

Anders kijken helpt je verder, vooral op de momenten dat je gebruikelijke repertoire het laat afweten. Jouke Kruijer laat zien wat we kunnen leren uit de kunst.

JE ONDERZOEKT BIJ HET SAMENGAAN ELKE KEER OPNIEUW DE PLEK WAAR JE VANDAAN KOMT

JOUKE KRUIJER

Samengaan is de illusie van onafhankelijkheid opgeven voor een intieme gelofte aan iets of iemand om een unieke bijdrage aan de wereld te leveren.

Samengaan in de zin zoals ik die hierboven beschrijf, stelt belangrijke vragen aan organisaties als: waar staan we voor, wat we willen bereiken en met wie? Ik wil hier nu aandacht vragen voor een ander perspectief. Aan de hand van drie samenwerkingsverbanden uit de kunstwereld wil ik samengaan voorstellen niet als een opgaan in de ander, maar als een steeds weer teruggaan naar je vertrekpunt. Of, zoals T.S. Eliot het beschrijft:

We shall not cease from exploration
And the end of all our exploring
Will be to arrive where we started
And know the place for the first time.
- T.S. Eliot, *The Four Quartets*

Loslaten is het enige waar we ons eigenlijk aan zouden moeten vasthouden. Voortdurend onderzoek opent een deur om samen doorheen te gaan, lijkt T.S. Eliot te zeggen. Maar ook: sla de deur waar je uitkomt niet achter je dicht, want je komt er telkens opnieuw voor te staan. Het bewijs daarvoor wordt telkens weer geleverd als ik kijk naar de moeizame veranderprocessen waarbij een

permanente focus op het doel echte vernieuwing in de weg staat.

DELEUZE: THE ETERNAL RETURN OF DIFFERENCE

Bij het bespreken van deze kunstenaars, volg ik een centrale gedachtenlijn van de Franse filosoof Deleuze: wat eeuwig terugkeert is niet hetzelfde maar het onderscheidende. Ik breng dit in omdat we als ondernemer, manager of medewerker toch vaak denken dat je bij elke verandering, bij elke nieuwe samenwerking, uiteindelijk weer jezelf tegenkomt. Wie dat denkt, heeft het volgens Deleuze bij het verkeerde eind. Je komt niet jezelf weer tegen, wat je weer tegenkomt is terugkerende verandering. Je gaat telkens die deur weer binnen waardoor je naar buiten bent gegaan alsof het eerste keer is. Of zoals Heraklites het zegt: je kunt niet twee keer in dezelfde rivier stappen. Wie zich daarvan bewust is, zegt hij, krijgt de ongekende mogelijkheden die zich openbaren telkens wanneer je met iets of iemand iets nieuws aangaat (of daar weer mee stopt).

Wat zien we daarvan bij kunstenaars als die gaan samenwerken? Bij Gilbert & George, wier samenwerking zich ontwikkelt tot een kritische spiegel van de werkelijkheid. Bij het performance-koppel Marina Abramovic en Ulay, die de rauwe binnenwereld van hun samenwerking tot hun onderwerp maken. Bij Olafur Eliasson, die onze samenzijn in de wereld integreert in zijn werk.



Object Sculptures, 1968



Priority Seat, 2020

GILBERT & GEORGE: DE ILLUSIE VAN ONAFHANKELIJKHEID

Het kunstenaarsduo Gilbert & George is bekend geworden door zichzelf onderwerp te maken van kunst. Op een dag staan ze foto's te maken van elkaar waarbij ze elke een klein sculptuurtje in de hand houden. En dan beseffen ze dat ze het kunstwerk dat ze vasthouden helemaal niet nodig hebben. Zonder kunstwerk zijn we, als duo, veel interessanter. En na meer dan veertig jaar kunnen ze dat nog steeds zeggen:

We are the center of our art ... we make a kind of morologue: good people, bad people, what should be changed, sexuality, unhappiness, drunkenness, religion, politics—all included, all what's inside human beings, not the abstract art that doesn't offend anybody.

Hun identiteit ontleen ze niet aan het product dat ze maken maar aan hun veelkleurige reflecties op de wereld om hen heen.

Hoe anders doen we dit in organisaties, waar je juist wordt geïdentificeerd met het resultaat van je inspanningen: 'Dit is Amir van het nieuwe projectplan.' Wat Amir voor de rest denkt over de context waarin hij werkt, is van secundair belang. Sterker nog, bij veel managers bestaat groot enthousiasme om de moeizaam op

