹ Gepubliceerd in *Waardenwerk / Journal of Humanistic Studies* (2017, nr 70/71)

<http://www.waardenwerk.net/redactioneel-nummer--7071/1027728>

model staan voor een nieuwe soort organisatie, op eenzelfde manier waarop de machine dat ooit heeft gedaan? Heeft de kunst het in zich om haar stempel te drukken op het geaccepteerde organisatiediscours, zoals dat bijvoorbeeld is 'gelukt' bij de organisaties-als-organisme metafoor ('niche vinden', 'aanpassen aan omgeving', 'het business eco-systeem') of bij de organisatie-als-cultuur metafoor (getuige de inmiddels diepgewortelde overtuiging dat ook binnen organisaties aandacht moet worden besteed aan waarden, rituelen, voorbeeldgedrag, informele communicatie, enzovoorts)?

Binnen het onderzoeksprogramma *Making Art Work* verkennen de onderzoekers van het lectoraat Change Management de potentie van kunst als bron voor organisatievernieuwing vanuit verschillende perspectieven. Zo wordt binnen een deel van het programma onderzocht wat zich openbaart wanneer we de blik van de kunstenaar volgen: zien we de dingen anders, zien we andere dingen? Zo hebben we onderzoek gedaan naar artistieke interventies in organisaties, waarbij kunstenaars worden uitgenodigd om met hun vreemde ogen en onorthodoxe handelingsrepertoire taaie organisatievraagstukken weer in beweging te krijgen (Van Uden, 2015). Ander voorbeeld: in het driedaags filmfestival *Corporate Bodies* is onderzocht op welke manier filmmakers organisaties in beeld brengen (wat laten zij zien en hoe laten zij dat zien) en wat de meerwaarde van dit specifieke artistieke medium is, bijvoorbeeld ten opzichte van managementliteratuur (zie corporatebodies-filmfest.org).

In dit artikel blikken we terug op weer een ander onderzoeksproject van het lectoraat, namelijk het *Art of Leadership* programma. Binnen dit deel van *Making Art Work* hebben we de zoektocht naar de zeggingskracht van kunst als organisatievernieuwer verbijzonderd naar het thema leiderschap.

In de analyse van Morgan werken metaforen zoals gezegd door op alle denkbare niveaus en aspecten van organisaties. Zo ook op leiderschap. De zeer invloedrijke machinemetafoor bijvoorbeeld, met het Taylorisme als intellectuele basis en de Ford-fabrieken van begin twintigste eeuw als bekendste uitingsvorm, ging uit van én bewerkstelligde een categorisch onderscheid tussen het denken en doen. Leidinggevendens vormen binnen deze metafoor letterlijk het hoofd van de organisatie, belast met het ontwerp van het optimale productieproces en toezicht op de uitvoering daarvan door de arbeiders. De organisatie- als-organisme metafoor schetste een in veel opzichten ander beeld van organisaties en daarmee van de rol van de leidinggevende. Zo stelde de populatie-ecologie, een variant binnen het organismedenken, dat de individuele organisatie niet veel meer was dan een speelbal van (economische) krachten op populatieniveau (Hannan & Freeman, 1977). Leidinggevendens binnen organisaties speelde in dit plaatje op z'n zachtst gezegd een bescheiden rol. Samengevat:

introduceren we nieuw beeld van organisatie, dan beweegt het beeld van leiderschap mee.

De vraag achter het Art of Leadership programma: hoe verschijnt leiderschap wanneer we organisaties proberen op te bouwen met het materiaal (ideeën, concepten, praktijken) dat ons wordt aangereikt door het kunstdiscours?

Art of Leadership

Art of Leadership werd ontwikkeld en aangeboden in het kader van een leiderschaps-ontwikkeltraject van een Nederlandse hoger onderwijsinstelling. Deelname aan Art of Leadership was vrijwillig en stond open voor alle onderwijsmanagers in het midden- en hoger management. Begeleiding werd verzorgd door het hoofd van de onderzoeksgroep (en schrijver van dit stuk) die de kandidaat deelnemers benaderde als mede-onderzoekers. Dat wil zeggen, deelnemers werden nadrukkelijk geworven op het experimentele en exploratieve karakter van het programma en uitgenodigd om gezamenlijk en met open vizier te verkennen hoe kunst de praktijk van het leidinggeven zou kunnen vormgeven. Negen leidinggevenden participeerden in Art of Leadership, dat bestond uit zeven inhoudelijke sessies (volledige werkdagen) en een tussentijdse evaluatie. De eerste vier bijeenkomsten werden geprogrammeerd door het lectoraat, de invulling van de overige sessies werd in overleg met de deelnemers bepaald. De reikwijdte van het programma was fors. 'Kunst' werd bewust ruim opgevat om deelnemers in de gelegenheid te stellen om zelf te onderzoeken waar (welke kunstvorm, welk aspect van de kunst, welk artistiek perspectief, etc.) de meerwaarde het grootst zou kunnen zijn.

