



Annet Aris

De verrassende link tussen Katharina Blum en Google

Pagina 8



Ruim baan voor de creatieve geest

Steeds vaker worden kunstenaars ingeschakeld om de werkcultuur in bedrijven of instellingen te veranderen. 'Sommige kantoren zijn zo steriel: iedereen is een kloon.'

Jan Fred van Wijnen

INTERVIEW
Anita Elberse

'Megasterren in sport en entertainment grijpen de macht'

6

NON-FICTIE
Rock als business

Hoe 'Mickonomics' The Rolling Stones steunrijk maakten

10

BRANDENDE KWESTIE
Paul Spies

'Amsterdammers moeten de segregatie in de stad niet pikken'

11

KUNST
Haven 24/7

Scheepvaartmuseum zet scholieren aan tot werken in de haven

13



Visual artist Kyra Sacks.

FOTO: BINH TRAN



Ambtenaren in Almere buigen zich over de artistieke impressies van hun werkkultuur.

D

oen wat je zegt — voor de directieleden van de gemeente Almere is dat zo'n belangrijke lijfspreuk dat ze hulp van buiten inschakelden. Niet van een vijfsterrenconsultant of een businessgoeroe, maar van een groep kunstenaars.

'De directie moet zichzelf gedragen naar de visie die ze uitdraagt', zegt gemeentesecretaris Anja Grootoek. 'Wij wilden weten of we blinde vlekken hebben wat betreft ons eigen gedrag.'

Dit voorjaar liepen daarom vijf kunstenaars mee met het directieteam: tekenaar en 'visual artist' Kyra Sacks, een toneelregisseur, een fotograaf, een beeldhouwer en iemand die 'van alles' doet met voedsel.

Ze kwamen 's morgens vroeg naar het stadhuis en bestudeerden de rituelen van hun opdrachtgevers: jas ophangen, agenda doornemen, planten water geven, collega's begroeten. Als een schaduw volgden ze elke stap van de directie. Hun oordeel over de ambtelijke top drukten ze uit in artistieke vormen: een toneelstuk, een fotocollage, schetsen en preuken.

Voor tekenaar en 'visual artist' Kyra Sacks was het project Almere de eerste keer dat ze werd ingeschakeld als een soort organisatiepsycholoog. 'Ik begon zoals je aan een stillerven begint', zegt ze. 'Observeren, contouren tekenen. Alsof je naar een exotisch land gaat.'

Ze lette vooral op de 'nieuwsgierigheid' waarmee directeuren zich richtten op degene die tegenover hen zat. 'Ze krijgen zoveel mensen over de vloer op een werkdag dat er soms wat minder aandacht is voor de gesprekspartner. Ook voor ons, trouwens. Bij de bespreking van ons eindverslag, dat we in de vorm

van een collage presenteerden, kregen we geen enkele vraag. Toen hebben we het gesprek stilgelegd en gezegd: vraag nu eens aan ons waarom we dit of dat over jullie beweren.'

In de collage van Sacks zit een opvallende foto, waarop een groep mensen met tablets en smartphones in hun handen aan een vergadertafel zit. De kunstenaar heeft vanuit de ogen witte strepen getrokken om de kijkrichting aan te geven. Iedereen aan de tafel heeft de ogen strak gericht op het schermje in zijn hand. 'Ik snap wel dat je af en toe de buitenwereld moet uifilteren', zegt Sacks. 'Maar de ambtenaren zouden toch meer aandacht voor elkaar kunnen hebben. Ze zouden nieuwsgieriger kunnen zijn.'

Het advocatenkantoor Van Doorne zocht ook creatieve hulp van buiten om zijn missie beter te vervullen. Het kantoor zit in een groot terracotta gekleurd gebouw aan de rand van de Amsterdamse Zuidas. De firma is rijksadvocaat namens het ministerie van Financiën en zoekt vooral klanten bij de overheid en grote bedrijven.

Van Doorne verlangt van zijn eigen advocatenkorps niet alleen dat er juridische diensten geleverd worden. De advocaten moeten ook nieuwe klanten kunnen binnenhalen. Maar niet elke hoogvlieger die van de universiteit wordt geplukt, heeft een talent voor acquisitie. Een netwerk opbouwen, relaties onderhouden, op het juiste moment hulp aanbieden: allemaal subtiele sociale vaardigheden die moeten worden ontwikkeld.

