

# Samenwerking op het spel

Een briefwisseling

**Marjolijn Zwakman en Jacco van Uden**

Al bijna tien jaar onderzoekt Jacco van Uden de vraag wat organisaties kunnen leren van de kunsten. En na al die tijd weet hij nog steeds niet zeker of en hoe 'de toegevoegde waarde van kunst voor organisaties' iets anders kan zijn dan zomaar een uitbreiding van de managementtoolkit. Afkomstig uit de kunsten heeft Marjolijn Zwakman een vergelijkbare interesse in het verkennen van de relatie tussen kunst en organisatie. Samen ontwikkelden ze de workshop 'Professionele ruimte op het spel'. In deze workshop onderzoeken de auteurs aan den lijve met de deelnemers welke principes uit de performancekunst kunnen verschijnen als een geïntegreerd, actief onderdeel van de organisatiepraktijk. Door deze samenwerking moeten zij de verborgen aannames in hun vakgebied onder ogen zien en aanpakken. In de vorm van een briefwisseling reflecteren zij in de deze bijdrage op hun ervaringen.

## Jacco

Als lector change management aan De Haagse Hogeschool houd ik me nu al een klein decennium bezig met de vraag wat we in de organisatiekunde kunnen leren van de kunsten. En na al die tijd vind ik het nog steeds lastig om überhaupt een plek of positie te vinden van waaruit ik die vraag zou kunnen beantwoorden. Ik zie een 'school' die suggereert dat je het kunstenaarschap kunt afpellen tot een aantal kwaliteiten die je ook buiten de kunsten zou kunnen benutten. Bijvoorbeeld door kunstenaars te vragen om zich over maatschappelijke of organisatievraagstukken te buigen. Of door 'typische' kunstenaarskwaliteiten, zoals creativiteit en verbeeldingskracht, nadrukkelijker een plek te geven in management- en organisatieonderwijs, zodat de organisaties op termijn anders, frisser en spannender kunnen worden ontworpen en bestuurd.

Maar er is ook een kamp dat veel moeite heeft met deze instrumentalisering van de kunsten. Niet alleen omdat kunst niet 'ingezet' of 'gebruikt' zou mogen worden – het principiële punt dat we daarmee kunst geweld zouden aandoen – maar ook om praktische redenen: zodra kunst een plek krijgt binnen de doel-middelenrationaliteit die de organisatieloga kenmerkt, verliest zij haar eigenheid en de potentie om verandering

in organisaties in gang te zetten. Je blijft dan zitten met tandeloze, systeembevestigende kunst, stelt deze school. Ik schreef hier eerder al over (Van Uden, 2015), maar vijf jaar later ben ik nog steeds zoekende. Zoekende naar een positie waar ‘de meerwaarde van kunst voor organisaties’ als iets anders kan verschijnen dan als de zoveelste uitbreiding van de ‘managerial toolkit’.

De keuze om samen met jou de workshop *Professionele ruimte op het spel* te gaan ontwikkelen, was intuïtief. Ik speel amateurtoneel en ik voel aan alles dat ik ook professioneel ‘iets’ met theater wil doen. Misschien omdat ik vermoed dat van alle kunstvormen toneel de rijkste, meest invoelbare en belichaamde ervaringen kan opleveren. Ik zag een performance van jou en dacht: ‘Met Marjolijn wil ik iets rond toneel en organisaties ontwikkelen, dat wordt leuk!’ Maar in de samenwerking met jou, die ik vaak als dwingend en indringend ervaar, kom ik erachter dat het gezamenlijk optrekken over veel meer gaat dan het maken van een knappe workshop. In het maakproces ontstaat een voor mij onbekende ruimte waarin kunst – in dit geval theater – zich echt en oprecht kan verhouden tot organisatievraagstukken, dat wil zeggen, zonder platgeslagen te worden (‘Leuke theaterlesjes voor op je werk’). Heb ik je eigenlijk ooit gevraagd waarom jij ja hebt gezegd tegen mijn voorstel om te gaan samenwerken?

## Marjolijn

Voor mij is het niet nieuw om binnen organisaties te werken. In 2017 gaf ik als kunstenaar een workshop tijdens een verdiepingsdag van KPMG. Na afloop kwam er een deelnemer naar me toe en zei: ‘Dankjewel voor deze openende workshop. Maar hoe ga ik hier in mijn praktijk nu mee verder?’ Ik heb daar nog lang over nagedacht. Welke plek wil ik innemen met de workshops die ik als kunstenaar binnen bedrijven geef? Ik realiseerde me dat er een risico bestaat dat het werk dat ik doe meer als een intermezzo bij de dagelijkse praktijk gezien kan worden dan als een geïntegreerd onderdeel ervan.