Deelnemers maakten in de negen maanden van Art of Leadership kennis met diverse kunstvormen (performing arts, beeldende kunsten), spraken met verschillende betrokkenen (kunstenaars, ontwerpers, docenten, een conservator, kunsthistorici) en werden uitgenodigd om zich op uiteenlopende manieren te verhouden tot kunstpraktijken (kijken naar, spreken over, actieve deelname).

Het programma van Art of Leadership zag er als volg uit:

1. Een ontmoeting met een kunstenaar/ ontwerpster en een kunstenaarsduo in de studio van het duo, te midden van werken en materialen. De eigen praktijk van de kunstenaars stond centraal: hoe gaan zij te werk?
2. Een bezoek aan het Ateliergebouw van de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed, onder leiding van een specialist op het gebied van conservering en restauratie. Gesprek over conservering- en restauratiestrategieën en het belang van kennis van artistieke

praktijken hierin. Rondleiding met bezoek aan diverse onderzoeks- en restauratielabs.

3. Een bezoek aan het Stedelijk Museum onder leiding van een kunstcriticus en schrijver. Gesprek naar aanleiding van kijkopdracht: welke kunst spreekt je aan en waarom? In de middag een gesprek over het vak de kunstcriticus, onder andere over het al dan niet aanwezige verschil tussen een professioneel oordeel en een persoonlijke mening.
4. Organisatieatelier. Deelnemers werd gevraagd hun eigen werk in te brengen in een 'museale setting': wat maak je in je werk en hoe presenteer je dat? Onder leiding van een organisatiefilosoof en twee kunstenaars werd vervolgens onderzocht wat er gebeurt wanneer organisatiewerk wordt benaderd en besproken als kunstwerk. In de middag geëxperimenteerd met het overdragen van werk: wat gebeurt er als een ander in jouw werk treedt, het overneemt en het naar zijn of haar hand zet?
5. Improvisatietheater. Na korte inleiding op principes van dit type theater (zoals 'zeg ja/en', 'durf te falen' en 'wees voorbereid in het hier en nu') gingen deelnemers zelf aan de slag. Reflecties op spelervaringen en een gezamenlijke verkenning van de betekenis van improviseren in werk.
6. Combinatiesessie. Bezoek aan Studio voor Electro-Instrumentele Muziek (STEIM). In gesprek met studenten over instrumentkeuze, -ontwerp en -modificatie. Gezamenlijke exploratie van bijvoorbeeld relatie tussen instrumentbeheersing, toeval en spel bij het maken van muziek. Tweede dagdeel besteed aan de filosofie, methodiek en praktijken van *design thinking*.
7. Kunstroute in de eigen organisatie. Onder leiding van twee kunsthistorici stilgestaan bij verschillende werken uit de kunstcollectie van de hogeschool. Hernieuwde kennismaking met bekend maar vaak onopgemerkt werk. Wat weten we van de (intenties, van het oeuvre van de) maker? Zien we relaties tussen wat het werk uitdrukt en het werk van de leidinggevende? Tweede dagdeel: deelnemers van Art of Leadership werd gevraagd hun belangrijkste inzichten van het programma te visualiseren met behulp van een zelf gemaakte (compositie)foto binnen de hogeschool.

Reflectie op de sessies werd op verschillende momenten georganiseerd: voorafgaand aan sessies (terugblik vorige bijeenkomst), een uitgebreide plenaire tussentijdse evaluatie en interviews met de individuele deelnemers na afloop van het totale programma. Terugblikken op het programma en de opbrengsten daarvan hadden een open karakter. Deelnemers werden aangemoedigd om zelf aan te geven welke onderdelen van Art of Leadership hen het meest hadden geraakt en waarom.

