

# Samenwerking met kunstenaars creëert innovatiekracht en meer verbinding

Sandra Boer

Received 31 July 2022 | Accepted 6 September 2022 | Published 16 September 2022

## Samenvatting

De huidige tijd kenmerkt zich door een hoge mate van onvoorspelbaarheid en onzekerheid. De term die daarbij past, is VUCA: *volatile, uncertain, complex and ambiguous*. Het effect daarvan is dat de gebruikelijke oplossingen voor vraagstukken vaak niet meer adequaat werken. Voor het reilen en zeilen van organisaties brengt dit de nodige risico's met zich mee en innoveren is noodzakelijk. Menselijk gedrag blijkt echter veel minder rationeel en logisch en veel onvoorspelbaarder dan lang werd aangenomen. Willen organisaties innovatieve oplossingen vinden voor hun processen waarin de menselijke factor centraal staat? Dan is het extra van belang dat ze leren omgaan met onduidelijkheid, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Samenwerking met kunstenaars kan organisaties helpen om hun medewerkers hierin mee te nemen en fris en onbevangen naar bestaande situaties te kijken. Daarbij krijgen ook de tot dan toe ongehoorde stemmen een podium.

## Relevantie voor de praktijk

Organisaties die innovatieve oplossingen willen vinden voor hun processen waarin de menselijke factor centraal staat, zijn zoekende naar de juiste vorm en aanpak. Een mogelijke samenwerking met kunstenaars zou hen daarbij kunnen ondersteunen. Kunstenaars kijken door een andere bril en voelen zich meer comfortabel met het onvoorspelbare en onzekere karakter der 'dingen', waardoor een grotere oplossingsruimte ontstaat. Organisaties die hiervoor kiezen, moeten daarbij vooral durven te vertrouwen op een open proces en een resultaat dat zich pas gaandeweg vormt. Deze aanpak werkt ook voor internal auditors en de vraagstukken waar zij mee te maken hebben of krijgen.

## Trefwoorden

Innovatie, kunstenaars, ongehoorde stemmen, onzekerheidsvaardigheid

## 1. Inleiding

Als organisaties innovatieve oplossingen willen vinden voor hun processen waarin de menselijke factor centraal staat, is het extra van belang dat ze leren omgaan met onduidelijkheid, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Risicogebieden waarin de menselijke factor centraal staat, zijn de afgelopen tijd sterk in belang toegenomen. Elk jaar werken de Europese instituten voor Internal Auditors samen om de belangrijkste risico's te inventariseren voor het komende kalenderjaar. De resultaten zijn bedoeld als hulpmiddel voor het

opstellen van de auditplannen én geven de bestuursorganen goed zicht op welke uitdagingen hun komend jaar te wachten staan. In het rapport 'Risk in Focus 2022' benoemen ze risicogebieden als human capital, diversiteit, talentmanagement, organisatiecultuur, gezondheid en veiligheid. Het is van belang dat de organisatie waarin iemand werkt, zich kan aanpassen aan de veranderende omstandigheden en aan deze uitdagingen. Innoveren op dit gebied kan alleen door de mens als uitgangspunt te nemen.

Menselijk gedrag blijkt veel minder rationeel en logisch en veel onvoorspelbaarder dan lang werd aangenomen. Willen organisaties innovatieve oplossingen vinden voor hun processen waarin de menselijke factor centraal staat, dan is het extra van belang dat ze leren omgaan met onduidelijkheid, onzekerheid en onvoorspelbaarheid. Volgens Kouzmine-Karavaïeff en Hameed (2022) moeten organisaties worden uitgerust en voorbereid met de vaardigheden en capaciteiten om dit te doen. Sectoroverschrijdende samenwerking tussen kunstenaars, ontwerpers en het bedrijfsleven zou, mits geformaliseerd, geprofessionaliseerd en georkestreerd, een antwoord kunnen bieden op de behoeften en problemen op deze gebieden.

### *Toegevoegde waarde kunstenaars*

Kunstenaars zijn als geen ander bekend en bedreven op het gebied van onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Het creëren van kunst gaat immers zelden in een rechte lijn. Kunstenaars ontplooiën in een onvoorspelbare context hun sterke punten:

- een open, aandachtige, onderzoekende houding, waarbij alles wat er is mee mag doen en gewaardeerd wordt – juist ook het gevoel;
- het neerzetten van iets dat impact heeft, omdat het persoonlijk is (en toch ook universeel). Iets dat ons als mens raakt.

Hoe kan deze toegevoegde waarde van kunstenaars beschikbaar worden gemaakt voor bedrijven en organisaties? Hoe kunnen deze partijen hiervan leren, zodat er nieuwe en waardevolle ideeën worden gegenereerd met de mens centraal? Hoe gaat dat in zijn werk, wat zijn de mogelijkheden (en onmogelijkheden)? En wat zijn de resultaten?

