
Uit de kunst (10)

Verandering als performance art

In de themareeks ‘Uit de kunst’ onderzoeken we de waarde van participatie in een artistieke, creatieve wereld voor het HRD-vak. Dit artikel is het resultaat van een reflectieve mailwisseling tussen organisatiefilosoof Mieke Moor en lector Change Management Jacco van Uden. De aanleiding vormde een project waarin Jacco van rol wisselde met kunstenares Mercedes Azpilicueta.

Mieke Moor, Jacco van Uden & Ton Bruining

‘Ton, waarom moeten we dit artikel opnemen in de reeks Uit de kunst?’, vraagt hoofdredacteur Isolde Kolkhuis Tanke me. ‘Is voor de lezer nog wel navolgbaar wat de relatie met HRD en met kunst is? Is het niet meer een stuk over verandering? Gaat het niet te veel alle kanten op?’

Ik maak me sterk voor het plaatsen van de mailwisseling tussen Mieke en Jacco. ‘Het gaat over kunst, al spat de olieerf niet van de pagina’s en ligt het drama er niet dik bovenop. En ja, het risico is dat lezers de mailwisseling tussen Mieke en Jacco ingewikkeld, raar of onbegrijpelijk zullen vinden en misschien zelfs afhaken. Juist dat maakt dit artikel zo waardevol, zo spannend. Kunst gaat je niet op afroep bevredigen, houvast bieden of troosten. Het mooie van dit artikel is dat het gaat over existentiële vragen die samenhangen met ons vak. Bovendien is ook het geschreven woord een vorm van kunst. Dus ben ik in hun werk gestapt op de manier van Shakespeare die zei “niet in de spiegel te kijken, maar erachter”’.

De mailwisseling

Op vrij 20 mrt. 2020 om 14.11 schreef Moor, Mieke <miekemoor@vrijwerk.org>:

Beste Jacco,

Het is vandaag drie jaar geleden dat jij en Mercedes Azpilicueta het experiment aangingen om gedurende

een maand elkaars werk over te nemen. Jij nam haar plek in als performancekunstenaar op de Rijksakademie in Amsterdam. Zij werd onze lector *Change Management* op De Haagse Hogeschool. Jullie deden dat inclusief elkaars namen, agenda's, e-mailaccounts en zelfs salarissen. Gedurende die maand hadden jullie geen contact met elkaar, maar ik als onderzoeker wel met jullie. Nadien maakte videoartiest Céline Berger er samen met jou en Mercedes een prachtige docufilm van, *Since we are here*, en ik maakte als organisatiefilosoof van al het materiaal een discoursanalyse.

Wat na al die tijd bij mij is blijven hangen, en wat zich nu actualiseert in deze ongekende Coronatijd waarin het kantoorwerk stilligt, is de projecttitel *The take over*. Dat begrip, vertaald *de overname*, zorgde vanaf het allereerste begin vooral voor *onbegrip*. Zo is de positieve connotatie ervan dat het ontzettend fijn is als iemand je werk overneemt als je zelf ziek bent. