

De witte waterlelie

Kunst als taal van angst, verlangen en andere onderstroomse krachten

Eric Koenen

Kunst komt naar de oppervlakte vanuit de onderstromen, zoals de witte waterlelie. Daarom leiden verschillende kunstvormen ook naar het dieptedomein van individuen, teams en organisaties. Marcel Duchamp schreef dat een kunstwerk wordt afgemaakt door degene die ernaar kijkt. Daarom is kunst niet enkel een vorm van expressie van creativiteit, maar ook een bron: een middel om tot nieuwe gedachten te komen, tot een andere aanvliegroute voor de oplossing van vraagstukken of tot het verhelderen van dilemma's. Kunst wil niets bewijzen, het wil vragen oproepen. Vragen over essenties, angsten en verlangens. Het kan troosten en leiden naar vergeten en ongemakkelijke waarheden. Zet een paar stappen achteruit, kijk, luister en lees, en laat alle wijsheid die er al is samenvallen met het canvas, het gedicht en de symfonie.

Inleiding

Wie een organisatie heeft geleid, weet hoe lastig het manoeuvreren is wanneer krachtige onderstromen woeden. Het dieptedomein lijkt stil, maar zodra je ernaar afdaalt, besef je hoe stuwend en remmend de heersende krachten zijn. Ze laten strategieën werken of mislukken, frustreren fusies en overnames, waardoor vernieuwingsprocessen in het slop raken. De jarenlange bestuurlijke ervaring als RvB-lid en commissaris, maar ook als adviseur, heeft me ploeterend en struikelend geleerd dat deze krachten met nieuwsgierigheid tegemoetgetreden moeten worden en dat beheersing van de reguliere managementtaal van de bovenstromen niet afdoende is om de onderstromen te begrijpen. Kunst komt voort uit onderstromen en sleurt krachten als angsten, twijfels, verlangens, mededogen, woede en verontwaardiging via verf, taal en muziek naar boven. Omgekeerd werkt het ook: alle kunstvormen hebben het in zich om mensen terug te brengen naar het eigen dieptedomein, de bron van alle gedachten en het gedrag dat ze vertonen.

Als tienjarig kind moest ik een tirannieke lagere school verdragen, in een tijd waarin mijn ouders zich volledig over een ziek broertje ontfermden. Het was een jongensschool in Eindhoven, geleid door een oud-marinier. Annabel Jonk schreef een intrigerende roman over deze school, die voelde als een strafkamp: 'De buitenwereld is afgeplakt. Er is alleen

lucht, verdeeld over 63 kleine hoge ruiten, boven de ondoorzichtige ramen' (Jonk, 2018). Met regelmaat spreek ik mijn klasgenoten nog, zestigers inmiddels. De meesten hebben een ziel met blauwe plekken. Herinneringen aan die tijd zijn zwart-witbeelden voor mij. Grijze onderwijzers en grauwe lokalen passen daar naadloos in.

*Destijds nam ik als jongetje na schooltijd met regelmaat mijn fiets en reed naar het Van Abbemuseum, waar twee schilderijen me niet alleen kleur brachten, maar ook een deur naar een bijzondere wereld. Alsof ze zich over me ontfermden: 'Kom maar, het is goed.' De wegduikende jongen van Oskar Kokoschka's *De macht der muziek* en de uit één lichaam oprijzende Adam en Eva op *Hommage à Apollinaire* van Marc Chagall. Met alle levenskennis van nu begrijp ik de fascinatie van weleer. Het is de verbeelde angst voor een overweldigende kracht die doet terugdeinzen en het met verf vormgegeven verlangen naar eenheid en verbinding met een vrouw, een moeder, die er niet was.*

De diepe eenzaamheid was beklemmend, vooral 's nachts, want dan was er de angst. Ieder die kind is geweest, weet hoe beeldkrachtig de angst is: monsters onder het bed. Bij het opgroeien ontstaat gaandeweg het besef dat die monsters zich niet onder het bed ophouden, maar voornamelijk in het hoofd.

Nog altijd wanneer ik de schilderijen van Kokoschka en Chagall zie, voel ik een lichte schok. Is dat wat kunst kan doen? De schoonheid, de troost, de spiegel van de ziel zelfs na zoveel jaren? Tijdloos hebben de schilderijen de projectie van de oerkrachten in de onderstroom vastgehouden, om ze bij elk museumbezoek gedoseerd terug te geven.

Scan deze QR-code om *De macht der muziek* (1918) van Oskar Kokoschka te bekijken.



Marc Chagall, *Hommage à Apollinaire* (1913).