De basis voor de workshop *Professionele ruimte op het spel* is een vraagstuk dat jou en mij vanuit onze eigen persoonlijkheid en vakgebieden bezighoudt: ‘Waar zit mijn bewegingsvrijheid en invloed? En hoe kan ik die aanwenden, wetende dat ik als professional ook onderdeel ben van een systeem?’ In mijn ogen is de meerwaarde van onze samenwerking dat jij vanuit jouw expertise als organisatiekundige de concrete wereld van onze opdrachtgever en deelnemers kent en zelf ook als professional worstelt met vraagstukken rondom vrijheid en grenzen. En dat ik als kunstenaar de reële thema’s die zij aanreiken wil gebruiken als startpunt om te werken aan de meer existentiële en culturele thema’s die eronder liggen. Bijvoorbeeld door opdrachten te ontwerpen waarmee we aannames onderzoeken over welk deel van jezelf een plek mag hebben op je werk.

In de workshop openen we de ruimte voor de deelnemers om dit op de vloer aan elkaar te onderzoeken. Dat is ook het uitgangspunt waarop wij elkaar ontmoet hebben: ik ben benieuwd hoe aannames en waarden uit mijn ‘kunstbubbel’ overeind blijven en schuren met aannames en waarden uit jouw ‘bedrijfskundige bubbel’. De oprechte

ontmoeting tussen ons en de dilemma's die wij daarin tegenkomen, zijn de werkzame elementen voor de workshops. We thematiseren de tegenstem en onderzoeken de spanningsvelden die opgeroepen worden.

## Jacco

Weet je dat ik het soms echt lastig te geloven vind dat jij werkelijk geïnteresseerd bent in mijn wereld? Niet omdat ik twijfel aan jouw oprechtheid, maar dat jij als kunstenaar – Toneelschool Maastricht, Rietveld Academie én Koninklijk Conservatorium – besluit neer te strijken in de wereld van organisaties. Bewust, omdat die wereld je meer boeit dan de klassieke kunstscene. Mijn wereld is niet per se heel geliefd in kunstkringen.

Ik heb dat bijvoorbeeld gemerkt toen ik in 2017 van baan ruilde met de performancekunstenaar Mercedes Azpilicueta en een maand op de Rijksakademie van Beeldende Kunsten verbleef. Orga-

nisatie, management, business, economie, kapitalisme en neoliberalisme werden daar nogal eens op een grote hoop gegooid en als totaalpakket afgeserveerd. Want schuldig aan de economisering, de banalisering, de monetarisering van alles wat waardevol en kwetsbaar is. Dat is natuurlijk kort door de bocht, maar ik merk dat ik niet ongevoelig ben voor de kritiek op het soort denken waar 'mijn' wereld op drijft.

Marjolein Quené heeft het in dit kader over managementdenken dat haar succes ontleent aan haar 'intellectuele eenvoud' (Quené, 2018). Ik vind dat een mooie, pijnlijke typering. Dat we met managementdenken complexe, gelaagde vraagstukken platslaan is geen tekortkoming van dat denken – het is precies de toegevoegde waarde. Als bedrijfskundige ben ik ook een product van dat denken. Ik vind de organisatiekunde nog steeds een prachtig vak, begrijp me niet verkeerd, maar we moeten wat met de kritiek op het managementdenken. Ik denk dat ik daarom ben uitgeweken naar de kunst, precies omdat dat niet de wereld is van zevenstappenplannen, twee-maal-tweematrixes of 'krachtige' managementtools. Maar ik blijf wel benieuwd waarom jij je als kunstenaar zo aangetrokken voelt tot wat je de 'reële thema's' van het organisatieleven noemt.

