

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.

ONZE KWETSBAARHEID WORDT HET NIEUWE NORMAAL

‘LAAT JE VINDEN’

JOUKE KRUIJER

Duurzaamheid is voor het eerst gedefinieerd in termen van ontwikkeling in het Brundtland Report (1983-1987) opgesteld in opdracht van de VN om tot een een gemeenschappelijke duurzaamheidsagenda te komen. De definitie luidt: ‘Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.’ Maar hoe weten we als individuen en organisaties wat onze behoeften in de toekomst zullen zijn?

De mens put moed uit de gedachte dat we machtiger zijn dan de omstandigheden waarin we ons bevinden. Zo neemt het bedenken van oplossingen en het overwinnen van moeilijkheden vaak een centrale plaats in bij het handelingsrepertoire van managers en bestuurders. Met becijferingen en metingen kun je concurrenten verslaan en verkiezingen winnen, is een leidende gedachte. ‘Ik ben heel oplossingsgericht,’ hoor ik een manager laatst nog trots tegen me zeggen. Vreemd dan toch, dat becijferde doelstellingen over uitstoot en klimaatverandering de zogenaamd georganiseerde mens niet heeft kunnen inspireren om in actie te komen. *Sustainable Development Goals* (SDG's) zetten een aantal heldere stippen op de horizon en de onderliggende cijfers spreken duidelijke taal. Echter, de bereidheid om tot actie over te gaan lijkt omgekeerd evenredig met de urgentie die uit deze

cijfers spreekt. Hoe kan dat nou? Waarom leiden de goede berekeningen en heldere doelen van duurzaamheid niet tot de oplossingen, moed en denkracht die we, normaal gesproken, van organisaties gewend zijn?

WETEN VOORBIJ METEN

Mijn stelling: zoals vaak gebeurt, benaderen organisaties complexere vraagstukken (zoals duurzaamheid) te eenzijdig vanuit cognitie en onvoldoende vanuit andere manieren van weten. Cijfers zijn belangrijk, maar niet belangrijker dan wat we weten vanuit onze ervaring, ons voorstellingsvermogen en de praktische toepasbaarheid van dit alles. In de sociale wetenschappen wordt gesproken over *four ways of knowing* en dit cognitieve weten wordt *propositional knowing* genoemd (Heron & Reason, 1997). Deze vorm van weten bedient zich van kennis over wat er aan de hand is, in de vorm van onder meer stellingen, theorieën en resultaten. Heron & Reason claimen echter dat *propositional knowing* is ingebed in andere manieren van weten. De grond van ons weten ligt niet in ons denken, maar juist in onze ervaringswereld. Dit is *experiential knowing* en is gekoppeld aan ons gevoel en onze intuïtie. Vanuit onze ervaringen ontwikkelt zich het vermogen om ons uit te drukken in woord, beeld en gebaar: *presentational knowing*. Dit weten openbaart zich wanneer we ons gevoel omzetten in voorstellingen van de werkelijkheid. In organisaties zijn *experiential knowing* en *presentational knowing* minder goed ontwikkeld. Als het bijvoorbeeld in een

vergadering over gevoel gaat, wordt dit al snel als vaag en niet concreet genoeg ervaren. En als mensen tijdens een tweedaagse 'op de hei' zich creatief hebben geuit, vinden de meesten het een verademing als op maandagochtend weer de concrete cijfers op tafel komen.

De kerngedachte bij de *four ways of knowing* is dat duurzamere oplossingen vaak niet tot stand komen door het vergaren en in kaart brengen van de objectieve data. Sterker nog, getallen, veronderstellingen, gegevens, theorieën zijn verre van objectief; ze doen iets met ons. Misschien wel meer dan we willen toegeven. Ze roepen gevoelens op die we vaak onbesproken laten. We gebruiken graag 'objectieve feiten' om ons punt te maken, of we voelen juist verzet bij wat iemand claimt als waarheid en we negeren wetenschappelijke resultaten, simpelweg omdat ze ons angst inboezemen.