Dolen en dwalen

'Ik heb niets met kunst, hoor.' De woorden van een directielid van een grote bank, in een groep van tien directeuren waarmee ik een middag rondom het thema 'kunst en leiderschap' aan de slag zou gaan. Hij sprak ze uit tijdens de kennismakingsronde. Dit zijn de meest interessante gesprekspartners op zo'n middag. Moet je iets hebben met kunst om er wat mee te kunnen? Na een korte inleiding liep ik met hen naar het Stedelijk Museum in Amsterdam. 'Neem een thema in je hoofd waar je het meest mee worstelt, maar waar je nog niet goed de woorden voor hebt. Ga een uur dolen en dwalen en vind een schilderij of beeld dat woorden geeft aan dat gevoel.'

Na de zoektocht leidden ze elkaar langs de beelden en vertelden hun verhaal. Het was indrukwekkend. Met name de emotie die de persoonlijke vertellingen kleur en diepte gaf. Ik herinner me het schilderij *De onheilstijding* van Carel Willink dat werd gekozen door de man die vooraf aangaf niets met kunst te hebben. Met tranen in zijn ogen vroeg hij zich af wat er in de brief kon staan of wat die wolken te betekenen hadden. Zijn ongemak kreeg taal via het beeld. De taal maakte de zorgen deelbaar en op meerdere schouders draagbaar. Er kwamen eerst nog zinsdelen voorbij als 'de verbinding kwijtraken', 'de dialoog missen' en een 'eigenaarschap ontberen'.

Het zijn woorden die columnist Japke-d. Bouma wil verbannen – ze belast nieuwe woorden die in organisaties gebruikt worden met het stigma 'jeukwoord'. Dat is gemakkelijk, grappig en het past in een tijd waarin we via sociale media soms iets te snel beschimpen en veroordelen. Ze legt zeker een vinger op een gevoelige plek, maar heeft het zin om nieuwkomers in taal en context zo snel tot ongewenst vreemdeling te verklaren? De belangrijkste vraag blijft: wat is de diepere reden voor het gebruik van verhullende woorden? Wellicht proberen ze iets dat ontluikt te vangen. Organisaties zijn complexe systemen. Ontluikende, tastende taal moet niet worden onderdrukt, maar uitgenodigd en onderzocht. Ze schuifelen in het gebied van het ongemak, het beeld helpt ze vooruit. 'For last year's words belong to last year's language. And next year's words await another voice', schreef T.S. Eliot (2001).

Kunst kent een sluiproute

In mijn latere werk als begeleider van raden van bestuur en directieteam is kunst een steeds belangrijker instrument geworden om toegang te krijgen tot de diepere lagen. Het werd me steeds duidelijker dat de werkelijke verbinding in een team alleen lukt via het dieptedomein, de wereld van emoties, onuitgesproken ambities, verlangens en angsten. Wanneer het ongekende verlangen van de een haakt aan de angst van de ander, dan onttaardt het in een afleidende discussie over cijfers of strategie. Het is als de heftige ruzie over de vergeten tandpastadop in een relatie, waar het diepe verlangen naar gezien worden enerzijds en waardering anderzijds geen taal krijgt.

In de opbouw van mijn betoog over de grote betekenis van kunst in het werken met teams ga ik van start met een korte toelichting op de gelaagdheid van dat dieptedomein. Daar zijn affecten, emoties en gevoelens. *Affecten* zijn reacties van het lichaam. Woede, wanneer je wordt afgesneden door een auto. Angst, wanneer een grote spin je aanstaart onder je bed. *Emoties* zijn affecten waarover je hebt 'leren voelen' en nadenken. Ze komen op als affecten en je kunt ze niet stoppen. De uiting is wel beïnvloedbaar. Woede over die auto en besluiten niet uit te stappen. Woede die veel groter kan zijn dan gerechtvaardigd, omdat je die ochtend ruzie had en je weet dat je nu vooral niet moet uitstappen.

Emoties kun je als het ware conditioneren en ze zijn opgeslagen in je geheugen. Ze worden opgeroepen wanneer zich een situatie voordoet die lijkt op wat eerder gebeurde. Wanneer ik niet word gezien in een groep kan het oude pijn zijn die ontstaan is tijdens mijn jeugd, in mijn gezin, op mijn lagere school. De razendsnelle verbinding kan onbewust zijn. Ik kan verontwaardigd overreageren, gevoed door emotie, of – wanneer ik me beter bewust ben van de oorsprong van de emotie – besluiten om het niet of anders te doen. Het verlangen gezien te worden, is verbonden met de angst dat dit niet gebeurt.