## In het maakproces ontstaat een onbekende ruimte waarin kunst zich echt en oprecht kan verhouden tot organisatievraagstukken

## Marjolijn

Weet je wat mij boeit, Jacco? De vraag hoe ik, met wie ik ben, kan bijdragen aan een wereld waar leren, spelen en ontmoeten een belangrijke plek innemen. De verkiezingsuitslag voor de Tweede Kamer heeft mij bijvoorbeeld geraakt. We hebben behoudend

gestemd om onze centrale rol als mens die van de aarde kan nemen niet op te hoeven geven. Wat ik ervaar, is dat er een onontkoombare transitie gaande is. Het besef mag gaan indalen dat welvaart niet hetzelfde is als welzijn en dat een groeiende economie niet hetzelfde is als groeiend geluk (Maarhuis, 2020). De aarde vraagt aan ons mensen of we bereid zijn om ons oude mensbeeld, dat van de Homo economicus, op te geven voor een nieuw mensbeeld: dat van de Homo florens. De Homo economicus calculeert, is rationeel en handelt uit eigen belang. De Homo florens is ook gericht op het welzijn en de bloei van de ander (Ekel, 2021).

In antwoord op jouw vraag waarom ik me zo aangetrokken voel tot reële thema's van het organisatieleven, zie ik dat ik me niet zozeer op thema's uit het organisatieleven betrokken voel, maar dat organisaties en onderwijsinstellingen de plekken zijn waar we met ons denken en handelen heel veel invloed uitoefenen op hoe we met elkaar samenleven. Ik merk dat ik de organisatievraagstukken, via de ontwerpen van de workshops die ik maak, als existentiële vraagstukken benader. Toen ik binnen organisaties begon te werken, deed ik dat nog onbewust: ik kopieerde de aanpak die ik hanteerde in het veld van de kunsten gewoon naar de context waar ik me in begaf. Inmiddels doe ik het ook bewust.

In de workshop *Professionele ruimte op het spel* breng ik het onderzoek van de deelnemers, de spanning tussen grenzen en eigen ruimte, letterlijk in beweging. Dit gebeurt in een live performance van scènes die de deelnemers zelf geschreven hebben over een grens waar ze tegenaan zijn gelopen. We bevinden ons in een theaterzaal en plaatsen de grenzen daadwerkelijk op de vloer. De deelnemers worden door mij uitgenodigd in de performance en nemen deel aan het spel. Dit vraagt van jou en mij als begeleiders van de workshop en van de deelnemers een fundamenteel andere manier van kijken en leren. Je zet niet jezelf als oplosser van een probleem centraal, maar kijkt wat er op de speelvloer, in het moment, wil ontstaan in relatie tot een thema en de mensen die dan op dat moment met jou zijn. We grijpen niet terug naar concepten en matrices die zekerheid en eenduidige antwoorden geven.

Hoe zet je jezelf als mens op het spel, terwijl je tegelijkertijd luistert naar wat 'het spel' en de mensen om ons heen van ons willen? We plaatsen de deelnemers in een spannend gebied. Vertrouw ik mezelf wel, vertrouw ik mijn medespelers, vertrouw ik het zich ontvouwen van het spel? Welke voorwaarden en werkvormen zijn dan nodig om de professionals daarin te begeleiden? En tegen welke concrete spanningen laten we de deelnemers doelbewust aanlopen in de organisatiecultuur, waar de inzichten uiteindelijk ook weer een concrete plek moeten krijgen?

## Jacco

We hebben het er al vaker over gehad, maar ook nu word ik weer heel onrustig van jouw antwoord – ongemakkelijk zelfs. De vanzelfsprekendheid (is dat het?) waarmee jij spreekt over 'existentiële vraagstukken', 'de ontvouwing van het spel' of verwijst naar

‘de aarde’ die ons iets zou opdragen, brengt me terug naar de vraag waarom ik überhaupt met je wil samenwerken. Ik blijf mezelf en anderen luidruchtig voorhouden dat de kunst kan helpen om los te komen van onze dorre, ‘beheerszuchtige’ organisatieloga. Maar zodra jouw manier van spreken afwijkt van het gangbare organisatiediscours – het discours dat ik dus claim te willen openbreken – schiet ik in een kramp. ‘Is het taalgat niet te groot?’, vraag ik me dan af. ‘Moet Marjolijn zich niet eerst de normale organisatietaal eigen maken, al is het maar omdat ze dan ze beter aansluit bij de belevingswereld van organisatiemensen?’ En zelfs: ‘Schaam ik me niet stiekem voor die beweeglijke, lijflijke, organisatievreemde Marjolijn?’