## 2. Onzekerheid als bron van innovatie

Samenwerking tussen kunstenaars en organisaties vindt al geruime tijd wereldwijd plaats. Op zoek naar nieuwe benaderingen, hebben managers ontdekt dat het heel zinvol is om kunst te gebruiken om innovatie te bewerkstelligen. Dus ze experimenteren met het potentieel van artistieke interventies, een interventievorm die de laatste tijd steeds meer aandacht krijgt als katalysator voor verandering. Daartoe brengen ze mensen, praktijken en producten uit de kunst in, om problemen aan te pakken waarmee hun organisaties worden geconfronteerd. De opkomst van deze innovatieve aanpak wordt ook gevoed door de nieuwsgierigheid van kunstenaars uit alle disciplines, die op zoek zijn naar verschillende contexten om in te werken. Een groeiend aantal kunstenaars onderzoekt de mogelijkheden van engagement met mensen, materialen en ruimtes in niet-kunstgebaseerde organisaties. Vaak met het streven om leren en veranderen te stimuleren (Berthoin Antal and Strauß 2013).

### 2.1. Samenwerking met kunstenaars

Ook in Nederland gaan steeds meer organisaties samenwerkingen aan met kunstenaars en ontwerpers. Een van de Big Four-kantoren werkt al sinds 2013 intensief samen met kunstenaars en een groot adviesbureau neemt sinds kort zelfs kunstenaars in dienst. Maar ook advocatenkantoren, banken, mbo-scholen, hogescholen en universiteiten, organisaties in de gezondheidszorg, gemeenten en overheidsorganisaties zien de toegevoegde waarde hiervan om veranderingen in hun organisaties aan te zwen- gelen, te versnellen of te verdiepen. Het is een proces waarbij de artistieke interventie zorgt voor een zekere afstand tot het vraagstuk, zodat er ruimte ontstaat om er op een andere manier naar te kijken. Dat geeft de organisatie de mogelijkheid om de verandervraag vanuit een nieuw perspectief te zien en de medewerkers het vertrouwen dat alle stemmen worden gehoord. Daarbij blijken kunstenaars een duidelijke toegevoegde waarde te hebben. Niet-weten als domein van de kunstenaar, *onzekerheids- vaardigheid*, het volgen van een autonoom proces en het belang van creatief leiderschap.

Onzekerheid, het niet-weten, is bij uitstek een domein waar kunstenaars zich in thuis voelen. Niet dat ze het prettig vinden, maar ze beseffen dat het een belangrijk onderdeel is van het proces. Jacco van Uden, lector change management aan De Haagse Hogeschool: “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” (Millenaar 2018).

Kunstenaar Marjolijn Zwakman (Zwakman M. 2021, 6 juli) ziet hierin kansen voor het bedrijfsleven. Zij zegt: ‘We zijn zo gewend om altijd een doel voor ogen te hebben en meteen naar een oplossing te zoeken. Maar daarmee passen we meestal toe wat we al weten. In mijn woorden gaat *onzekerheidsvaardigheid* over het volgen van een autonoom proces, zoals een kunstenaar dit kan doen.’ Interessant, omdat ook organisaties zoekende zijn. Het kan dan ook waardevol zijn om te kijken naar andere vakgebieden. Wat kunnen we leren van muziek, theater, dans, filosofie, antropologie, etc.? Jazzmusicus Dave Brubeck zei niet voor niets: “Jazz stands for freedom. It’s supposed to be the voice of freedom: Get out there and improvise, and take chances, and don’t be a perfectionist.”

Herman Wijffels (MonkeyTalks, 16 juli 2021) pleit ervoor dat leiders ruimte creëren: ‘De creativiteit van iemand die de leiding heeft, maakt het mogelijk om ruimte te scheppen voor het experiment, om vertrouwen te geven, financiële ruimte te maken en risico te nemen. Bestuurlijk ondernemend zijn. Iedere keer weer kijken wat er voor nieuws bij kan.’ In zijn ogen vraagt dat om leiderschap, waarin men ervoor open staat dat het altijd *anders* kan en in de meeste gevallen ook *beter* kan.

## 2.2. Kenmerken kunstzinnig proces

Twee belangrijke kenmerken van het kunstzinnige proces zijn dus onderzoekend zijn en het creëren van (persoonlijke) impact. Onderzoekend zijn zit diep in de aard van het kunstzinnige proces. Kunst maken start vaak bij goed observeren en juist ook het waarnemen van de dynamieken, patronen en emoties die zich onder de oppervlakte bevinden. Voor een bedrijf lijkt dit op het eerste gezicht misschien een risico in te houden: want wat haal je allemaal boven? Daarnaast wil kunst mensen raken in het gevoel. De gevoelsfactor is in veel organisaties een ondergeschoven kind. Kunstenaars kunnen helpen om opener te zijn, persoonlijker en authentieker, om van daaruit meer (persoonlijke) impact te creëren.