het leven verworven eigenheid te reduceren tot de paar primaire kleuren gebaseerd op persoonlijkheidstyperingen als die van management drives of DISC. Dat geeft een gemeenschappelijke taal, hoor ik de HR-manager nog zeggen. Ze maakt de keuze om zonder veel overleg de hele organisatie te onderwerpen aan het professioneel over laten schilderen van de identiteit van de medewerkers in het beperkte palet van de management-drives. En ze rechtvaardigt deze ingreep vanuit haar eigen rode kleur. Als Amir vervolgens met zijn blauwe bedoelingen een rode vergadering binnenloopt en hij later in de wandelgangen nog eens vraagt waarom die vergadering zo moeizaam verliep, is het: Ja, jij bent blauw, hè? Amir was al het nieuwe project, en nu is hij blauw. Lukt het hem nu nog om net als Gilbert & George dit broddelwerk van zich af te leggen en weer terug te komen bij zichzelf en zijn unieke kijk op de dingen? Volgens Deleuze ontstaat er daar een groot probleem. Als je de complexiteit terugbrengt en meer eenvormigheid stimuleert, wordt een ander perspectief, een nieuw geluid, een vreemd gevoel gemarginaliseerd. En dat is desastreuus, volgens Deleuze, want juist daar komt de vernieuwing uit voort die we zo hard nodig hebben. Hij gaat nog verder. Volgens Deleuze moeten we het denken over ons denken drastisch herzien. Als het gaat om samengaan zeggen we bijvoorbeeld 'Hoe gaan we onze samenwerking vormgeven?' Of: 'Hoe gaan we van A naar B volgens de principes van B?' Volstrekt onzinnig,

zegt Deleuze. Alsof we echt iets nieuws neer kunnen zetten (B) door uit te gaan van het slechts beperkte beeld dat we construeren van B. Volgens Deleuze moeten we niet denken in termen van 'identities' die zich als situatie A of B kunnen voordoen, maar in termen van 'the eternal return of difference': het ongekende en onkenbare veld aan potentiële mogelijkheden dat zich telkens als A of B ontvouwt. Wat is A, wat is B? Als je daar teveel mee bezig bent, heb je te weinig oog voor de weg. Volgens Deleuze ontstaan begin- en eindpunt bij de gratie van de weg ertussen en niet andersom.

Ik heb in eindeloos veel vruchteloze en vreugdeloze processen gezeten om tot een concept voor samenwerking te komen. Dat moet je volgens Deleuze ook helemaal niet doen. Concepten zijn alleen maar bedoeld om je denken te veranderen. Als je een 'daadwerkelijke' verandering wilt, kun je juist beter gaan experimenteren als je vanuit A de deur opent en gaat ondervinden wat zich daarbuiten roert. Had ik dat maar eerder geweten!



Rest Energy. 1980

ABRAMOVIC EN ULAY: DE INTIEME GELOFTE

In de jaren tachtig rijdt het performance-duo Marina Abramovic en Ulay in een gammel busje door Europa. In de dorpen en steden die ze aandoen, ontwikkelen ze performances waarin ze precies dat doen: experimenteren met wat zich tussen hen ontvouwt. Ze onderzoeken bij zichzelf en hun publiek extremen in liefde, conflict, vertrouwen. Hun onderzoek gaat over de binnenkant van de samenwerking. Wat in organisaties vaak wordt afgedaan als soft is bij hen bijzonder concreet: ze rennen in volle vaart naakt op elkaar in, slaan elkaar in het gezicht totdat ze niet meer kunnen, brengen zeven-tien uur lang met elkaar door met de haren in elkaar gevlochten. Het voortdurende bewegen in elkaars binnenwereld maakt hen alert op wat zich ontvouwt, 'the eternal return of difference.'

Ze vatten op een dag het idee op om voor hun trouwceremonie een tocht te maken over de Chinese muur - ieder van een andere kant, om elkaar halverwege te treffen. Vanuit A niet naar B, maar naar elkaar toe. De



The Artist is Present, 2010



Ice Watch, 2014



Little Sun, 2012

Chinese overheid bekijkt de plannen van het excentrieke duo met argwaan. Als ze na jaren toestemming krijgen voor hun tocht, is het koppel inmiddels uit elkaar gegroeid. Ze besluiten niettemin de tocht te maken. Ze beginnen elk aan weerszijden van de muur, leggen onder barre omstandigheden duizenden kilometers af om elkaar ergens halverwege te ontmoeten. Hier nemen ze afscheid en spreken af elkaar nooit meer te zien. Dan, zo'n twintig jaar later *In The Artist is Present* (2010), doet Abramovic in het MOMA in New York een performance. Ze zit met gesloten ogen in een lange rode jurk in stilte aan een tafel. Bezoekers staan in de rij om voor twee minuten tegenover haar te zitten. Als ze haar ogen opent, maakt ze contact met degene die tegenover haar zit. Even ontstaat er een bezielde ontmoeting, totdat zij haar ogen weer sluit en de volgende bezoeker tegenover haar plaatsneemt. Dan slaat ze haar ogen open en zit opeens, na twintig jaar, Ulay tegenover haar. Totaal onverwacht. Ze pakt zijn handen en brengt hen daarmee weer terug bij de deur die ze hun hele leven lang open hebben laten staan. Met welke gelofte kun je samengaan zo inrichten dat bij weggaan de deur altijd open blijft voor iets verrassends?