Jij en ik spelen graag met woorden en hebben onszelf al vaker aangeduid als grensgangers, als smokkelaars die heimelijk ideeën en praktijken van de ene wereld naar de andere brengen. Maar ik vraag me regelmatig af of ik niet eigenlijk een douanier ben die nauwlettend het grensverkeer reguleert. ‘Prima, Marjolijn, dat jij impact wil maken in mijn organisatiewereld, maar dan wel aan mijn hand en op mijn aanwijzingen.’ Krijg je dat gevoel weleens, dat je eigenlijk te gast bent in de wereld van organisaties en je als zodanig hoort te gedragen? Niet alleen bij mij, maar meer in het algemeen: dat je de kunstenaar bent die haar geluk buiten de kunstscene beproeft?

## Marjolijn

Het woord schaamte maakt het meest indruk op mij. Men schaamt zich voor mij. Doe ik iets beschamends? Schaamte is een belangrijk onderdeel van mijn zoektocht in de samenwerking met jou en meer in het algemeen, als kunstenaar werkend met en in organisaties. Ik zoek doelbewust de spanning op, om waarden uit mijn cultuur te toetsen buiten deze cultuur. Wikipedia zegt over schaamte: ‘Schaamte is een onaangename psychosociale emotie ten aanzien van het afwijken van de eigen normen (aantasting van eergevoel of trots), en/of de normen van anderen (in verband met de angst om misprezen of niet meer geaccepteerd te worden). Schaamte is daarmee een sterk cultureel bepaald fenomeen.’

Wat ik leerde in mijn tijd op de Toneelacademie is om schaamte als emotie niet al te veel macht te geven. Een moment dat me nog levendig voor de geest staat, waarin ik me enorm schaamde, was tijdens de bewegingsles. Om onszelf als acteurs in ieder personage te kunnen verplaatsen, werd ons geleerd dat het belangrijk is om vanaf een neutraal punt te kunnen starten met het opbouwen van een rol. Concreet betekende dat tijdens spraakles dat iedereen algemeen beschaafd Nederlands moest spreken en dat een accent en of andere eigenaardigheden onhoorbaar moesten worden, zodat je vervolgens kon kiezen welk accent je ten behoeve van de rol wilde gebruiken, zonder er niet per definitie ‘aan vast te zitten’. Ik moest mijn Haagse ‘r’ dus kwijtraken, om niet alleen bekakte rollen te hoeven spelen.

En tijdens bewegingsles werd het ‘jezelf afbreken tot een neutraal punt’ nog confronterender. Je moest voor de hele groep en de docent in je ondergoed een herhalend

rondje lopen op de manier die voor jou ‘normaal’ was. Mijn medestudenten observeerden allemaal dat loopje en kozen om beurten een ‘eigenaardigheid’ uit die kenmerkend was voor hoe jij het deed. De eerste eigenaardigheid die bij mij werd uitgekozen, was dat ik wat meer op mijn tenen liep en daarbij een beetje schuin voorover hing. Achter mij kwam de klasgenoot lopen die dit was opgevallen, ze imiteerde deze eigenaardigheid en liep zo achter mij aan in het rondje. Een volgende klasgenoot zag dat ik mijn rug wat hol hield, waardoor mijn billen naar achter staken. Deze eigenaardigheid werd overgenomen door hem, hij kwam achter ons aanlopen.

Zo kun je je voorstellen dat er uiteindelijk een rits uitgebeelde ‘eigenaardigheden’ ontstond die specifiek was voor mij. Ik mocht gaan zitten en zag deze parade aan me voorbijtrekken. De ‘eigenaardigheden’ werden uitvergroot en ik mocht ernaar kijken. Allemaal om vervolgens de houdingen ook zelf uit te vergroten en daarna een voor een tot een neutraal punt te brengen: meer op mijn hielen lopen, borst naar achter, bekken naar voren kantelen en rug rechten, enzovoort. Nu, zo typend achter mijn computer denk ik: ‘Wauw, wat een geweldige oefening, om zo zonder oordeel naar je eigen houding te kunnen kijken en letterlijk te onderzoeken wat er nog meer mogelijk is.’ Maar ik herinner me de schaamte die ik voelde om mijn eigenaardigheden zo grotesk aan me voorbij te zien trekken en daar in mijn onderbroek in het tl-licht ‘met zijn allen aan te werken’.

Vanuit systemisch perspectief wordt gemeend dat schaamte een emotie is waar je onherroepelijk langs moet, als je ‘nieuw gedrag gaat oefenen’ (Veenbaas & Goudswaard, 2017, p. 197). Je maakt de beweging van voor jou bekend gedrag dat past binnen je overtuigingen, naar voor jou nog onbekend gedrag, omdat je vermoedt dat het uiteindelijk constructief is en een verrijking zal zijn. De vraag is dus misschien wel: wat gloort er voor mij aan de horizon, waardoor ik bereid ben om schaamte te ervaren?