## 3. Leren van de praktijk

In dit artikel worden aan de hand van cases, quotes en een model voor samenwerking handvatten en inspiratie gegeven. Wat kunnen organisaties leren van het theater? Hoe hoor je ongehoorde stemmen? Hoe kom je tot betekenisvolle ervaringen als katalysator voor verandering en hoe geef je zo'n proces van samenwerking vorm?

### 3.1. Jezelf insluiten: leren van het theater

De situatie is als volgt: het 'hoofd innovatie' van een van de Big Four-kantoren én zelf jazzsaxofonist nodigt het bureau Art Partner met twee theatermakers en een antropoloog uit om, zoals Van Uden (Millenaar 2018) het noemt, 'de organisatie te betreden'. Hij geeft op dat moment een vrijbrief om te observeren, mee te doen, te reflecteren en een spiegel voor te houden. Er is geen vooropgezet doel, geen stappenplan, geen deadline en er wordt geen quick fix verwacht. Dit geeft het vertrouwen en de ruimte om te onderzoeken, te experimenteren, het nog niet te weten. Kan dat misgaan? Ja natuurlijk! Gaat het vaak mis? Bijna nooit. Want net als je vertrouwen hebt in de vakkennis en de integriteit van je collega's, kun je hier vertrouwen op de expertise en artistieke integriteit van kunstenaars.

*"Sometimes you have to play a long time to be able to play like yourself."* (Miles Davis)

De theatermakers zien dat een groot deel van de medewerkers zichzelf lijkt 'los te koppelen' in hun presentaties en in hun contact met klanten. Er staat geen persoon, maar een accountant. Een denkbeeldige stropdas en een slidedeck van 40 slides doen de rest... Dat de content op orde moet zijn, staat buiten kijf, maar content verkoopt zichzelf niet. Content is een papieren werkelijkheid die leven ingeblazen moet worden, vergelijkbaar met een toneeltekst die door acteurs op het podium gespeeld moet worden. Als we de metafoor van het theater doortrekken, dan ligt er in dit soort organisaties (de medewerkers willen zichzelf nog wel eens 'blauw' noemen) weliswaar een

'stuk' (document), maar blijft de presentatie soms hangen in een 'eerste lezing'. Terwijl we allang weten dat mensen die in het openbaar spreken, of dat nu voor een klant, een symposium of hun eigen team is, veel meer impact maken als ze zichzelf en hun eigen persoonlijke ervaringen inbrengen in hun verhaal. Zoals Maya Angelou (1928–2014), schrijfster, zangeres, dichtster en mensenrechtenactivist, al zei: *"I've learned that people will forget what you said, people will forget what you did, but people will never forget how you made them feel."*

Een van de eerste dingen die ontwikkeld wordt, is de training 'Into the light: the science & art of storytelling'. Om echt de kwaliteit te kunnen waarborgen, vragen de theatermakers om zes weken, daar waar het bedrijf denkt aan een tweedaagse training. Het is interessant dat alles in het bedrijfsleven altijd snel, snel, snel moet. Liefst gisteren af. Maar sommige dingen vergen nou eenmaal tijd. Zes weken is in het theater de repetitieperiode, de tijd die nodig is om het ensemble te vormen, een stuk echt onder de knie te krijgen, om te kunnen reflecteren en uitvoering te repeteren. Dat het niet mogelijk is om medewerkers zes weken uit de organisatie te halen, is natuurlijk ook voor de kunstenaars duidelijk. Dus de vraag is: hoe vinden we een manier om dat wat bewezen werkt in het theater een plek te geven in de dynamiek van een organisatie? Samen met beeldend kunstenaars en in co-creatie met de opdrachtgever wordt het antwoord gevonden in de combinatie van een werk-, doe-, inspiratieboek en vier dagen training, verdeeld over 6 weken in het theater plus individuele storytraining. Zodat er tijd is voor deelnemers om te reflecteren, uit te proberen en te repeteren. Inmiddels volgden ruim 500 mensen binnen de organisatie en meer dan 200 mensen uit andere organisaties, zoals Vodafone Ziggo, de UvA, Eiffel, TNO, start-ups en scale-ups de training.