Van Doorne schakelde hiervoor kunstenaar Lina Issa in. Zij leerde jonge medewerkers hoe ze zich kunnen inleven in 'de ander' — de kantoorgenoot, de klant, het andere geslacht, de allochtoon. Empathie, inlevingsvermogen, is het geheime wapen van de succesvolle advocaat.

Voor managing partner Hugo Reumkens, een ervaren jurist op het gebied van internationale fusies en overnames, is dat een waardevolle kwaliteit. 'Door je

Verstikking
'Het advocatenkantoor ademde sterilitieit: iedereen was een kloon'

Apathie
'De ambtenaren in Almere stelden geen enkele vraag over onze collage'

beter te verdiepen in de ander, kun je op veel terreinen grote slagen maken.'

Die gedachte leeft ook in het VU medisch centrum (VUmc), dat ligt op een steenworp van advocatenkantoor Van Doorne. De artsen in dit ziekenhuis, met 175 nationaliteiten, krijgen in een stad als Amsterdam te maken met patiënten uit alle windstreken. En veel artsen komen zelf ook van andere continenten. Dertig procent van de geneeskundestudenten komt uit een niet-Westeuropees land of is tweedegeratie-Nederlander.

Grote culturele verschillen vragen om aanzienlijke sociale vaardigheden. Daarom besloot Gerda Croiset, opleidingsdirecteur van het VUmc, dat studenten al vanaf het eerste jaar moeten leren omgaan met sociale diversiteit.

'Een arts moet er rekening mee houden dat niet iedereen uit onze individualistische cultuur voortkomt. Er zijn culturen waarin de hele familie wordt ingeschakeld bij een behandeling', zegt Croiset, zelf hoogleraar medisch onderwijs. De geneezing van een patiënt moet niet worden gehinderd door culturele misverstanden. Inlevingsvermogen is volgens Croiset essentieel. Ook zij schakelde Lina Issa in.

Dat een gemeentedirectie, een advocatenkantoor en een artsenopleiding naar hetzelfde medicijn grijpen, lijkt toeval. Maar het is géén toeval dat deze organisaties in hun functioneren worstelen met dezelfde sociaal-psychologische vraagstukken. De tijdgeest verandert. Politici moeten leren omgaan met zwendende kiezers die snel ontvreden zijn en makkelijk overlopen naar een andere partij. Bloggers, twitteraars en ook juridisch onderlegde burgers nemen het



We moeten out of the box denken, roepen we in koor. Maar we hebben een ander nodig die werkelijk anders is om uit onze eigen box te geraken.



Ruben van Zwieten is predikant en oprichter van De Nieuwe Poort. Elke week geeft hij zijn visie op het onderwerp op deze pagina's. #fd/perspectief



FOTO: ART PARTNER



Toneelschrijver Andreas Vonder.

FOTO: BINH TRAN

Art Partner
De kunstenaars in dit artikel worden ingeschakeld door Art Partner, waarbij zo'n 40 mensen zijn aangesloten. Het bureau is in 2006 opgericht door Sandra Boer (foto onder). Haar droom: 'Dat het binnen organisaties normaal én noodzakelijk gevonden wordt om altijd een of meerdere kunstenaars in huis te hebben.'



centrale gezag met het grootste gemak onder vuur.

Moises Naim, lid van de Amerikaanse denktank Carnegie Endowment for International Peace, noemt deze opstandige verschijnselen het oprukken van de 'vetocratie' (zie ook het interview in FD Outlook van maart 2014). Het gezag zit net zo lang in het zadel tot de grillige onderdanen nee roepen. 'Macht is gemakkelijker te verwerven', zegt hij, 'maar lastiger om uit te oefenen en nog veel eenvoudiger te verliezen.'

Tegelijk groeit de vanzelfsprekendheid waarmee mensen hun persoonlijke karakter en culturele bagage etaleren. In een multiculturele samenleving als de Nederlandse, die veel buitenlands talent nodig heeft om te kunnen concurreren op de wereldmarkt, kan geen organisatie het zich veroorloven om culturele verschillen tussen mensen te negeren. Ondernemers, collega's en burgers moeten zich inleven in het gevoelsleven van anderen. Psychologische antennes zijn belangrijk.