De bron van de emoties is opgeslagen in het autobiografisch geheugen, het ervaringsgeheugen. Denk aan de uitingsvorm waarin bijvoorbeeld een vrouw steeds problemen heeft met een bepaalde leiding-

Het dieptedomein lijkt stil, maar zodra je ernaar afdaalt, besef je hoe stuwend en remmend de heersende krachten zijn

gevende. De eerste keer heet die Dirk, ze gaat naar een ander bedrijf, daar komt ze Dirk weer tegen, alleen heet hij nu Pieter en na haar zoveelste baanwisseling heet hij Karen. Dirk woont in het autobiografisch geheugen, is wellicht haar vader, en reist altijd mee. Zelfs de opmerking: 'We moeten nu niet emotioneel worden', is een emotionele reactie, gevoed door de angst wat zou kunnen gebeuren wanneer emoties zichtbaar worden.

Tot slot zijn er *gevoelens*. Dat zijn emoties die een persoonlijke betekenis hebben gekregen, waar je op kunt reflecteren. Gevoelens zijn bewust. Een gevoel gaat over iets buiten onszelf. Ze kunnen heel ambivalent zijn. Die collega waar je jaloers op bent en die je eigenlijk ook bewondert.

In de onderstromen woeden de menselijke oerkrachten, de affecten, emoties en gevoelens. In organisaties met name angsten en verlangens, en daaraan verbonden gevoelens, zoals jaloezie of boosheid wanneer je niet krijgt wat je wilt. En daarmee ook de schroom om wat echt gezegd moet worden taal te geven. 'Absit reverentia vero', schreef Ovidius, wat vrij vertaald wil zeggen: moge de beleefdheid wijken voor de waarheid. Laten we ons in de harde wereld met cijfers, getallen, businessplannen en structuren in de bovenstromen niet te snel verleiden om mee te gaan in de taal die daar gesproken wordt? Of leren we een tweede taal, een zuivere taal met gevoelsprecisie, de taal van de

kunst, zodat we kunnen kiezen waarmee we het dichtst in de buurt komen van wat werkelijk gezegd moet worden. ‘De langste reis is de reis naar binnen’ is een vaak geciteerde uitspraak van Dag Hammarskjöld. De kunst kent een sluiproute naar de oerkrachten; die heersen immers in het domein waar de kunst geboren is.

Domein van angsten en verlangens

Angsten en verlangens zijn de drijvende krachten in het dieptedomein. De kunsten spelen ermee, geven die kleur of klank, al sinds de oudheid. Aristoteles zag de kracht van de kunst; anders dan zijn leermeester Plato, die er niet veel mee op had. Plato vond dat de angst, als ongemak, nu eenmaal verdragen moet worden bij bevrijding en het verwerven van inzicht. De beleefde angst is vaak niet reëel en daarom kun je je er maar beter niet door laten leiden (Plato, 2012). Aristoteles zag dat anders: hij betoogde dat gedeelde angst mensen kan verbinden. Dat dreigend onheil alleen door het collectief kan worden afgewend en dat het aan de politieke redenaar is om taal te geven aan angst (Aristoteles, 2004). Een populist, naar moderne maatstaven? Kunst speelde daarbij in zijn ogen een belangrijke rol. In *Poëtica* schrijft Aristoteles dat kunst mensen moet raken met angst (‘phobos’) en medelijden (‘eleos’). Catharsis, de zuivering van de geest, is het doel van alles. Zo leren mensen met hun emoties om te gaan, ze onder hun hoede te nemen en dat maakt ze tot betere mensen.

In de late renaissance en de vroege romantiek verdween het medelijden wat naar de achtergrond en werd de angst omarmd. Het werd niet meer gezien als iets waar je los van moest zien te komen. Het is er en je kunt het maar beter diep in de ogen kijken. Angst is niet alleen een belangrijke oerkracht in de gewelven van een individu, het roert zich in de onderstromen van organisaties, teams en andere samenwerkingsverbanden, omdat het iets te vertellen heeft. Angst is niet de spreekwoordelijke slechte raadgever maar ook, zoals John Mayor zingt ‘a friend misunderstood’. Angst komt van het Latijnse ‘angere’, wat letterlijk stikken betekent. Angst heeft betekenis, het brengt je tot uitzonderlijke prestaties.

‘Alles wat we doen, hebben we in onze geest al tientallen keren herhaald. Dat is wat onze hersenen doen: op het leven vooruitlopen.’ Zo begint Filosoof en psychiater Damiaan Denys een interview over angst (Pegtel, 2020). Daan Heerma van Voss onderzocht angst als romanschrijver in *De bange mens*: ‘Angst is altijd existentieel. En hoe minder een angst lijkt voort te komen uit de reële werkelijkheid, hoe vreemder en moeilijker voorstelbaar de angst is, hoe meer deze zegt over de angstige, over wie hij is, wat zijn levensloop is geweest, wat hij wil, en wat hij nu eigenlijk bang is te verliezen of niet te krijgen’ (Heerma van Voss, 2021). Organisaties zijn spiegelzalen vol onuitgesproken oerkrachten. Is leiderschap in essentie ook niet het oproepen en verwoorden van die krachten om ze te kunnen mobiliseren en zouden we al die modellen en schema’s, die pogen dit fenomeen puur rationeel te vangen, niet eens even achter ons moeten laten?