Het spreekt voor zich dat de ervaringen en inzichten van de deelnemers niet los kunnen worden gezien van individuele motivaties, ambities en persoonlijke of professionele ontwikkelvraagstukken. Maar naast deze particuliere leerervaringen bleek er ook sprake van een breed ervaren meerwaarde van het programma op een tamelijk specifiek thema: bijna zonder uitzondering gaven de participanten aan zich vooral dan uitgedaagd te voelen om te reflecteren op hun eigen werk wanneer de 'achterkant' van kunstwerken werd geopend en *kunstpraktijken* zichtbaar werden.

In het onderstaande gaan we allereerst in op de aspecten van kunstpraktijken die bijzondere weerklank vonden bij de deelnemers. Aan de hand van de reacties op de vraag op welke wijze deelnemers inzichten uit de kunstpraktijk relateren aan hun eigen praktijk plaatsen we de kwesties van de 'meerwaarde' van kunst vervolgens in een breder perspectief en reflecteren we kritisch op de bruikbaarheid van kunst. We sluiten af met een korte reflectie op vraag in hoeverre en in welke zin kunst zich leent als bron voor organisatievernieuwing.

Bevindingen

Zowel voorafgaand aan Art of Leadership als in de interviews met de deelnemers na afloop van het programma is gevraagd naar de motivatie voor deelname. Hoewel in de wervingstekst van het programma nadrukkelijk werd gesproken over een ambitie om de waarde van kunst voor leiderschap te onderzoeken, bleek de factor kunst lang niet voor alle deelnemers doorslaggevend om zich aan te melden. Zo gaf een substantieel deel van de negen deelnemers aan primair op zoek te zijn naar nieuwe invalshoeken en dat het specifieke perspectief daarbij in zekere zin van ondergeschikt belang was. Ook de mogelijkheid om in de relatieve rust van het programma samen met collega's te kunnen spreken over leiderschapsvraagstukken en de uitbreiding van het netwerk binnen de hogeschool werden door de deelnemers als belangrijke redenen opgevoerd om te participeren in Art of Leadership.

Voor de meeste deelnemers was het dus geen uitgemaakte zaak dat zij zich professioneel zouden kunnen voeden met de kunsten. In de meeste gevallen was er sprake van een neutraal-welwillende houding. Eén deelnemer verklaarde zichzelf over een drempel te hebben moeten helpen om de fysieke kunstpraktijk ('een zootje') te kunnen betreden om zo kennis te maken met een voor haar nieuwe wereld: 'ik gunde het mezelf om daar letterlijk naar binnen te gaan'.

Op basis van de gesprekken met de leidinggevenden komt naar voren dat de

nieuwsgierigheid naar de meerwaarde van kunst voor de eigen praktijk en de bereidheid om deze waarde actief te onderzoeken het grootst was wanneer herkenning en bevreemding het dichtst bij elkaar stonden. Dat willen zeggen, de meeste reuring ontstond wanneer kunstpraktijken genoeg raakvlak leken te vertonen met de dagelijkse praktijk van de leidinggevenden om overeenkomsten te kunnen bevroeden maar de kunstpraktijk tegelijkertijd voldoende afstand bewaarde om het trekken van snelle, eenduidige lessen te ontmoedigen.

Voor een deel van de deelnemers waren de sessies met professionals uit de kunstwereld een eerste kennismaking met de kunstpraktijk. En daarmee ook met het in hun ogen soms zeer herkenbare karakter ervan. De mate waarin zaken als planning, structuur, afstemming, deadlines en discipline ook kunstpraktijk definiëren was voor veel deelnemers verrassend, te meer omdat de in het programma betrokken kunstenaars aangaven deze 'organisatievraagstukken' niet (uitsluitend) als hinderlijk of onvermijdelijk te ervaren. Dat in de ogen van kunstenaars een 'ideaal' als volledige vrijheid ook kan leiden tot vrijblijvendheid en dat creativiteit vaak prima gedijt bij begrenzingen en deadlines leek een belangrijke rol te spelen in een groeiende ontvankelijkheid onder de deelnemers voor wat zich in eerste instantie had aangediend als het vreemde. Anders geformuleerd, daar waar kunst niet van een wezenlijke andere orde leek te zijn, ontstond een ruimte waarin leidinggevenden overeenkomsten én verschillen konden onderzoeken. Een aantal voorbeelden:

Een thema dat langdurig resoneerde was de plek van fascinatie in het maken van werk. De claim van de kunstenaar dat zij werk maakt 'waar niemand om heeft gevraagd' en 'waar niemand op zit te wachten' leidt tot een uitvoerige verkenning van de door leidinggevenden ervaren spanning tussen taakstellingen enerzijds en professionele ruimte en vrijheid anderzijds. Het gesprek naar aanleiding van de stelling van een kunstenaar-ontwerper dat persoonlijke fascinaties een stevig fundament kunnen leggen voor succesvolle samenwerkingsverbanden wordt door een groot deel van de deelnemers als zeer waardevol benoemd, ook vanwege de reikwijdte van het thema. Fascinatie houdt volgens hen verband met, en zet aan tot kritische reflectie op beoordelingskaders (wie bepaalt uiteindelijk of iets goed is), opdrachtnemerschap (hoeveel ruimte heb ik in het aanpassen of zelfs teruggeven van een opdracht) en de aard van de relatie met collega's (hoe organiseer je projectteams op basis op van gedeelde interesses).

Een ander thema waarop deelnemers veelvuldig teruggrepen was de totstandkoming van kunst. Goede kunst, zo werd in verschillende sessies geopperd, is zelden de uitkomst van een voorspelbaar, beheerst proces. Het overall beeld dat zich gedurende

Art of Leadership aftekende was dat kunst niet zonder een zekere omarming van onzekerheid en toeval kan, dat het maken van kunst zijn eigen (grillige) logica en ritme opwerpt, dat 'tasten, klooiën en prutsen' essentieel zijn en dat ambachtelijkheid en vakbekwaamheid goede kunst zelfs in de weg kunnen staan. Het dikwijls ontbreken van een scherp doel bij het maken van nieuw werk, de houding ten aanzien van materiaal en technieken, de interactie tussen kunstenaar en het werk-in- wording, de soms niet afdwingbare rijpings- tijd van werk - de kunstpraktijk contrasteert, zo wordt door de leidinggevendenden opgemerkt, op vele fronten met de eigen praktijk die juist is opgetrokken uit een streven naar doelgerichtheid, voorspelbaarheid, foutenvermijding, consistentie en congruentie. Ook hier geldt dat de combinatie van herkenbaarheid (ook in het atelier wordt 'gewoon' werk gemaakt) en bevreemding (maar hoe dat werk tot stand komt verschilt aanzienlijk) deelnemers uitdaagt het eigen werkproces opnieuw onder ogen te komen.

Het derde en laatste thema dat we hier noemen is de interactie tussen verschillende partijen in de kunstpraktijk. Bij veel deelnemers riep 'de kunstpraktijk' in het verleden veelal het beeld op van de autonoom kunstenaar in haar of zijn atelier. Het beeld dat zich in en naar aanleiding van de verschillende Art of Leadership sessies opdrong was dat zelfs in het geval van de ogenschijnlijk solitair opererende kunstenaar de kunstpraktijk niet kan worden losgezien van de betrokkenheid van andere kunstenaars, van assistenten, van curatoren, van conservatoren en restauratoren, van het publiek, van opdrachtgevers, van recensenten, enzovoorts. Dat in ieder kunstwerk een zekere collectiviteit schuilt bleek een inzicht dat deelnemers aangrepen om ook in hun eigen praktijk te onderzoeken met wie en op welke wijze werk tot stand komt. Sessies die expliciet in het teken stonden van coproductie in de kunsten - een analyse van de werkplaats van schilder Jan van Eyk, een gesprek met een kunstenaarsduo, een workshop improvisatietheater - wierpen in de ogen van deelnemers nieuw licht op bijvoorbeeld rolverdelingen, maar ook op (de zinnigheid van) het willen herleiden van individuele bijdragen aan gezamenlijk werk, op hoe je (het handelen van) de ander tegemoet treedt of op de eigen kwetsbaarheid bij het nemen van initiatief.

Kunst als middel

De onvermijdelijke vraag in een leiderschap ontwikkelingstraject luidt: wat nemen leidinggevendenden mee uit deze kennismaking met kunstpraktijken? De poging om een antwoord te geven op de vraag in hoeverre en op welke wijze leidinggevendenden zich professioneel kunnen voeden met kunst is erbij gebaat wanneer we haar kort in een

breder context plaatsen.