De lessen uit het theater blijken naadloos aan te sluiten bij de behoeften en leerdoelen van de deelnemers. Of dit nu accountants, andere experts, managers, directieleden of commissarissen zijn, mannen of vrouwen, introverte of extraverte mensen. Dit gaat uiteindelijk altijd over hetzelfde: hoe sluit je jezelf – als mens – in je verhalen in, zodat je de impact kunt maken die je wilt maken? En hoe krijg je het vertrouwen om met je verhaal 'in het licht' te stappen. Herman Wijffels vertelt in de podcast Monkeytalk (2021) ook hoe hij op een gegeven moment een fantastisch onderbouwd verhaal houdt. Na afloop komt niemand naar hem toe om het over de inhoud te hebben. Maar, in zijn woorden: "Uiteindelijk communiceert een rationeel betoog pas wanneer het diep uit jezelf komt. Mensen kwamen naar me toe en zeiden 'we hebben jou voor het eerst gezien, jouw engagement van wat je met deze organisatie wilt.' Dát had hen overtuigd. Niet de argumenten die ik aanvoerde. Als je leider wilt zijn, dan kun je zelf niet buiten blijven staan. Dan moet je ook werkelijk, vanuit wie je bent, daar voluit en kwetsbaar in gaan staan."

Dit is precies wat al deze organisaties beogen met het inzetten van theatermakers en storytelling. In het theater brengen de acteurs altijd zichzelf mee in de rol die ze spelen. Natuurlijk kijkt het publiek naar een acteur die

een rol speelt, maar de manier waarop de acteur de rol interpreteert, is een belangrijk deel van de ervaring. Om een storyteller te worden, is het van belang om je bewust te worden van je eigen verhalen. Van je eigen ervaringen, overtuigingen, diepte- en hoogtepunten. Dit is het bronmateriaal om verhalen op te bouwen en te vertellen. Als je niets van jezelf laat zien, zal de luisteraar zich niet openen en niets van je aannemen. Niet alleen in het presenteren aan een publiek, maar ook in het bouwen van je netwerk en je relaties met bijvoorbeeld interne en externe klanten.

Een van de deelnemers aan de training deelde hierover de volgende quote op LinkedIn:

*“I still use what I’ve learned in this training very often in my day to day role as a change consultant. Storytelling is a critical tool which is becoming increasingly important in the workplace, so I would advise everyone to look into acquiring or improving this skill. What made this training so great was that we not only focused on the theory behind a good story, but also received intensive personal coaching. And we practiced, practiced, practiced... which is really the best way to become a better storyteller.”*

De ‘bijvangst’ van de training is dat de deelnemers elkaar in een veilige omgeving ontmoeten op persoonlijke verhalen, elkaar daardoor veel beter leren kennen en waarderen. In een in company-omgeving levert dit betere samenwerking en bijzondere interne netwerken op.

### 3.2. Ongehoorde stemmen (laten) horen

Spannender wordt het wanneer je als organisatie écht aan de slag wilt met thema’s zoals inclusie, ongelijkheid, discriminatie, racisme of (seksuele) intimidatie. Zoals in het rapport ‘Risk in Focus’ genoemd, een van de zeer actuele risicogebieden met een ‘menselijke’ component. De samenwerking met kunstenaars geeft de mogelijkheid om – via de band van de kunst – op tafel te leggen wat er écht speelt. Zo durfde het voornoemde Big Four-kantoor het aan om op deze manier inzichtelijk te krijgen waarom vrouwen niet doorstromen naar de top. Opleidingen Geneeskunde in Amsterdam en Rotterdam onderzochten met kunstenaars wat studenten en coassistenten dagelijks meemaken op het gebied van racisme, seksisme, homofobie en andere vormen van discriminatie. Een kantoor op de Zuid-as durfde zijn eigen blinde vlekken onder ogen te zien over hoe inclusief ze waren. Organisaties in de gehandicaptensector onderzoeken met kunstenaars wat er nodig is voor gelijkwaardige participatie.

De praktijk leert dat het enorm gewaardeerd wordt als organisaties het lef hebben om de échte verhalen boven tafel te halen. Om de ongehoorde stemmen te laten en te willen horen. Aminata Cairo, schrijfster, onderzoeker en sinds dit jaar lector Sociale Rechtvaardigheid en Diversiteit in de Kunsten aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten, spreekt en schrijft over ‘holding space’: “Holding space voor de verhalen die normaal over het

hoofd worden gezien, het zwijgen worden opgelegd, worden gemarginaliseerd of weggewuifd.” Dit sluit aan op wat prof. dr. André Wierdsma (Nyenrode Business Universiteit) de ‘Plek der Moeite’ noemt (Wierdsma 1999). De fase waarin het blokkerende ‘onzegbare’ bespreekbaar wordt. Het is de moeite, omdat deze plek nieuwe mogelijkheden biedt als de bestaande patronen worden doorbroken. Leren op de Plek der Moeite vraagt ook moeite. Moeite om samen te durven en willen stilstaan bij de geaccepteerde patronen van denken en handelen en de relationele vervlechtingen. Het lastige is dat de vanzelfsprekende principes, die ‘uit de taal’ zijn gevallen, weer bespreekbaar moeten worden. Dat geldt voor teams, maar zeker ook voor organisaties die aan de slag willen met bovengenoemde thema’s als racisme, discriminatie en ongelijke kansen.