Iets dergelijks gebeurt, denk ik, ook bij de sterk becijferde rapportage van de commissie Brundtland om de behoeftes voor toekomstige generaties veilig te stellen. De urgentie van de doelstellingen met onderbouwingen lijkt ons te verlammen; paralysis by analysis. We voelen

ons verloren. En dat zijn we niet gewend als trotse oplossingsgerichte plannenmakers. We voelen ons ook kwetsbaar. Maar we kunnen er niet meer omheen: willen we niet verder verdwalen in een door ons gecreëerd oerwoud van doelen, cijfers en voorspellingen, dan moeten we stoppen met onze omstandigheden te be-dwingen en moeten we beginnen met er eerbiedig naar te luisteren. Iets wat we in organisaties moeilijk vinden, en al helemaal als het gaat om het omarmen van de complexiteit die gepaard gaat met het ontwikkelen van duurzaamheid.

David Wagoner heeft hier een mooi gedicht over gemaakt.

'Lost'

*Stand still. The trees ahead and bushes beside you
Are not lost. Wherever you are is called Here,
And you must treat it as a powerful stranger,
Must ask permission to know it and be known.
The forest breathes. Listen. It answers,
I have made this place around you.
If you leave it, you may come back again, saying Here.
No two trees are the same to Raven*



Een voorbeeld van *experiential knowing*

(Olafur Eliasson (2010). *Din blinde passager*. Tate Modern)

*No two branches are the same to Wren.
If what a tree or a bush does is lost on you,
You are surely lost. Stand still. The forest knows
Where you are. You must let it find you.*

Het gaat er in dit gedicht om dat we ons realiseren dat als we ons verloren voelen, onze omgeving wel weet waar we zijn. Raak niet in paniek als je er met je verstand niet meer uitkomt. Kijk om je heen, schrijft Wagoner, en vertrouw op je uitgebreidere weten, je ervaring, je voorstellingsvermogen. Want het bos weet waar je bent en zal je de weg wijzen als je het toestaat jou te vinden.

KWETSBAARHEID ALS STILLE KRACHT

In het werk van de kunstenaar Olafur Eliasson kun je de andere vormen van weten die ik hierboven heb geschetst, goed terugvinden. Met zijn collectief bestaande uit wetenschappers, koks, filosofen, ingenieurs en kunstenaars, schept hij ervaringen, maakt beelden en ontwikkelt praktische toepassingen. In zijn installaties voel je de natuur heel dichtbij komen, alsof ze wil zeggen: 'Ik weet waar je bang voor bent. Luister alleen maar. Laat me je vinden.'

Het was een paar jaar geleden, voor COVID. In het museum Tate Modern in Londen loop ik met andere bezoekers door een kunstwerk van Eliasson: een lange heldere gang met mist waar we nog geen 1,5 meter zicht hebben. Ik voel me verloren, net als in het gedicht van Wagoner. Ik ben onder de indruk van de stilte die zich al lopend van mij meester maakt. Ik raak de grip op mijn omgeving kwijt en voel me tegelijk onzeker en rustig door mist om mij heen. Tijdens deze ervaring leer ik een vorm van kwetsbaarheid kennen waar ik een paar maanden later, bij de uitbraak van COVID, opnieuw mee kennis maak. Kwetsbaarheid wordt als een soort stille kracht, die me onder andere het vertrouwen geeft om dit soort persoonlijke stukken te schrijven. Het is dezelfde kwetsbaarheid die ik bewonderde in Greta Thunberg toen zij als kwetsbare tiener de VN-klimaatop in New York opende met een vurig pleidooi voor zestig aanwezige wereldleiders om de nodige maatregelen te nemen tegen de uitstoot van CO₂.

Kwetsbaarheid is het nieuwe normaal. Niet de maatregelen die de illusie wekken dat we de zaak weer een beetje onder controle hebben. Organisaties moeten stoppen onze kwetsbaarheid weg te managen met cijfers en berekeningen. Want zo ontnemen we onszelf het kompas waarmee we ons moeten oriënteren op de behoeftes van volgende generaties mensen, dieren, planten, stoffen en materialen.