## Jacco

Wat een ontzettend mooi beeld dat je met die laatste vraag oproept. Ik ken schaamte vooral als een iets waar je omheen of doorheen moet, niet als een emotie die je verduurt – of zelfs koestert? – in het licht van wat je wilt bereiken. Op zo’n moment, als jij verhaalt over hoe in de kunstwereld op een radicaal andere wijze tegen schaamte wordt aangekeken, is voor mij glashelder waarom juist de kunst kan dienen als bron van organisatievernieuwing. Of als ik ergens lees dat voor Adelheid Roosen het kunstenaarschap zou schuilen in het feit dat zij in haar werk ‘niet anticipeert op de afwijzing’ (Kramer, 2019), dan kan ik alleen maar denken: ‘Ja, dat moeten wij organisatiemensen ook!’ Hoeveel leuker, interessanter en innovatiever zouden organisaties kunnen worden, als we schaamte en de bereidheid om afgewezen te worden niet buiten de deur zouden proberen te houden, maar juist zouden meenemen, net zoals dat blijkbaar in jouw opleiding gebeurde?

‘Broodnodig dat we ruimte maken voor schaamte’ – ik zie het mezelf nu al een groep van organisatiemensen voorhouden. En als ik het goed breng, zie ik ook al het instemmende geknik voor me. Maar zou ik het ook echt menen? Ben ik zelf bereid om

me waarachtig te schamen, zonder dat het een ingestudeerd, gecontroleerd moment van ongemak wordt? Een trucje dat de 'business as usual' nooit echt zal bevragen? Ik steek mijn licht op bij de kunsten, omdat ik denk dat de organisatiekunde er verrijkt mee zou kunnen worden. Maar in die beweging leg ik de bewijslast wel bij de kunsten, merk ik voortdurend. Wat de kunst ook te bieden heeft, het zal haar 'toegevoegde waarde' voor de organisatiekunde moeten bewijzen.

Schaamte heeft nog geen plek in het organisatievocabulary, 'bereidheid om je schamen' is geen kwaliteit of competentie waarop je je laat voorstaan. Dus als jij met schaamte aankomt, schiet ik direct in de modus van grenswacht: alleen onder voorwaarden X en Y zie ik plek voor schaamte in organisaties. Ik schrik er zelfs een beetje van.

Toen we het hadden over onze samenwerking, vonden we dat we nieuw terrein moesten ontwikkelen. Dingen maken die niet in het verlengde zouden liggen van wat we al deden. Iets openen. En nu trek ik gewoon weer lijnen in het zand. Mijn wereld, jouw wereld. En dan beeld ik me nog in dat ik nog tot de welwillenden behoor, tot de groep progressieve organisatiekundigen die echt werk wil maken van een ontmoeting tussen organisatiekunde en kunst. Dus nog maar eens die vraag aan jou: krijg je dat gevoel weleens, dat je eigenlijk te gast bent en je als zodanig hoort te gedragen? Niet alleen bij mij, maar meer in het algemeen, dat je de kunstenaar bent die haar geluk buiten de kunstscene beproeft?

## Marjolijn

Op 29 september 2020 stuurde je een foto van jouw schaduw in de duinen, met de woorden: 'Dan maar fietsen ... Fijn, maar wel balen.' Ik appte terug: 'Mijn spullen staan nog bij jou. Mijn boxje heb ik denk ik in de theatterruimte laten staan. Dat lijkt me niet veilig. Kan ik erin om het te checken?' De situatie was dat premier Rutte net in een persconferentie de coronamaatregelen had aangescherpt, waardoor onze workshop niet door kon gaan. Jij had die ochtend je mountainbike gepakt en was de duinen in gereden. Ik liep een beetje ontheemd rond in De Haagse Hogeschool, waar de workshop zou plaatsvinden. Mijn spullen voor de workshop lagen nog op jouw kantoor en in de theatterruimte. Ik kon er niet bij, doordat alle deuren op slot zaten en jij door de duinen fietste.