'Ik zie een samenleving met weinig inlevingsvermogen en veel racisme', zegt kunstenaar Lina Issa. Ze zit aan een raam dat uitkijkt over het Mercatorplein in Amsterdam-West, een oude buurt in Berlage-stijl met grote etnische diversiteit. Hier heeft ze een werkruimte gehuurd.

'Mensen zien de ander alleen als iemand van wie ze iets willen pakken: verder heeft die geen waarde voor ze. Als hij dat wel heeft, dan moet hij het maar zelf zien te bewijzen. Want waar ik zit is de beschaving, en waar de ander zit niet. En er is weinig ruimte om emotie uit te drukken. Iedereen wordt geacht normaal te doen, professionaliteit te bewaren, afstand te houden. En vooral zorgen dat je de ander niet toelaat in je leven.'

Hugo Reumkens, managing partner bij Van Doorne, herinnert zich goed hoe Issa haar indrukken van het advocatenkantoor onder woorden bracht: 'Ze zei dat wij onze werkkamers knap neutraal weten te maken. Ze vroeg waarom we onze persoonlijkheid verstopten.'

Mondiaal Artsen in het VUme moeten omgaan met patiënten uit 175 culturen

Maaltijd Iedereen at die avond met een allochtone potentiële klant: de grens werd doorbroken

Zelf herinnert ze zich dat het kantoor een indruk van 'verstikking' bij haar wakte: 'Het kantoor ademt steriliteit, van de ruimtes tot de pakken die worden gedragen. De persoonlijkheid verdwijnt, iedereen wordt een kloon. Het werkethos is alles of niets. Je moet erin meegaan, zelfs in je hobby's, anders lig je eruit.'

Reumkens: 'Lina heeft ons bewust gemaakt van het DNA van ons kantoor: de ongeschreven regels. Zoals de hiërarchie. Je kunt wel zeggen: de jongste gezel mag hier bij de oudste rot binnenlopen, maar het gebeurt niet. De toga is er niet alleen in de rechtszaal, die wordt hier ook onzichtbaar gedragen.'

Na wat verkennende gesprekken met medewerkers van Van Doorne, koos Issa voor de 'methode van de maaltijd'. 'Ik nam de smaak van mijn jeugd mee', zegt ze. 'Ik deelde mijn jeugdherinneringen, vertelde over mijn oma, leerde ze proeven. Daarmee nodigde ik de ander uit om ook te vertellen over zijn oma, om herinneringen op te halen, om zich kwetsbaar op te stellen. Ik wilde niet praten over grote gedachten, ik wilde de persoon tevoorschijn laten komen. Leren om de ander te zien en te accepteren. Ruimte creëren voor kwetsbaarheid, voor falen, voor niet-kunnen-presteren.'

Of het nu de kunst van het gesprek was of de heerlijke gerechten uit Issa's geboorteland Libanon (brood, olijven, komkommer, hangop), de methode van de maaltijd sloeg aan. Hugo Reumkens kijkt tevreden terug op een avond die bij zestien jonge medewerkers de ogen opende. Ze ontdekten dat er meer kanten zitten aan 'de ander', zolang je maar goed kijkt.



Lees verder op pagina 5

Kunstproject Lina Issa

Op reis voor een ander

Lina Issa, de Libanese kunstenaar die in bedrijven en instellingen medewerkers helpt om culturele barrières te doorbreken, zette ooit noodgedwongen een kunstproject op dat de ogen opent van de ander.

Nadat ze twee jaar had gestudeerd aan de Jan van Eyck Academie voor beeldende kunst in Maastricht, ging er iets mis met haar verblijfsvergunning. De jaarlijkse verlenging werd geweigerd. Ze diende een bezwaarschrift in.

Tervijl ze wachtte op behandeling daarvan kreeg ze de aandring om haar geboorteland op te zoeken. 'Ik voelde me hier niet meer welkom', zegt ze. Maar als ze hieraan toef, zou haar visum automatisch worden ingetrokken. Zo zijn de bezwaarschriften. Toch wilde ze haar wens om te integreren in Nederland niet laten ruïneren 'door een ambtenaar die een fout maakt'.