Een verkenning van de meerwaarde van kunst buiten het kunstdomein kan niet worden losgezien van het maatschappelijk debat over de plek en de functie van de kunsten. Kunst en cultuur worden steeds nadrukkelijker geïdentificeerd als bronnen voor maatschappelijke, sociale en economische vernieuwing.

De ontvangst van het in 2016 afgeronde overheidsprogramma *The Art of Impact* (2017), dat als doel had kunstprojecten te steunen 'die impact maken op de samenleving', geeft een aardig beeld van hoe deze positionering van de kunst door verschillende kampen wordt geduid. Aan de ene kant wordt gevierd dat kunstenaars hun relevantie ook buiten de kunsten kunnen tonen. In de woorden van The Art of Impact programma zelf: als 'impactproducenten' vormen kunstenaars 'de motor voor innovatie, reflectie en het vinden van alternatieve wegen' (The Art of Impact, 2017). Aan de andere kant klinkt kritiek omdat met de inzet van kunstenaars voor niet-artistieke doeleinden kunst 'vleugellam en partijdig' wordt. Het nutsdenken, zo is de redenering, maakt dat kunstwaardering steeds uitdrukkelijker in het teken zal komen te staan van economische en maatschappelijke meerwaarde (Knight, 2016).

Wanneer de instrumentalisering van de kunsten als een gevaar wordt beschreven, dan gebeurt dat veelal vanuit een zorg voor de kunsten: de kunst zelf staat op het spel wanneer zij wordt gedwongen zich te verantwoorden in andere dan artistieke termen. Maar platte instrumentalisering kan zich ook tegen de inlenende partij keren. De vraag wat leidinggevenden 'zouden kunnen halen' uit de kunsten zet de deur wagenwijd open voor een benadering waarin kunst wordt gezien als een nieuw instrument dat kan worden toegevoegd aan de management toolbox. Zo schrijft Schiuma in *The Value of Art for Business* dat met de 'instrumental and functional use of the arts' voorheen onbeheersbare aspecten van organisaties onder controle kunnen worden gebracht. In de optiek van Schiuma zou kunst dan ook primair moeten worden begrepen 'as a means by which management can enhance organizational value-creation capacity and boost business performance' (2011: 35, 1).

Elders (Van Uden, 2015) hebben we uitvoerig beschreven dat deze vorm van instrumentalisering niet zonder risico's is - juist voor de organisatie die zich wil verrijken met kunst. Wanneer kunst wordt opgezocht omdat zij als 'het vreemde' iets representeert dat de organisatie zelf niet in huis heeft, dan is het, zo luidde het argument, weinig zinvol om kunst te willen temmen en haar een plek te geven in de *business as usual*. Anders geformuleerd: kunst verliest haar potentie wanneer het

verschil dat zij kan maken wordt gladgestreken in plaats van benut.

Maar als het niet verstandig is om de meerwaarde van kunst te definiëren in termen van haar inschikkelijkheid, hoe kan kunst dan wél productief worden gemaakt in organisaties? De reflecties van de deelnemers aan het Art of Leadership programma bieden interessante aanknopingspunten.

Kunst en leidinggeven

In het bovenstaande hebben we kort enkele thema's aangestipt die deelnemers als relevant hebben ervaren. Op de vraag wat de leidinggevendenden meenemen uit de kennismaking met verschillende kunstpraktijken zien we verschillende soorten antwoorden.

Voor een klein aantal deelnemers geldt dat de eigen praktijk direct is beïnvloed door het programma. Zo geeft een van de onderwijsmanagers aan dat zijn aantekening *'je probeert zoveel mogelijk te voorkomen, fout gaat het toch'* zijn praktijk is ingeslopen en heeft geleid tot heroverwegingen van wat je redelijkerwijs kunt plannen en hoe erg (of goed) het is als dingen anders lopen. Een andere deelnemer geeft aan dat de geopende kunstpraktijken niet alleen hebben geleid tot kritische bespiegelingen op de eigen managementstijl, maar dat haar praktijk merkbaar verandert als gevolg van de 'inzichten' dat het kan lonen om 'onzekerheid op te zoeken', dat je 'rommel moet durven maken' en dat structuur ook op andere dan vertrouwde manieren kan ontstaan.