Wat volgde, was een spraakbericht van jou, waarin je me instrueerde contact op te nemen met de beveiliging om mij binnen te laten. Waarop ik gepikeerd reageerde. Ik kon het niet anders ervaren dan dat jij opgelucht was dat je niet ten tonele had hoeven verschijnen en dat je eigenlijk heel blij was met jouw plotselinge vrije dag. Ik voelde me niet te gast op De Haagse Hogeschool, aan jouw hand. Ik wilde me helemaal overgeven aan een onderzoek met jou en de deelnemers. Ik vroeg me af: voel jij je misschien te gast, in je eigen baan als lector, in het hogeschoolhuis waar je zelf ook de sleutel niet van hebt? En voel jij dat je je vrijheid weer hervindt, 'away from it all'? Misschien is dit verschil in benadering wel terug te voeren op onze professionele achtergrond. Binnen de kunsten is

het gebruikelijk om letterlijk ‘jezelf op het spel’ te zetten en vanuit ‘persoonlijk engagement’ te werken. Zou dit in organisaties anders liggen?

## Jacco

Of ik me te gast voel in mijn baan als lector? Dat is best een rake omschrijving van de aard van de relatie met mijn baan. Ik ben nog steeds dol op mijn werk, blij met het prachtige salaris, met de ruimte die ik geniet en de vele fijne collega's. Maar ik val er niet mee samen. Ook afgelopen weekend concludeerde ik weer eens hardop dat ik echt ontzettend goed kan lummelen. Ik moet me ertoe zetten om te werken. Heel gezond, lijkt me. Maar in onze samenwerking merk ik ook dat het dus ook anders kan. Waar ik onze workshop toch ook gewoon als werk zie, het jammer vind dat we deze klus even moeten opschorten, maar vervolgens niettemin kan genieten van een onverwacht fietsmoment, zie ik dat de gedwongen annulering jou echt raakt.

De irritaties over en weer via WhatsApp kwamen niet uit de lucht vallen. We hadden het er al vaker over gehad dat ik er altijd wel een beetje tegen opzie om met je te werken. Sterker, we hadden dat nota bene een plek gegeven in een door mij uitgesproken monoloog, waarmee we onze workshop zouden openen:

*Ik weet het mooi te vertellen, maar ik ben als de dood voor de open ruimte. Ik las ooit over een componist die zijn eigen muziekstukken meed omdat ze hem angst inboezemden. Als concept, als fenomeen vond ik dat ik prachtig. Maar als mens die verder moet met zijn leven moet je dat toch niet willen? Ik vind het niet makkelijk om met Marjolijn te werken. Ze is de belichaming van het kunstenaarschap voor mij. Open, heftig, indringend, puttend uit alles wat ze met zich meedraagt. Bereid om alles in te zetten, alles op het spel te zetten, niet alleen om een nieuwe ruimte te openen, maar ook om die ruimte naakt in te gaan. Marjolijn is niet vies van een beetje rolverdeling, maar staat erop dat we wát we doen, gezamenlijk doen. Ons project, ons proces. Ik heb vaak het idee dat ik tekortschiet in wat ik dat proces kan bieden in termen van tijd en energie, maar – als ik heel eerlijk ben – vooral in termen van wat ik van mezelf onthul. Veel meer dan ik uit andere samenwerkingsverbanden gewend ben, wijst Marjolijn me erop als ik in haar ogen niet aanwezig ben. Wanneer ik uitcheck om in algemeenheden te spreken, de boel academisch te duiden of wanneer ik het weleens even goed zal uitleggen. Echt blij lijkt Marjolijn te worden van de momenten waarop ik niet uitzoom, maar naar binnen keer. Ik geloof niet dat ze dat doet omdat ze me wil leren kennen als mens. Ze vraagt het aan me, omdat onze samenwerking, ons proces, ons project daar om vraagt. Alleen dan kan er iets ontstaan dat er echt toe doet.*

Misschien had je wel een beetje gelijk, toen je dacht dat ik opgelucht was dat ik niet ten tonele hoefde te verschijnen.



## Marjolijn

In de context van onze samenwerking is het heel logisch om dilemma's die wij tegenkomen te thematiseren. Een thema is bijvoorbeeld dat het normaal is in mijn vakgebied om 'alles te geven' en 'alles op het spel te zetten'. Het wordt enorm aangemoedigd om 'met de billen bloot te gaan'. Dat roept ook de vraag op of, als wij samenwerken, het er dan om gaat dat ik erbij ben als kunstenaar om de dimensie in te brengen om mensen 'vrij te maken', 'over hun grenzen te durven laten gaan' of 'uit hun comfortzone te halen'? Beiden merkten we dat dat niet de intentie achter onze samenwerking was. Dat brengt ook een onnatuurlijk onderscheid aan tussen de kunstenaar en de organisatiekundige.