Kunst kan een emotie oproepen en helpen die taal en stem te geven; elke vorm van kunst. Denk aan de song *Bad moon rising* van Creedence Clearwater Revival of het indrukwekkende schilderij *Retour de la flamme* van Magritte, waarin een dreigende figuur de opmars van het nationaalsocialisme aankondigt dat zich als een schaduw over Europa verspreidt. Shakespeare, met 'What a piece of work is man, how noble in reason', spiegelde via zijn karakters de gevoelens van het volk, klem zittend in de mui-zenval van het dagelijks leven. Hamlets angst om alleen te komen staan, het belangspel dat zich ontvouwt, de dolk in de rug – het zijn thema's van de moderne leider. Moderne begrippen als psychologische veiligheid, 'speaking truth to power' en aanspreken gaan natuurlijk over angst. 'In de angst "zweven" wij', zegt Heidegger. De angst laat ons alles om ons heen ontglippen. Daarom kan het gevoel dat het niet pluis is niet aan 'jou' of 'mij' worden toegeschreven. Vrees kent een object, een persoon, een gammel vliegtuig, een hond. Vrees leidt tot vechten, vluchten of bevriezen. Daarmee doe je iets ten opzichte van de oorzaak. Bij angst kan dat niet: je kunt alleen bevriezen, de spannings-energie krijgt geen uitweg. Vanuit de grote behoefte aan controleerbaarheid geeft het een ongefundeerde geruststelling om de oorzaak van het ondefinieerbare te definiëren en een schuldige aan te wijzen: 'Ik dreig failliet te gaan door de pandemie en dat komt door Rutte en De Jonge.'

Waarom is het zo belangrijk om de kracht van angsten en verlangens te doorzien? Wat de krachten in het dieptedomein niet toestaan, krijg je in de bovenstroom niet voor elkaar. Het succes van transformaties, organisatievernieuwing, innovaties, overnames en integraties wordt bepaald door de juiste balans tussen deze oerkrachten. De weloverwogen keuzes in de vrije ruimte. Sartre schrijft over de angst voor de vrije ruimte. In die vrijheid moet een mens een eigen keuze maken en aangezien hij die nergens op kan baseren, grijpt hij terug op wat gekend is. Uit angst ontstaat een ander actieplan dan uit verlangen. Met het volgende voorbeeld laat ik zien hoe dat kan werken.

Onlangs bracht ik twaalf landendirecteuren van een grote leasemaatschappij bij elkaar. Volledig willekeurig maakte ik twee groepen. Het ene zestal kreeg de opdracht: 'Beeld je in: je verlaat je huidige bedrijf, begint "from scratch" en veegt de huidige organisatie binnen een jaar van de kaart. Hoe zou dat bedrijf eruitzien? Wat is je strategie? Kies een beeld bij dit nieuwe bedrijf.' De andere groep gaf ik een tegengestelde opdracht: 'Stel dat een nieuw, jong bedrijf op de markt komt dat hevige concurrentie voor je huidige bedrijf betekent. Wat voor plan maak je? En ... kies een beeld bij je bedrijf.'

Aan het eind van de middag presenteerden ze hun verhaal. De eerste groep had een zeer innovatief plan en had voor een abstract kunstwerk met wilde kleuren gekozen. De tweede groep voer een defensieve koers en toonde een oud schilderij van een metselaar die een muur bouwt. Het enige verschil was dat er een andere vraag werd gesteld. De eerste vraag voedde het verlangen, de ambitie. De tweede vraag voedde de angst.

Organisaties en groepen bewegen zich in de richting van de vragen die je stelt. Je mobiliseert, vaak onbewust, onvermoede krachten. Hoe veelzeggend waren de beelden?

Gewonde engel

Een kunstwerk probeert je aandacht te vangen: ‘Sta even stil en zie mij, hoor mij aan.’ Een film, een muziekstuk krijgt meer kans op een gewogen oordeel dan een schilderij dat zich ineens openbaart – als in een speeddate – en waarbij alles afhangt van dat moment. Ook een snel afgewezen beeld vertelt een verhaal. In de interactie met het schilderij is het niet alleen het verhaal van de kunstenaar, maar vooral ook het verhaal van de man of vrouw die het schilderij in de ‘ogen’ kijkt.