### 3.3. Belang artistieke interventies

Ongehoorde stemmen laten horen. Dat is de eerste stap. En daar kunnen artistieke interventies als katalysator van verandering een grote rol in spelen. Bij een artistieke interventie worden kunstenaars ingezet die mensen in organisaties – zowel rationeel als emotioneel – betrekken en verbinden bij een verandering, door het inzetten van een kunstvorm. Het is een proces waarbij de artistieke interventie zorgt voor een zekere afstand tot het vraagstuk, zodat er ruimte ontstaat om er op een andere manier naar te kijken. Dat geeft de organisatie de mogelijkheid om de verandervraag vanuit een nieuw perspectief te zien en de medewerkers het vertrouwen dat alle stemmen gehoord worden.

In het kader van ongehoorde stemmen laten horen, grijp ik hier terug op een andere vraag van het hiervoor genoemde Big Four-kantoor: waarom stromen vrouwen niet door naar de top? Een van de leden van de Raad van Commissarissen van het Big Four-kantoor, zei hierover het volgende (M&C 1, 2018): “Diversiteit is een lastig onderwerp, omdat het vaak abstract blijft. De theatermakers brachten daar verandering in door de zaken open en concreet te benoemen. In een bijeenkomst lieten ze 160 medewerkers iets zeggen over de bedrijfscultuur. Door dit uit te spreken, werden vooroordelen als zodanig herkend en ontstond er begrip. Dit is een heel rationele organisatie en zij legden feilloos op tafel wat er onderhuids speelde. Sindsdien zijn er grote stappen gezet. Er zijn ondertussen meer vrouwen op leidinggevende posities benoemd.”

De artistieke interventie waarover deze commissaris hier spreekt, was een theatrale lezing. De theatermakers voerden eerst een onderzoek uit onder ruim 60 vrouwen binnen de organisatie. De eerste vraag die ze aan kleine groepen vrouwen stelden, was: ‘wanneer ga je weg?’. Dit bleek een confronterende vraag. Je zit daar immers met collega’s, dus dan ga je niet vertellen dat je weggaat. Maar de cijfers lieten nu eenmaal zien dat dat het geval was. Andere onderwerpen die aan bod kwamen: wat is de cultuur hier? Wat is Bokito-gedrag? Hoe zit het met de verhouding werk-privé? Wat heeft een vrouw nodig om een topvrouw te worden? Of wil ze dat helemaal niet?

Op basis van deze gesprekken en gesprekken met mannen in verschillende posities, schreven de theatermakers een ‘theatrale lezing’. Dat is geen toneelstuk dat af moet zijn, maar een stuk dat in ontwikkeling is en mag veranderen op basis van try-outs met het publiek. Dat maakt deze vorm uitermate geschikt voor dit soort artistieke interventies. In dit geval een theatrale lezing voor 160 stemmen, stemmen die veelal ongehoord blijven. 160 medewerkers uit de organisatie waren aanwezig. Zij zaten in een cirkel, zodat ze elkaar goed konden zien. Op elke stoel lag een kaartje met daarop één zin uit het theaterstuk. Om hardop voor te lezen. Zo werd het geen rapport, maar een gedeelde ervaring. Een ervaring waar 160 medewerkers inclusief leden van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen bij aanwezig waren. En waar de werkelijkheid naar een volgend niveau werd opgetild. En het is precies deze interventie geweest die de Raad van Commissarissen en de 160 deelnemers liet ervaren dat zij een rol hebben én kunnen pakken.

*“Every now and then a man’s mind is stretched by a new idea or sensation, and never shrinks back to its former dimensions.”* (Oliver Wendell Holmes Sr, The autocrat of the breakfast-table, (1858))

In Amsterdam en Rotterdam durven universiteiten het ook aan om ongehoorde stemmen te laten horen binnen hun faculteiten geneeskunde. De voorzitter van de commissie diversiteit en inclusie: “Een complex thema, zoals Diversiteit & Inclusie, moet je uit de abstractie zien te halen. Je wilt het juist niet rationaliseren, want dan ga je het verenigen. We moesten echte ervaringen horen, daar hadden we een enorme blinde vlek. Art Partner had veel ervaring in het ophalen van deze ervaringen en deze op indrukwekkende wijze aan de organisatie terug te geven. Daarom zijn we gaan samenwerken.”