De dilemma's die wij in onze samenwerking tegenkomen, thematiseren en 'theatraliseren' we. Je werkt dan niet vanuit een tegenstelling en het idee dat er twee werelden zijn – de kunstwereld en de organisatiewereld – maar vanuit begrip voor meerstemmigheid en het vergroten van keuzevrijheid. Dat is een heel ander uitgangspunt: 'Om het spel als kunst te ondergaan en niet louter als een gewoon spel, moet kunst op een bijzondere manier tegemoet getreden worden. Spel kan mogelijkheid bieden tot verstrooiing, tot het vergeten van de wereld om ons heen. In de kunst beseft men steeds weer dat zo'n spel gerealiseerd is op een bepaald moment door bepaalde personen die zoeken naar een visie op het bestaan. Daarmee is kunst het zoeken naar nieuwe spellen of spelregels. Kunst is het presenteren van een visie op de wereld in de vorm van een spel' (Van Hoogenhuyze, 2007, p. 39).

Met de workshop *Professionele ruimte op het spel* maken wij met elkaar en met de groep een kunstwerk. Wij zoeken in de workshop, waar spel een belangrijke plek in heeft, oprecht naar een visie op het bestaan. Ook al is de organisatiecontext waar we deze workshop voor ontwikkeld hebben geen theaterzaal of kunstgalerie, deze context biedt alle vrije ruimte die nodig is voor dit type spel.

## Jacco

Ik lees op dit moment het prachtige proefschrift *De ban van beheersing* van bestuurskundige en filosoof Robert van Putten (2019). Hij onderzoekt daarin hoe we (beleid) zouden kunnen 'maken' zonder terug te vallen op de illusie van 'maakbaarheid'. Maakbaarheid associeert hij met een instrumentele manier van denken en werken. Dat is de wereld van het ondubbelzinnig snappen hoe het zit, van de hierboven bedachte plannen die daaronder moeten worden uitgerold. De wereld van de vaste, bestraffende hand. Een wereld zonder tolerantie voor complexiteit, dubbelzinnigheid of ambivalentie. De machinemetafoer die ten grondslag ligt aan deze manier van denken, ken ik als bedrijfskundige maar al te goed. Wat het boek spannend maakt, is dat Van Putten voorstelt dat je ook zonder deze machinemetafoer als denkraam nog steeds kunt 'maken'.

Met onze workshop maken wij straks een kunstwerk, schrijf je. Daarmee kom je heel dicht bij wat ik voor ogen had, toen ik in mijn intreedende als lector voorstelde dat we een extra metafoor zouden toevoegen aan de reeks organisatiemetaforen die Gareth Morgan beschreef in zijn klassieker *Beelden van organisatie* (1992). We weten inmiddels maar al te goed hoe we organisaties moeten voorstellen als machines, stelde ik destijds, net als dat we een heel aardig beeld hebben van organisaties-als-organismen of organisaties-als-culturen. Maar wat gebeurt er, vroeg ik me ook af, als we organisaties als kunstwerken verbeelden? Wat als we organisatiepraktijken als kunstpraktijken voorstellen? Als we geen workshops afdraaien, maar kunstwerken maken?

Acht jaar later vind ik dat nog steeds een enorme stap om te zetten. Op papier sta ik nog steeds achter mijn eigen oproep om de kunstmetafoor serieus te nemen en door te denken. Maar ik merk zelfs nu nog, na al die jaren, dat ik terughoudend zou zijn om jouw formulering ('We gaan een kunstwerk maken') te gebruiken in de communicatie naar de deelnemers van *Professionele ruimte op het spel*. Ik vind het te pretentius of ben juist te bang dat het kan worden uitgelegd als verstrooiing, als dat bedrijfsuitje waarin we kunst gaan maken – te vaag, te arty: 'Zeg maar niet dat we oprecht naar een visie op het bestaan gaan zoeken, Marjolijn, daarmee raken we mijn soort mensen misschien kwijt.'