Twee jongens dragen een engel gekleed in wit langs de Töölönlahti-baai (dat pad schijnt daar nog steeds te liggen). De engel is zichtbaar gewond, met een verband om de ogen en een licht bebloede vleugel. Het is het schilderij De gewonde engel van de Finse kunstenaar Hugo Simberg. De jongens dragen het meisje naar de school voor blinden. Haar hand omklemt een bosje sneeuwkllokjes, het symbool voor heling en hergeboorte.

Het schilderij, dat werd voltooid in de zomer van 1903, was een groot succes. Simberg schreef vol enthousiasme aan zijn zus: ‘Dit jaar ben ik niet afgewezen, ondanks de strengheid van de jury.’ Hij hield er niet van om zijn schilderijen ‘uit te leggen’. Hij hoopte dat zijn werk mensen in hun diepste gevoelens zouden raken: ‘Dat ze hen lieten huilen in het hart van hun hart.’

En toch vertelt het schilderij, enigszins verborgen, zijn verhaal. Simberg had geleden aan hersenvliesontsteking door een tuberculosebacterie. Het werken aan dit schilderij gaf hem kracht tijdens zijn herstel. Meningitis geeft nekstijfheid, zware vermoeidheid en in dit geval ook beschadigde longen. Wanneer de vleugels als longen worden

Scan deze QR-code om *De gewonde engel (1903)* van Hugo Simberg te bekijken.



gezien, ook wat betreft vorm, zijn Simbergs symptomen zichtbaar in de engel. Maar dat is zijn verhaal. Toen ik dit schilderij zag, was ik diep geraakt en wist ik niet waarom. Ik bleef maar kijken naar het beeld, de engel, de zeer zorgelijke blik van de achterste jongen die haar draagt. Emotie komt altijd eerst en later krijgt het gevoel taal. Het was in die maand dat mijn vrouw de diagnose borstkanker kreeg; ik zag mijn zorgelijke blik weer spiegeld in verf. Een zorgelijkheid die ik tot dan toe had afgeschermd. Het schilderij was de poort naar de sluiproute.

Marcel Duchamp schreef dat een kunstwerk wordt afgemaakt door de persoon die ernaar kijkt. Het wordt niet alleen mogelijk je te verhouden tot de gedachten en gevoelens waarmee je een kunstwerk áfmaakt. Deze distantie geeft ook ruimte voor 'verder brengende of trage vragen' zoals de filosoof Harry Kunneman ze noemt, en voor gesprekken over wat je waarneemt, verbeeldt en verwoordt in een nieuwe taal. 'Wat zie je?' 'Een donkere figuur.' 'Wie zou dat kunnen zijn?' 'Ik zie dat iemand gedragen wordt.' En het is ook de weg naar het verlangen: 'Wat zeggen die bloemen?', 'Waar gaan ze heen?'

Kunst kan in dat onderzoek, als een universele nieuwe taal, een belangrijk verbindend element zijn. Er hangt iets in de lucht, een verlangen dat nog geen taal heeft, maar wel wordt gevoeld. Het moet anders, er moet iets gebeuren. In dit spanningsvolle gebied volstaan de oude woorden niet meer. Die vormen de taal van 'hoe het zo gekomen is', maar dat is een dode taal voor de vernieuwing. Zoals de moderne technologie moeilijk te beschrijven is in het Latijn, zo is wezenlijke vernieuwing niet op voorhand goed in taal te vangen of onder woorden te brengen. Kunst heeft het in zich om in dit niemandsland tussen oud en nieuw iets 'boven woorden' te brengen.

Beeld en muziek als taal voor schoonheid, verlangens en de angsten die dat betugelen. Dat is niet nieuw, maar in organisaties is het ongebruikelijk, soms zelfs ongemakkelijk. Kunst helpt gedachten en gevoelens te verwoorden, zodat je je ertoe kunt verhouden. Daarmee is kunst in de breedste zin van het woord een taal die de wereld van de organisatievernieuwing veel te bieden heeft.

Eschers waterval en de toespraak van 'den Johnny'

De raad van bestuur van een grote Belgische bank vroeg me enkele jaren geleden een presentatie te houden over kunst en leiderschap voor hun directeurs. Ze waren van over de hele wereld aangereisd. Ik vroeg de drie leden van de raad van bestuur ook zelf een kunstwerk te bespreken dat stond voor hun visie op de samenwerking met de tweehonderd leidinggevendenden in de zaal. John, een van de wat behoudende, traditionele bestuursleden koos intuïtief voor Waterval van Escher, waar het water zowel naar boven als naar beneden stroomt. Pas toen hij lang naar het beeld had gekeken, werd hem duidelijk hoezeer hij de stroom naar boven moest gaan waarden en faciliteren: 'Zonder die stroom vallen wij droog.'