In de meeste gevallen echter, lieten deelnemers weten dat wanneer sessies als waardevol werden ervaren, die waarde zich niet eenvoudig liet duiden of direct te vertalen was naar implicaties voor het dagelijkse werk. De relevantie van de kennismaking met de kunstpraktijken, zo werd aangegeven, krijgt veelal vorm in een verrijking van de 'taal' waarmee zij hun leiderschapspraktijk definiëren. Kunst geeft 'woorden aan'. Hiermee werd niet zozeer bedoeld dat de kunst een bron van nieuwe begrippen bleek waarmee de praktijk van het leidinggeven opnieuw kon worden geconceptualiseerd. Vaak juist ging het om vertrouwde begrippen, om concepten die in beide werelden worden gebruikt, maar die door kunstprofessionals (wezenlijk) anders worden gebruikt en gewaardeerd dan door de leidinggevendenden. Rommel, onzekerheid, toeval, fascinatie, niet-weten. Begrippen die in de kunstwereld zelden verwijzen naar te vermijden, weg te managen verschijnselen maar juist als werkzame bestanddelen worden aangemerkt, als aanjagers van een creatief proces, als bronnen waaruit geput kan worden of als tegengif voor voorspelbaar, oninteressant werk.

De meerwaarde van kunst voor het leidinggeven is daarmee per definitie complex. De thema's uit de kunstpraktijk waar de leidinggevendenden op aanslaan resoneren binnen de eigen praktijk én contrasteren daarmee. Juist omdat de praktijken van het leidinggeven zijn gestoeld op principes die lijken te conflicteren met wat werkt in de kunstpraktijk kan van een eenvoudige transfer van kunst- naar leiderschapspraktijk geen sprake zijn. Het willen vermijden van fouten, het streven naar soepele, transparante processen, het veronderstelde belang van voorspelbaarheid, de aanname dat uit aanrromelen niks goeds kan komen - het zit in de haarvaten van de praktijk van het leidinggeven: in besturingsmodellen, in de afbakening van functies en rollen, in de verwachtingen van collega's, in IT-systemen, in de wijze van administreren, in beloningsprikkel, enzovoorts.

Wellicht interessanter nog dan de specifieke inzichten die de deelnemers naar eigen zeggen hebben opgedaan in het Art of Leadership programma, is de mildheid ten aanzien van de onwilligheid van deze inzichten om zich te laten vertalen naar ondubbelzinnige *quick wins*. Hoewel in de evaluatie soms werd aangegeven dat het goed is om voldoende tijd in te ruimen om de implicaties van de inzichten (gezamenlijk) te verkennen, is het verrassend te noemen dat een groot deel van de deelnemers weinig moeite had met het uitblijven van concrete handvatten. De ontmoeting met verschillende kunstpraktijken werd achteraf vooral gewaardeerd om wat een uitnodiging tot heroriëntatie zou kunnen worden genoemd; niet het grote gebaar van een radicaal nieuwe zienswijze, model of methode, maar een aanmoediging om, via de band van de kunst, de vanzelfsprekendheden in het eigen werk op te zoeken. Art of Leadership pakte voor veel deelnemers dan ook uit als een (eerste) verkenning van de mogelijkheid om juist op het niveau van basisaannames ten aanzien van de eigen praktijk het experiment aan te gaan. Ter illustratie: een van de leidinggevendenden gaf aan dat de sterke nadruk op het *maken* in kunstpraktijken haar ertoe heeft aangezet om de eigen, diepgewortelde overtuiging ter discussie te stellen dat beleid toch vooral iets is dat je moet *schrijven*. Door (opnieuw) de aandacht te vestigen op (het belang van) maken, kon beleid worden voorgesteld in termen van een te maken beweging. Een beweging waar choreografie als vanzelfsprekend een belangrijke rol in zou moeten spelen en waar het zaak is om betrokkenen op nieuwe manieren te betrekken (zie dansenophetplein.nl).