Als alternatief voor de 'social engineer', de persona die de maakbaarheidsgedachte belichaamt, schetst Van Putten een beeld van wat hij de ambachtsman als getemde maker noemt. Die visie op maken gaat er bij mij in als zoete koek. Goed makerschap vereist volgens hem kwaliteiten als bescheidenheid, respect voor het materiaal en oog voor de ander. Een beetje zoals kunstenaars, stelt hij terloops. Ik lees dat, ben verkocht en wil aan de slag met deze opvatting van 'maken'. Maar als jij voorstelt dat we een kunstwerk gaan maken, sluit ik tot mijn eigen verdriet toch een beetje de luiken. Het streven in onze samenwerking was en is om een nieuwe ruimte te betreden. Eerlijk zeggen, hoor: kun jij wel werken met iemand die, als het er echt op aankomt, op de drempel blijft staan?

## Marjolijn

In mijn beleving mogen binnen onze samenwerking tegengestelde delen tegengesteld blijven en naast elkaar bestaan in hun anders-zijn. Ik denk dan aan het oosterse yin-en-yangsymbool. Het suggereert beweging, is rond en draait, en is soms zwart en soms wit. Dat heeft iets onbepaalds. In het westen willen we naar de synthese, we redeneren vanuit tegenstellingen en zijn op zoek naar waarheid; de dualiteit moet tot een eenheid worden. Het zijn twee manieren om dualisme te ordenen, het zijn beide binaire structuren. Alleen: de een zoekt zijn heil in beweging en de ander in de oplossing, en daarmee ook in het wegnemen van het dualisme (Zwakman, 2021).

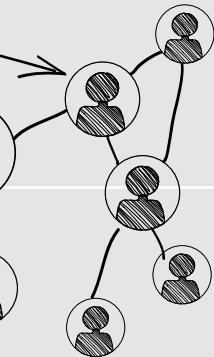
Als ik met jou samenwerk en privégesprekken met je voer, ervaar ik jouw voorliefde voor 'onbepaaldheid'. Je houdt van de beweging, je wil jezelf in beweging brengen en bent avontuurlijk in hoe je ook de ander tot beweging wilt aanzetten. Als ik jou lees en ontmoet in het schrijven, lijkt er een andere Jacco tevoorschijn te komen. Een Jacco die

stelling neemt en tegenstellingen poneert. Een Jacco die naar een oplossing zoekt voor een probleem: kunnen denkbeelden van kunstenaar Marjolijn en denkbeelden van organisatiekundige Jacco zich op een geloofwaardige manier tot elkaar verhouden?

Maar is dit werkelijk een probleem? Of is het waardevol om een ruimte te creëren waar waardes en ogenschijnlijke tegenstellingen onderzocht kunnen worden? Een ruimte waar principes en denkbeelden uit de organisatiekunde en principes en denkbeelden uit de kunsten elkaar werkelijk kunnen ontmoeten en verrijken? ■

## Literatuur

- Ekel, S. (2021). *Event 'Hallo mens! Samenwerken aan een menswaardige samenleving'*. Internet: <https://www.youtube.com/watch?v=nLCzh8IceTw> (15 april 2021).
- Hoogenhuyze, M. van (2007). *Het muzisch denken*. Den Haag: Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten.
- Kramer, A. (2019). *Ben jij al activist?* Amsterdam: Business Contact.
- Maarhuis, N. (2020). *Kees Klomp over een economie waarin waarde wint van geld: 'We zijn allang om.'* Internet: <https://maatschapwij.nu/videoportret/kees-klomp> (15 april 2020).
- Morgan, G. (1992). *Beelden van organisatie*. Schiedam: Scriptum.
- Putten, R. van (2020). *De ban van beheersing: naar een reflexieve bestuurskunst*. Den Haag: Boom Bestuurskunde.
- Quené, M. (2018). *Voorbij de managementmaatschappij*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Uden, J. van (2015). Vreemd op verzoek: wat kunst kan betekenen voor organisatie. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 69 (4), 6-19.
- Veenbaas, W. & Goudswaard, J. (2017). *Vonken van verlangen*. Utrecht: Phoenix Opleidingen.
- Zwakman, M. (2021). Informeel gesprek met beeldend kunstenaar Edwin Zwakman.



**M. Zwakman MA** is zelfstandig performancekunstenaar, met de organisatie en maatschappelijke vraagstukken als speelvlak.  
E-mail: [marjolijnzwakman@gmail.com](mailto:marjolijnzwakman@gmail.com).



**Dr. J.C. van Uden** is lector change management aan De Haagse Hogeschool en zelfstandig organisatieadviseur.



*Auteurs*