OLAFUR ELIASSON: DE UNIEKE BIJDRAGE AAN DE WERELD

Het ontstaan van het nieuwe is voor Deleuze echter niet alleen een relationeel begrip. Individuen, concep-

ten, gebeurtenissen zijn slechts als bomen in een bos: systemische manifestaties van een oneindig vertakt web van onderlinge verbindingen. Als we toegang willen tot het nieuwe, zullen we ons niet enkel bezig moeten houden met deze verschijnselen (de bomen) maar met het dynamische proces van waaruit de verschijnselen ontstaan (de wortels). Wat kan zich daaruit ontwikkelen? Meer vrouwelijk leiderschap, een andere werkweek, een samenwerking tussen de luchtvaart en de spoorwegen om het internationale treinvervoer te bevorderen? Op die meer systemische lijn zit de IJslands/Deense kunstenaar Olafur Eliasson. Zijn werk gaat niet over het samengaan van mensen en dingen, maar over het proces van samengaan zelf. Hij start in 1995 zijn studio en bereikt al snel een wereldwijd publiek met zijn werk, dat gaat over de plek die de mens inneemt in de natuur. Zijn sculpturen, schilderijen, foto's, films, installaties, uitvindingen, concepten komen tot stand op het snijvlak van wetenschap, kunst, filosofie en ambacht. Ice watch is een installatie van twaalf grote ijsblokken die zijn losgeraakt van een ijsveld in Groenland en in een klokformatie zijn geplaatst op een prominente openbare plek. Het biedt een tastbare ervaring van smeltend poolijs.

Little Sun begon in 2012 als een samenwerkingsverband tussen de kunstenaar en onder andere onderwijs- en gezondheidsinstellingen, plaatselijke autoriteiten en culturele instellingen met als doel zeshonderd miljoen Afrikanen die niet kunnen beschikken over elektriciteit

Concepten zijn alleen maar bedoeld om je denken te veranderen; als je een 'daadwerkelijke' verandering wilt, kun je juist beter gaan experimenteren

te voorzien van betaalbare lampen op zonne-energie. Eliasson maakt het proces voelbaar dat Deleuze omschrijft als 'ontvouwen'. Hoe kwetsbaar ijs is, hoe superieur het licht van de zon is, en hoe mist ons gevoel van verloren zijn omarmt. En hij werkt zijn onderzoek uit in praktische toepassingen. Eliasson:

The arts are slowly leaving the entertainment side program and taking up a more prominent role. People are realizing that climate change and energy inequality, for instance, can be addressed with some force through art. And I've grown passionate about these topics.

Wat organisaties van Eliasson kunnen leren is het besef dat de wereld om ons heen uiteindelijk beter weet waar samenwerken over gaat dan wij zelf. Bomen, de lente, het weer – het zijn voorbeelden van hoe we als mensen kunnen en moeten leren samenwerken.

Het werk van Gilbert & George, Abramovic en Ulay, en Eliasson laat zien dat een crisis een uitnodiging is om samen de deur naar die toekomst open te zetten, want die is tegelijkertijd de deur naar het verleden. Zo houdt je uitzicht op alle generaties voor ons die dit weten aan ons hebben doorgegeven. Dat zou ons nederig moeten maken, en nieuwgierig naar de telkens terugkerende ongekende voelbare mogelijkheden van 'samen'.

Literatuur

Coffee, S. (2014). *Olafur Eliasson's Little Sun: 'A Work of Art that Works in Life.'* New York: MoMa, 14 maart. (https://www.moma.org/explore/inside_out/2014/03/26/olafur-eliassons-little-sun-a-work-of-art-that-works-in-life/)

Deleuze, G. (1994). *Difference & Repetition*. New York: Columbia University Press.

Eliot, T.S. (1991). *Collected poems, 1909-1962*. Orlando: Harcourt, Inc.

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

(2020). *Duurzaam internationaal reizen per spoor en vliegtuig*. November. (<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=gaat+KLM+passagiers+per+trein+vervoeren>)

MoMA (2021). *Marina Abramovic; The Artist is Present*. New York: MoMa. (<https://www.moma.org/calendar/exhibitions/964>)

Obrist, H.U. & D. Birnbaum (2018). *Gilbert & George - The Great Exhibition Paperback*. London: Heni Publishing.

Stillman, J. (2020). A Harvard Business School professor is predicting the 9-to-5 workweek will become the '3-2-2' after the pandemic. *Business Insider*, 16 december. (<https://www.businessinsider.com/harvard-professor-predicts-rise-of-3-2-2-workweek-2020-12?international=true&r=US&IR=T>)

Zenger, J. (2020). Women Are Better Leaders During a Crisis. *Harvard Business Review*, Vol. 98, 30 december. (<https://hbr.org/2020/12/research-women-are-better-leaders-during-a-crisis>)

--

Jouke Kruijer verbindt zijn adviespraktijk met zijn kunstenaarschap vanuit een wetenschappelijk perspectief. Hij promoveert aan de Ashridge Business School met actie-onderzoek naar organisatieverandering.