Die tweestrijd maakte een bijzonder idee wakker. 'Ik volgde een soort dansworkshop en ineens dacht ik: ik heb een tweede lichaam nodig; een dat kan blijven, een dat kan reizen. Zou iemand anders in mijn plaats naar Libanon kunnen gaan?'

Ze hing briefjes op prikborden, bij haar dansacademie, bij Albert Heijn. Haar keuze viel op de jonge Spaanse choreografe Aitana Cordero Vico. 'Haar ogen

mochten mijn intieme plekken in Libanon zien: ontbijten met mijn familie, in mijn huis lopen. Mijn vader vond het meteen goed, die voelde mijn urgentie. Mijn moeder had er meer moeite mee. Ze vroeg zich af of dit wel kunst was. Maar ze ging toch akkoord.'

Aitana kreeg zorgvuldige geschreven instructies mee: hoe ze de vader moest begroeten, welke vrienden en plekken ze moest opzoeken, wat ze moest proeven en ruiken. En alles moest worden genoteerd in een dagboek, zodat Lina haar ervaring kon herbeleven.

Inmiddels heeft Lina weer een verblijfsvergunning. Samen met Aitana leest ze soms nog voor uit het dagboek in de performance 'Where we are not'.

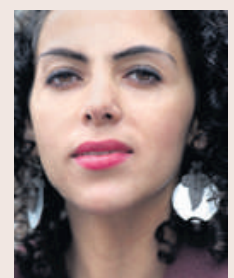



FOTO: KATO TAN

Creatieve geest



FOTO'S: ARTPARTNER

 **Vervolg van pagina 3**

Die avond ontving elke Van Doorne-medewerker een allochtone Nederlander op kantoor. Ze aten mediterrane gerechten met hun gast terwijl de managing partners van het kantoor met flessen water en wijn langs de werkkamers liepen, de oren gespist op de conversatie. 'Iedereen zag het als een kennismaking met allochtone Nederlanders', zegt Reumkens. 'Niemand zag ze als potentiële cliënten. Terwijl er ook ondernemers tussen zaten. De businessopportunity werd niet herkend.'

Die omissie heeft deels te maken met de vijver waarin advocatenkantoren visen naar nieuwe medewerkers. Die is wat 'eenzijdig' samengesteld, stelt Reumkens. De Nederlandse advocatuur is niet alleen sterk geworteld in de autochtone samenleving, maar ook in de cultuur van het studentencorps. De leiding van het kantoor wil dat haar advocaten meer 'voelspriet' ontwikkelen voor de vragen waar allochtone ondernemers mee worstelen.

'Bewust worden van de vraag achter de cliënt', zo noemt Reumkens dit proces. Dan helpt het natuurlijk als je die ander ook daadwerkelijk herkent als een cliënt. Het doorbreken van onzichtbare grenzen is feitelijk pionierswerk, en in polderstad Almere hebben ze dit in het bloed zitten, zo zeggen ze zelf. 'De Almeerder houdt van ondersteboven denken', zegt gemeentesecretaris Anja

Grootoek. 'En vooral niet de gebaande paden blijven bewandelen.'

Het centrale probleem waarin de vijf kunstenaars in Almere zich moesten verdiepen, was 'congruentie' — een term die na lang intern beraad was geformuleerd. 'Wij vinden het belangrijk dat je gedrag overeenkomt met wat je zegt', legt Grootoek uit. 'Bijvoorbeeld: je zegt dat je mensen uitdaagt om het beste uit zichzelf te halen, maar je geeft ze daar vervolgens niet de ruimte voor. Of je draagt je er zelf niet naar. Mensen voelen het aan hun water of je doet wat je zegt. Wij wilden weten: hoe worden wij opgevat? We denken er altijd over na hoe de stad verandert, en wat voor stad we willen zijn. Neem de recente slogan "Almere houdt van jou". Die drukt het idee uit dat je hier het huis kunt bouwen dat je zelf wilt, dat je makkelijk een bedrijf kunt opzetten. Dat is de stad die we willen zijn. Ambtenaren hebben een publieke functie, er wordt echt iets van ze verwacht. Als je dit soort slogans wilt waarmaken, dan moet je ze ook echt voelen: in hoofd, hart en buik. Om dat te bereiken, hebben we Art Partner ingeschakeld.'