De reflectie vond plaats op basis van dit beeld. Het nodigde uit tot een persoonlijk verhaal van de topbestuurder, uitmondend in een vraag: 'Hoe kunnen wij, als raad van bestuur, jullie beter ondersteunen bij de lastige vraagstukken waar jullie voor staan?'

Scan deze QR-code om *Waterval* (1961) van Maurits Cornelis Escher te bekijken.



Tijdens de pauze sprak een van de landendirecteuren mij aan en zei in het klankvolle Vlaams: ‘Zo hebben we den Johnny nog nooit horen spreken.’ ‘Den Johnny’ organiseerde vervolgens ontmoetingen met wisselende samenstellingen uit zijn top 200 om strategische keuzes te bespreken en te toetsen.

In een nabespreking, enkele maanden later, vertelde hij me dat hij huiverig was geweest om zo in contact te gaan, bang voor kritiek op zijn beleid. Het tegendeel bleek waar. De taal van de kunst wrikte aan de oude patronen, gaf woorden aan een verborgen behoefte aan contact met zijn top en hielp de angst voor afwijzing te overwinnen. Daarnaast veranderde de perspectiefwisseling de blik op oorzaak en gevolg. Ook zo’n ‘verstoring’ in de waarneming van de loop der dingen kan kunst teweegbrengen.

De loop der dingen

In 2020 bezocht ik de Australische beeldhouwer Dariën Pullen. In Melbourne en omgeving is veel van zijn werk te vinden in de openbare ruimte. Sprekend over politiek, het leven en de kunst viste hij een klein, smoezelig boekje uit een kast. Het ging wat verloren tussen zijn grote verzameling kunstboeken uit de hele wereld. ‘You must read this!’ Het was een Penguin-pocket, *Ways of seeing* van John Berger (1972). De essentie van het boek geef ik hier weer.

Het zien gaat vooraf aan taal. Het overweldigende van alles wat we om ons heen zien, proberen we te pakken met taal, maar het schiet altijd tekort. Daarnaast is de relatie tussen wat we zien en wat we weten, of denken te weten, geen vanzelfsprekende of gemakkelijke connectie. ‘De zon zakt in de zee’, zeggen we, maar we weten dat de aarde ervan wegdraait. Dat wat we zien, wordt beïnvloed door wat we weten. Daarnaast zien we alleen dát waar we naar kijken. De rest nemen we aan, op grond van eerdere blikken of aannames. Vervolgens kijken we nooit naar ‘aparte’ dingen. We veronderstellen verbanden tussen voorwerpen en situaties. Zelfs bij testen waarbij slechts twee punten over een scherm bewegen, zegt de meerderheid dat de ene punt achtervolgd wordt door de andere punt. Lopen twee balletdansers achter elkaar over het podium, dan zal de een de ander wel achterna zitten.

In 1987 maakten de Zwitserse kunstenaars Peter Fischli en David Weiss in een leeg pakhuis in Zürich de dertig minuten lange film *Der Lauf der Dinge*. In een verre voorloper van Domino Day zetten verschillende objecten andere objecten of processen in beweging. Een draaiende vuilniszak aan een touw zakt lager en lager en geeft een autoband een duw, die vervolgens een kaars omgooit, waardoor een kleine brand ontstaat, die water laat koken, de stoom, enzovoort. Ik heb deze film gebruikt om met managers te analyseren in welk veranderproces ze zich bevonden. Het effect was verrassend. Zo werd zichtbaar dat er ‘schijnbaar’ niets gebeurde, maar dat er iets smeulde, dat er ergens druk ontstond, wat leidde tot een uitbarsting, enzovoort. Alles vindt plaats als gevolg van iets anders.

Wat duidelijk wordt in de film, is dat sommige stappen in het proces de tijd nodig hebben om zich te voltrekken. De maakbaarheid is beperkt. Of het proces zich voltrekt, wordt deels bepaald door de opstelling en de context die worden geschapen. En voor een deel door de specifieke eigenheid van de gebruikte materialen en stoffen. Het is te simpel om er een enkele scène uit te lichten of om slechts naar een still uit de film te kijken. Wittgenstein schreef: ‘We zoeken altijd naar een directe oorzaak van wat we waarnemen. In de politieke en organisatiecontext is dat vaak hetzelfde als: hij of zij is de schuldige.’ Dat is dan bij voorkeur één persoon, want Barbertje moet hangen of – in moderne termen – moet aan de digitale schandpaal, voor eeuwig op het web. Kunst is niet het resultaat, het schilderij, de foto of de tekening. Het is het gehele proces dat ertoe geleid heeft, de gehele loop der dingen van het onbewuste niet-weten naar een hanteerbare vorm.