### Ruimte bieden

De faculteit gaf volledige vrijheid en ruimte om binnen het instituut te onderzoeken wat met name studenten en coassistenten dagelijks meemaken als het gaat om racisme, discriminatie, ongelijkheid, uitsluiting en (seksuele) intimidatie. Een team van een theatermaker/schrijver en een medisch antropoloog sprak met tientallen studenten, coassistenten, artsen, specialisten, onderzoekers en leidinggevenden. Al deze ervaringen werden omgezet in korte monologen en beelden van een cartoonist/mensenrechtenactivist en een tekenaar/verhalenteller. Dit materiaal vormt de basis voor een onderwijsmodule in de bachelor ‘Wie is mijn ally?’. In deze module onderzoeken studenten met behulp van werkelijke ervaringen wat het betekent om een ally te zijn. Deze Amerikaanse term wordt in het Nederlands wel vertaald als ‘bondgenoot’. Bondgenoot zijn betekent dat je opkomt voor iemand die in een kwetsbaardere (sociale) positie verkeert dan jij. Studenten onderzoeken wat ze in dit soort pijnlijke situaties kunnen

doen. Welke rol je kunt vervullen is situatiegebonden: het ene moment kun je bondgenoot zijn, het andere moment degene die een bondgenoot kan gebruiken (zie figuur 1). De monologen en beelden geven zo’n helder beeld van de werkelijkheid en de gevoelde onveiligheid van grote groepen studenten dat dit een beweging in gang zet.

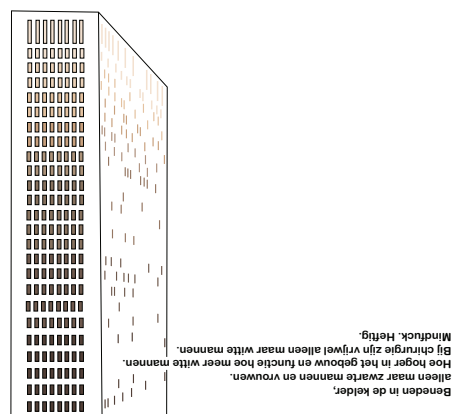
### Figure 1. Wie is mijn ally?

*Uit: Wie is mijn ally? (Deel van monoloog 6: Vierdejaars student)  
Geschreven door: Nisrine Mbarki*

“Mijn realiteit is zo anders dan die van een arts.  
Ze weten niets van mijn realiteit.  
Een casus van HIV is altijd een zwarte man.  
Simulatiepatiënten zijn allemaal wit,  
Docenten zijn wit,  
Alle poppen zijn wit,  
Alle armen zijn wit,  
Alles is wit.

Alles is wit, alles van bovenaf is wit en man.  
Op de plaatjes zijn alle mensen wit, nou dan weet je het wel.  
Ze zien het niet, ze begrijpen het niet.  
....”

### Observatie van een student van kleur



Designed by @Khalidalbaih i.s.m. Art-Partner.

Tekst bij deze observatie van een student van kleur:  
"Beneden in de kelder, alleen maar zwarte mannen en vrouwen.  
Hoe hoger in het gebouw en functie hoe meer witte mannen.  
Bij chirurgie zijn er vrijwel alleen maar witte mannen.  
Mindfuck. Heftig."

*Uit: Wie is mijn ally? (Deel van monoloog 4: Arts)  
Geschreven door: Nisrine Mbarki*

“Je wordt minder naïef.  
Er is een groot verschil tussen wat we communiceren en wat we echt zijn hier.  
Je leert het spelletje spelen.  
Je zorgt ervoor dat je harder wordt.  
Ik was op een gegeven moment diegene die wordt gevraagd.  
Ik zorg ervoor dat ik op sleutelposities kom om te bepalen.  
Ik werk drie keer zo hard als een man om er te komen.  
Het is niet normaal wat hier gebeurt.”