Conclusie

De misschien wel opmerkelijkste bevinding van het Art of Leadership programma is dat de ogenschijnlijk onverdachte vraag naar het nut van het programma zich tegen de

vraagsteller zou keren. Bruikbaarheid, meerwaarde - waren dat niet juist de concepten die tijdens de rondgang in de kunsten een andere betekenis en lading hadden gekregen? Terugblikkend op Art of Leadership toonden de leidinggevenden zich vaak verrassend ontspannen bij de eigen conclusie dat de 'toegevoegde waarde' van kunst voor de eigen praktijk zich veelal niet scherp laat definiëren. De behoefte aan *quick wins*, de drang om inzichten te duiden, het zoeken naar manieren om relevantie te expliciteren, de ervaren noodzaak om 'de vertaalslag' te maken - het was achteraf veel minder aanwezig dan verwacht zou kunnen worden bij deelname aan een leiderschaps- ontwikkeltraject. Of in ieder geval dan door de auteur dezes werd verwacht.

Daarmee levert Art of Leadership interessant materiaal bij het formuleren van een antwoord op de vraag die we aan het begin dit artikel stelden, namelijk of 'kunst' - net als bijvoorbeeld 'machine', 'organisme' of 'cultuur' - aan de basis zou kunnen staan van organisatievernieuwing. Het succes van deze andere metaforen lezen we af aan de mate waarin zij hun stempel hebben weten drukken op het alledaagse organisatiediscours. Van de machinemetaphor weten we dat haar invloed op onze organisaties nauwelijks kan worden overschat. We weten dat omdat we de taal van de machine (input, throughput, output, standaardisatie, procesoptimalisering, efficiëntie, foutenreductie) zonder meer herkennen als de taal van onze organisaties. Vraag is: kunnen we een dergelijke impact ook van kunst verwachten? In dit artikel hebben we, binnen het raamwerk van Morgans metaforen, ingezoomd op het fenomeen leidinggeven. Heeft kunst het in zich om het discours van het leidinggeven naar zich toe te trekken en vorm te geven? Met andere woorden, zou de kunstmetafoor zodanig school kunnen maken dat we in de toekomst ook het kunstdiscours als vanzelfsprekend terugvinden in de leiderschapsliteratuur?

Op basis van de bevindingen in Art of Leadership lijkt er voor kunst een andere rol weggelegd dan voor bijvoorbeeld de genoemde machinemetaphor. We hebben gezien dat deelnemers aan het programma kunst niet primair hebben ervaren als het radicaal nieuwe waarmee - middels voorheen onbekende ideeën, concepten, ordeningsprincipes of modellen - het fenomeen leidinggeven opnieuw kan worden 'opgedacht'. Kunst werkt anders. Binnen Art of Leadership zette kunst aan tot kritische reflectie op bestaande praktijken, zonder daar een dwingend alternatief tegenover te plaatsen. Kunst werd door de leidinggevenden aangegrepen, niet als afwijzing van het oude of als blauwdruk voor het nieuwe, maar als een uitnodiging om te werken met wat er reeds is en daar nieuwe betekenis in en voor te zoeken. De richtinggevende vraag voor vervolgonderzoek zou dan ook misschien niet moeten zijn hoe we kunst zouden kunnen instrumentaliseren, maar hoe we kunnen ingaan op die spannende uitnodiging.

Jacco van Uden is lector Change Management aan De Haagse Hogeschool. Jacco is bedrijfskundige (Erasmus Universiteit Rotterdam) en promoveerde in 2004 aan de Universiteit voor Humanistiek op zijn dissertatie *Organisation & Complexity*. Meer over het onderzoek van het lectoraat: www.lectoraatchangemanagement.nl

Literatuurlijst

Hannan M.T. & Freeman J.H. (1977), 'The Population Ecology of Organizations', in: *American Journal of Sociology*, 82 (5), 929-964

Knight (2016), Schijnbewegingen van The Art of Impact dienen de kunst niet. Website geraadpleegd op 27 april 2017 op

<https://georgeknightlang.wordpress.com/2016/12/09/schijnbewegingen-van-the-art-of-impact-dienen-de-kunst-niet/>

Lackoff, G. & Johnson, M. (2003), *Metaphors we live by*. Chicago: University of Chicago Press.

Morgan, G. (1986), *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum Books

Schiama, G. (2011). *The value of art for business*. Cambridge: Cambridge University Press.

The Art of Impact (2017) The Art of Website website geraadpleegd op 27 april 2017 op <http://theartofimpact.nl/#s1>

Uden, J. Van (2015), 'Vreemd op verzoek: wat kunst kan betekenen voor organisaties', in: *M&O: Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 4 (juli/ augustus), 6-1