Uit foute lijnen ontstaat het juiste beeld

‘Als ik niet weet wat ik moet schilderen ... schilder ik.’ Een uitspraak van Picasso, waar hij later aan toevoegde: ‘Als ik al weet wat het gaat worden, waarom zou ik het dan nog schilderen?’ De meeste schetsboeken van kunstenaars laten geen vlakgomvegen zien. Schetsen is het zetten van foute lijnen; in de veelheid van lijnen ontstaat het juiste beeld. Donker, licht – daaruit ontvouwt zich diepte. In ons hoofd kan alles. ‘Een enkele fantasie kan de realiteit van miljoenen veranderen’, schreef de Afrikaans-Amerikaanse dichteres Maya Angelou (2012). Het individuele brein heeft het vermogen je dingen voor te stellen, hoe afwijkend ook. Gedachten zijn vrij. De droom doet niet anders. Doordat de prefrontale cortex is uitgeschakeld tijdens de REM-slaap, stopt het logisch denken en worden we associatief.

Associatie kun je ook oproepen. Denk aan strategieontwikkeling. Te vaak bedenken we de strategie die we hadden moeten hebben, de organisatie die we hadden moeten hebben, zoals een volk zich altijd voorbereidt op de vorige oorlog, slachtoffer van de ervaring. Start niet met een gefronste SWOT-diagnose, maar met de glimlach van de getekende, associatieve verbeelding. Al te vaak startte ik een collectief denkproces over strategie en verbetering met een diagnose. Gaandeweg ontdekte ik, kijkend naar de vaak zorgelijke gezichten bij zo’n proces, dat dit niet de goede weg was. Er wordt immers

gediagnosticeerd vanuit zorgen, een oud verklaringsmodel en oude patronen. Je inbeelden hoe de situatie eruitziet wanneer de problemen zijn overstegen of de organisatie, vakgroep of samenwerking perfect loopt, is een beter beginpunt.

Kunst kan een belangrijke rol spelen; kies een beeld en fantaseer. De vraag naar een ideale toekomst tovert bijna altijd een glimlach op het gezicht. Het is zoals de relatie-therapeut die zich niet meteen richt op de zorgen en problemen, maar de vraag stelt:

‘Weet je nog waarop je verliefd bent geworden?’
De verbeelde toekomst vormt een baken voor de denkrichting van het collectief en voor de latere diagnose ten opzichte van die verbeelding. Om een collectief optimaal te

Kunst is niet enkel een expressie van creativiteit, maar ook een middel om tot nieuwe gedachten te komen

mobiliseren voor creatieve processen zijn bepaalde technieken nodig, omdat een groep niet vanzelf creatief wordt. De oude (denk)patronen zijn hardnekkig, al manifesteren die zich sterker in de diagnose dan in de verbeelding.

Tijdens een college in Maastricht vroeg ik dertig studenten om bewust een fout antwoord te geven op een vraag. Ze mochten overleggen. ‘Wat is de hoofdstad van België?’ Ze kwamen met antwoorden als Antwerpen, Luik, Gent, Brugge, enzovoort. Niemand zei: ‘Vijftig’, ‘Telefoon’, ‘Draaideur’ of ‘New York’, antwoorden die net zo fout zijn en dus goed.

Volgens Hastie en Sunstein gaat het met de creativiteit in groepen al fout wanneer ze gaan ‘overleggen’. Ze onderscheiden twee invloeden. Er is geen wetenschappelijk bewijs dat een groep die overlegt de informatie dusdanig samenvoegt dat er een beter afgewogen besluit uitkomt. De eigen overtuigingen worden wat naar achteren gedrukt, met name wanneer het standpunt afwijkt van de meerderheid van de groep. De ‘wisdom of the crowd’ is niet zonder meer ‘wisdom’, het is de opinie van de meerderheid. Overleg reduceert de variantie, het komt als het ware tot een soort ‘compromis’. Hoe meer interactie, hoe dichter ze bij elkaar komen.

Het goede nieuws is dat intensief contact kan helpen om tot een gedragen besluit te komen bij de oplossing van een vraagstuk of een dilemma. Bij het bepalen van een juist of goed doordacht en afgewogen besluit kan dit fenomeen verstorend zijn. Sunstein en Hastie analyseerden vele onderzoeken en kwamen tot de conclusie dat gemiddeld meer dan de helft van een groep eerder de meerderheid volgt dan de waarheid (Sunstein & Hastie, 2015). Te snelle diagnoses halen de energie uit een proces en kunnen bovendien leiden tot een analyse vanuit het verleden.

De verbeelding, met hulp van kunstvormen, tekeningen, teksten of gedichten – los van de spreadsheets en managementtechnieken – bieden een betere start.

We werden gevraagd om de spanningen bij een maatschap van medisch specialisten te onderzoeken en de effectiviteit van het collectief te verhogen. Het was al drie keer geprobeerd. Of we een goede analyse wilden maken van het probleem, door met ieder apart te spreken. Een arts start het proces immers met een degelijke diagnose.