## 4. Betekenisvolle ervaringen als katalysator van verandering

Wat er gebeurt in deze samenwerkingen, is dat er gewerkt wordt naar het creëren van een ervaring. Anna Snel (2011) beschrijft dit in haar boek 'For the love of experience' als een integratieve ervaring: zonder emoties die het individu motiveert om te handelen en de situatie te interpreteren, zal er geen betekenisvolle ervaring zijn. Het gaat verder dan een belevenis met een begin en een einde, waar mensen wel iets bij voelen en wat ze zich ook wel zullen herinneren. Het gaat om het faciliteren van een ervaring die deel van henzelf wordt, dat hun perspectief verandert waardoor ze dingen anders gaan zien en ook wellicht dingen anders – of zelfs andere dingen – gaan doen. Die beweging begint bij de veilige ruimte waar mensen zich uit kunnen spreken. Kunstenaars zijn zeker niet de enigen die die ruimte kunnen creëren. Maar we merken wel dat medewerkers, of dit nou accountants, advocaten, studenten, artsen of docenten zijn, de open, aandachtige en onderzoekende houding van kunstenaars waarderen. Vooral in combinatie met hun vermogen om dat wat ze ophalen op een andere, creatieve en menselijke manier terug te geven. En om na het onderzoek ook de veilige ruimte te creëren waarbinnen mensen het moedige gesprek met elkaar kunnen voeren.

Wat er na de artistieke interventie gebeurt, verschilt per persoon en per organisatie. Soms geeft het leiders in een organisatie een of meerdere inzichten die hen sterken in het pad dat ze willen lopen, die hen helpen om de koers van de organisatie te wijzigen. Soms worden individuele medewerkers geraakt, omdat ze voor het eerst gezien en gehoord worden en geeft hun dat een stem die ze inzetten voor verandering. Soms vinden medewerkers elkaar door het delen van verhalen en voelen ze zich uitgenodigd om een verandering in gang te zetten. En soms geven de inzichten de ruimte om 'te verduren'. Te verduren dat snel, snel, snel vertragend werkt, omdat het soms tijd kost om de juiste stap te zetten.

Het gaat er dan om dat je als leider van een team of organisatie deze mensen het podium, de middelen om de veranderingen vorm te geven én het vertrouwen geeft. De mens centraal stellen voor creativiteit en innovatie lijkt dan een logisch startpunt. En dat is wat artistieke interventies doen.

### 4.1. Belonging als succesfactor voor hybride werken

We zien dit bijvoorbeeld ook terug in hoe er wordt omgegaan met hybride werken na de coronaperiode. Dit is een gesprek dat snel polariseert in organisaties, waar mensen tegenover elkaar komen te staan en aan het individuele belang denken. "Ik vind het fijn om thuis te werken en wil niet meer naar kantoor." Of een directie die zegt: "Iedereen moet twee dagen per week op kantoor zijn." Een grote overheidsorganisatie noemt dit 'een technische fuik van regels over hoe te werken na corona'. Zij ging de samenwerking aan met een team van een antropoloog, een documentairmaker en een beeldend kunstenaar in een geregisseerde samenwerking.

Er volgt een bijzonder onderzoek, waarbij de kunstenaars hun onderzoek starten door als een 'fly on the wall' naar medewerkers thuis te gaan. Al snel ontdekken ze dat het gesprek eigenlijk zou moeten gaan over 'belonging', het gevoel van erbij horen. Dat is de ruimte waar mensen bereid zijn om het belang van de ander mee te nemen. Om het gevoel van belonging weer op gang te brengen, wordt een online tool ontwikkeld waar collega's hun – door de coronaperiode – 'onbelichte berichten' anoniem kunnen delen en waar ze na plaatsing het bericht van een andere collega direct terugkregen. Dit leidt tot dierbare en persoonlijke uitwisselingen.

Op basis van al het onderzoeksmateriaal maken de kunstenaars vervolgens twee audio-animaties, een soort getekende mini-documentaires, over belonging en hybride werken. En daar omheen wordt een zeer interactieve online bijeenkomst ontworpen, waar ruim 120 medewerkers in kleine groepen aan meedoen. Daar wordt direct voelbaar dat de organisatie bestaat uit verschillende mensen met verschillende behoeften. Dat lijkt een open deur, maar horen hoe een collega eenzaam is, ervaren hoe het is als een nieuwe collega na een halfjaar nog steeds niet weet wie hij/zij waarvoor moet hebben, jonge collega's die vertellen dat ze het vak niet kunnen 'afkijken' en te weinig leren, een collega die vertelt over hoe haar team betrokken was na het overlijden van haar vader, een collega horen vertellen dat de bron van nieuwe ideeën is opgedroogd. Een combinatie van creativiteit en menselijkheid opent de deuren naar échte gesprekken.

Twee directieleden beschrijven het als volgt: "De artistieke interventie heeft ons een ander perspectief, inspiratie en zeker ook mildheid gebracht in deze zoektocht en overgangsfase. We waren blij met de concrete 'producten' en ervaringen en vooral dat we met 120 medewerkers in gesprek gingen op een totaal andere manier dan wij het zelf zouden hebben gedaan. We bereikten én betrokken op deze manier een groep mensen, cultuurdragers, die zich afvragen: 'wordt de mens hier ook recht gedaan'? Een creatieve transitie waardoor het gevoel ontstond dat er ook oog is voor de menselijke kant. De aanpak ging voorbij het praten. Het wérkte!"