Andreas Vonder is een van de vijf kunstenaars die de Almeerse gemeentetop kwamen 'schaduwen'. Als toneelschrijver en -regisseur was hij vooral gericht op de dialogen — of het gebrek daaraan — en hoe de ambtenaren hun lichaam gebruiken. 'Het begrip congruentie vond ik een moeilijk startpunt', zegt hij. 'Wat betekent dat? Verstaat iedereen daar hetzelfde onder? En moet zo'n ingewikkeld woord dan ook de hele organisatie in?' Lastig. Wat ook tegenwerkt in het begin is dat mensen een bepaald beeld hebben van kunstenaars. Die zitten in ateliers, zijn licht contactgestoord, staan om 11 uur pas op en drinken veel. Dus ik leg uit dat ik een leek ben op hun gebied, maar dat ik wel veel weet van dialogen en groepsgesprekken. Daarna ben ik gewoon gaan meelopen: luisteren en kijken hoe ze hun lichaam gebruiken. Want het lichaam vertelt veel als je wilt ontdekken of iemand zegt wat hij denkt.'

Lichaam 'Ik keek hoe ze hun lichaam gebruiken. Dat zegt veel over wat iemand denkt'

Traagheid 'Ergens de mentaliteit veranderen gaat net zo snel als een tanker draaien'

Van een groepsgesprek met alle directieleden maakte hij een toneeldialog. Daarna bracht hij ze opnieuw bij elkaar, deelde zijn tekst uit en vertelde ze dat ze een scène gingen oefenen. Elke directeur speelde een rol en sprak zinnen uit die in werkelijkheid door collega's waren uitgesproken. Een methode die hij eerder toepaste bij onder meer Triodos Bank, Rabobank en een uitzendbureau.

'Daarna vroeg ik ze of dit de essentie was van hun onderlinge conversatie. Toen werd het een heel ander gesprek. Meens realiseerden ze zich wat voor dingen ze eerder tegen elkaar zeiden. De een vond het treffend, een ander zei: daar herken ik me helemaal niet in.'

Grootoek, de gemeentesecretaris, herinnert zich dat er veel in 'halve zinnen' werd gesproken. 'Of er was iemand die steeds maar niet reageerde op de anderen en die steeds zijn eigen verhaal bleef vertellen.'

In de werkkamers van de Almeerse directie ontdekte Vonder een universeel probleem: het veranderen van een organisatie gaat onmogelijk traag. 'Elke organisatie heeft een geschiedenis van directief leiderschap, van het beheersen van risico's via regels en hiërarchie. Het veranderen van die mentaliteit gaat zo snel als het draaien van een olietanker. De leiders hebben echt wel iets van de wereld gezien. Ze weten dat het in de 21ste eeuw niet meer werkt met een bevelstructuur. Maar vrijwel niemand weet hoe je dit verandert.'

Vonder verwerkte zijn ervaringen in Almere uiteindelijk in een toneeldrieluik. De afgelopen zomer speelde hij op het IJ-festival het laatste deel, onder de titel: 'Als Haaien Gegeten Hebben Kun Je Met Ze Zwemmen'.

 **Jan Fred van Wijnen** is redacteur van Het Financieele Dagblad en chef van FD Outlook.

Opleiding

Artistieke interventie

Als een kunstenaar wordt ingeschakeld om een lek in de organisatie boven water te krijgen, dan heet zo iets een 'artistieke interventie'. De kunstenaars die figuren in deze reportage hebben hiervoor hun eigen methodes ontwikkeld.

De Haagsche Hogeschool heeft sinds kort een lectoraat, een soort leerstoel, in 'change management', waarbij de kunsten worden losgelaten op organisatieverandering.

In zijn entree van dit voorjaar kondigde lector Jacco van Uden (foto) aan dat de studenten zullen leren om twee schijnbaar tegengestelde werelden te verbinden: de organisatie wordt geassocieerd met structuur, voorspelbaarheid en rationaliteit, terwijl kunst staat voor 'woeste inspiratie, grillige scheppingsprocessen en dubbelzinnigheden'.