Het is de besmettelijkheid van het primaire proces. De vakwereld die je binnentreedt, kent eigen wetten en rituelen en je wordt min of meer geacht je daaraan te onderwerpen. Dan begrijp je de taal en hoor je erbij. De eerste vraag bij de kennismaking: ‘Werkte u vaker met maatschappen?’, werd door ons weliswaar positief beantwoord, maar of dat een pre is, is maar de vraag. Voor je het weet, word je geselecteerd op een criterium wat nu vooral geen criterium moet zijn en ga je mee in de dans die eerder niet-succesvol was.

Een aan terrein winnende visie op gezondheidszorg begint met de vraag hoe ‘gezond zijn’ of ‘je goed voelen’ er voor de cliënt uitziet, los van behandelprotocollen, DSM-classificaties of andere richtlijnen. Die verbeelding geeft vervolgens zowel richting aan de daaropvolgende behandeling en tussentijdse diagnoses. Zelf word ik me meer en meer bewust van het risico van zo’n snelle diagnose. Zowel wanneer die door een expert wordt gedaan, als door de probleemhouder zelf. Het is als scheren over het wateroppervlak. Een tragere diagnose is ingewikkelder, omdat je dan langzaam afdaalt in de complexiteit, de slingerende en soms zelfs verstikkende ‘waterplanten’. Irving Yalom beschreef hoe hij snel kon diagnosticeren na een eerste gesprek en hoe ingewikkeld het werd wanneer hij de diagnose uitstelde tot bijvoorbeeld het tiende gesprek, omdat hij dan pas enig zicht had gekregen op de echte complexiteit van de vraag van zijn cliënt (Yalom, 2002).

Goede kunst wil niets aantonen

Aristoteles suggereert dat beelden vereist zijn voor elke gedachtegang. Er heeft echter een beeldenstorm gewoed in de organisatiewereld: de beelden die mochten blijven, waren schema’s, modellen en statistieken. En de kleuren die overleefden, waren slechts die van de testen waarin we mensen proberen te reduceren tot een kleur – alsof het smurfen of sinaasappels zijn.

‘Goede kunst wil niets aantonen, het wil de vraag oproepen. Het kan een droom zijn, het kan je gedachten anders vormen, het kan een troost zijn. In ieder geval stimuleert het je denken en neemt het je weg uit het alledaagse leven’, zei Piet Mondriaan. De vraag laat gedachten oprijzen uit de diepere stromen.

Misschien had ik de kernboodschap van dit artikel over de krachten in de diepte die naar het oppervlak moeten worden gebracht, anders moeten overbrengen en had ik mijn

eigen advies moeten volgen, door te volstaan met een gedicht van Frederik van Eeden (1901):

De waterlelie

*Ik heb de witte waterlelie lief,
daar die zoo blank is en zoo stil haar kroon
uitplooit in 't licht.*

*Rijzend uit donker-koelen vijvergrond,
heeft zij het licht gevonden en ontsloot
toen blij het gouden hart.*

*Nu rust zij peinzend op het watervlak
en wenscht niet meer ...*

Literatuur

Angelou, M. (2012). *Letter to my daughter*. Londen: Little, Brown & Co.

Aristoteles (2004). *Retorica*. Vert. M. Huys. Groningen: Historische Uitgeverij.

Aristoteles (2011). *Poëtica*. Vert. J.M. Bremer, T. Kessels. Groningen: Historische Uitgeverij.

Berger, J. (1972). *Ways of seeing*. Londen: Penguin.

Eeden, F. van (1901). *Van de passielooze lelie*. Verzen. Amsterdam: Versluys.

Eliot, T.S. (2001). *Four quartets*. Londen: Faber & Faber.

Heerma van Voss, D. (2021). *De bange mens. Mijn zoektocht naar de bron van onze angsten*. Amsterdam: Atlas Contact.

Jonk, A. (2018). *Desalrietbeminde*. Amsterdam: Brandt.

Pegtel, A. (2020). Angst gaat nooit over de werkelijkheid. *Filosofie Magazine*, 20 (7).

Plato (2012). *De ideale staat*. Vert. G. Koolschijn. Amsterdam: Athenaeum-Polak & Van Genneep.

Sunstein, C.R. & Hastie, R. (2015). *Wiser, getting beyond groupthink to make groups smarter*. Boston: Harvard Business School.

Yalom, I. (2002). *The gift of therapy*. Londen: Hachette Digital.

Auteur



Drs. E.V. Koenen is eigenaar van Doorwerthgroep te Heelsum en medeoprichter van de Academie voor Interventiekunde.
E-mail: erickoenen@doorwerthgroep.nl.