## 5. Hoe werkt de samenwerking tussen kunstenaars en organisaties in de praktijk?

Stel dat je als internal auditor ziet dat vraagstukken in jouw organisatie een andere aanpak vergen. Vraagstukken die te maken hebben met human capital, diversiteit, talentmanagement, organisatiecultuur, gezondheid of veiligheid zoals eerder genoemd. Hoe geef je die samenwerking dan vorm?

Dr. S.A. de Groot, lector Innovatief Ondernemen aan Zuyd Hogeschool, Drs. S. Boer, antropoloog en communicatieadviseur en R. Tordoir, econoom, oprichters van Art Partner deden onderzoek naar hoe succesvol samen te werken met kunstenaars: Cocreaco: when creatives



- tot lesprogramma's), waarbij ervaringsleren en andere reflectie- en interactievormen worden ingezet.
6. Tot slot is het essentieel om met elkaar te kijken naar wat het heeft gebracht, waar wat nog mist, wat heeft gewerkt en wat niet. En vooral ook naar wat de volgende stappen zijn. Dit gebeurt in de fase *Reflect & continue*.

## 6. Conclusies

Op basis van ervaringen van de afgelopen 10–15 jaar kunnen er vijf conclusies worden getrokken over sectoroverschrijdende samenwerking tussen kunstenaars en organisaties:

- Kunstenaars kunnen antwoord geven op prangende vragen binnen organisaties. Bijvoorbeeld op vragen als: hoe gaan we om met onvoorspelbaarheid en onzekerheid en hoe creëren we meer impact?
  - Het inbrengen van cultuur, kunstenaars en ontwerpers is heilzaam, inspirerend en heeft een stimulerend effect op innovatie. Zeker bij vraagstukken waarin de menselijke factor centraal staat.
  - De organisatie moet daarvoor de bereidheid en mogelijkheid hebben om een relatief open proces aan te gaan, waarvan de uitkomst nog niet bekend is.
  - Voor medewerkers vraagt dit een veilige setting, waarin de processen ook echt gesteund en geborgd worden in alle lagen van de organisatie.
  - Het is veel gemakkelijker dan veel mensen denken. Door gewoon te beginnen en te durven, zonder vooraf opgelegde doelen en KPI's en met vertrouwen dat er iets uitkomt. De inzet van een intermediair kan hier een belangrijke rol in spelen.
- Tot slot: er is geen enkele reden om aan te nemen dat deze aanpak niet ook zou werken voor internal auditors en de vraagstukken waar zij mee te maken hebben of krijgen.

---

■ **Sandra Boer** is antropoloog en founding partner van Art Partner (sinds 2008) en Into the light (sinds 2013).

---

## Literatuur

- Berthoin Antal A, Strauß A (2013) Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added. Creative Clash Report. WZB, Berlin.
- Dijksterhuis E (2018[, januari]) Kunstenaars kunnen goed uit de voeten met complexe vraagstukken. M&C Quarterly 2018(1): 37–38.
- ECIIA (2022) Risk in Focus 2022 | Hot topics for internal auditors. <https://www.ii.nl/kenniscentrum/vaktechnische-publicaties/publicatie/risk-in-focus-2022-%7C-hot-topics-for-internal-auditors> [geraadpleegd op 27 juni 2022]
- Kouzmine-Karavaïeff J, Hameed K (2022) ARTISTS, DESIGNERS & BUSINESS IN CROSS-SECTOR COLLABORATION.
- Millenaar L (2018) Herwaardering. M&C Quarterly 2018(1): 10–17. <https://doi.org/10.1787/qna-v2018-1-2-en>
- Snel JMC (2011) For the love of experience: changing the experience economy discourse.
- Wierdsma A (2005) Co-creatie van verandering. Eburon, Delft.
- Zuyd University of Applied Sciences, Art Partner, & Art Partner (2020) Succesvol samenwerken met kunstenaars in je organisatie. Holland Management Review 189: 48–56. <https://hmr.nl/artikel/succesvol-samenwerken-met-kunstenaars-in-je-organisatie/>
- Zwakman M (2021[, 6 juli]) Onzekerheidsvaardigheid: Huwelijk tussen onzekerheid en doelmatigheid. <https://lectoraatchangemanagement.nl/2021/07/06/essay-1onzekerheidsvaardigheid-huwelijk-tussen-onzekerheid-en-doelmatigheid/> [\*De term 'Onzekerheidsvaardigheid' werd door kunstenaar Merlijn Twaalfhoven geïntroduceerd in zijn boek 'Het is aan ons']