Het werk *Ice-watch* (2014) van Eliasson laat zien hoe zo'n kompas er uit kan zien. Niet met cijfers maar met beeld. Hij plaatste grote, van het poolijs losgeraakte ijsblokken op een stadsplein in de vorm van een klok. Dagenlang lopen mensen om de langzaam smeltende blokken heen om ze aan te raken, erin te kruipen of ernaar te luisteren. Het ijs lijkt te vertellen hoe het is om hier te smelten in een stadshart, ver van huis. Het vertelt ook over de kwetsbaarheid van de mensheid en steden. En het dreigende onheil dat ons te wachten staat in de vorm van overstromingen, orkanen en bosbranden als gevolg van het smeltende ijs.

BEHOEFTE

We kunnen ervaren hoe het is om door een gang van mist te lopen of geraakt te worden door verhalen over ijs, maar hoe ziet die kwetsbaarheid er concreet uit? Hoe kan je daarmee iets betekenen in je eigen organisatie als het gaat om duurzaamheid? Stel je voor dat je opeens tegenover de kinderen van je kleinkinderen zou kunnen zitten. En dat je een gesprek hebt, waarin zij, terugkijkend, hun dank betuigen voor wat jij hebt gedaan om hen in hun behoeften te voorzien. Hoe zou het dan zijn om te kunnen vertellen dat jij op een gewone maandagochtend, tijdens een teamvergadering, een keer bent opgestaan en hebt gezegd: 'Ik maak me zorgen over waar we mee bezig zijn. Omdat ik denk dat als we zo doorgaan we de behoeften van de generaties na ons niet veilig kunnen stellen.' En dat je toen met deze kwetsbare interventie jouw organisatie hebt geïnspireerd een eerste stap te zetten naar een praktische bijdrage aan een duurzame toekomst.

Zoals Eliasson met zijn team het project Little Sun heeft ontwikkeld, waardoor toekomstige generaties kinderen in kansarme gebieden een goedkope lamp tot hun

beschikking kregen op zonne-energie die voorziet in hun behoefte om te studeren.

Ik ben dit stuk begonnen met de vraag hoe we kunnen weten wat de behoeften van de generaties na ons zijn. En ik ben geëindigd met de oproep tot kwetsbaarheid. Omdat kwetsbaarheid, zoals het werk van Eliasson laat zien, onze behoeften en die van generaties na ons in kaart brengt. Voorbij de getallen en meer vanuit de kunst om te vertrouwen op het weten vanuit onze ervaring en het weten vanuit ons vermogen de wereld te verbeelden. Laat je vinden! Dat verbindt ons niet alleen met onze kindskinderen maar ook met elkaar en onze omgeving. En misschien is dat wel waar niet alleen de volgende maar vooral deze generatie behoefte aan heeft.

Literatuur

Heron, J. & P. Reason (1997). A participatory inquiry paradigm. *Qualitative Inquiry*. 1997; 3(3):274-294. London: Sage Publications.

Wagoner, D. (1969). *New and Selected Poems*. Bloomington: Indiana University Press.

Mendiluce, M. (2021). Your Company Pledged to Reduce Its Carbon Footprint. Now What? *Harvard Business Review*, 14 juni.

NOS (2021). VN-klimaatop begonnen met emotionele speech van Greta Thunberg. 23 september. <https://nos.nl/artikel/2303042-vn-klimaatop-begonnen-met-emotionele-speech-van-greta-thunberg>

Commissie Brundtland. Our Common Future: report of the world commission on environment and development (1987) <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=officiele+tekst+Brundtland+Report+%281983-87%29>

--

Jouke Kruijer verbindt zijn adviespraktijk met zijn kunstenaarschap vanuit een wetenschappelijk perspectief. Hij promoveert aan de Ashridge Business School met actie-onderzoek naar organisatieverandering. Jouke verwacht in december van dit jaar opnieuw vader te worden.

Organisaties moeten stoppen onze kwetsbaarheid weg te managen met cijfers en berekeningen



Een voorbeeld van *practical knowing* (Olafur Eliasson (2014). *Little Sun*.



Een voorbeeld van *presentational knowing* (Olafur Eliasson (2014). *Ice-watch*. Place du Panthéon, Paris, 2015)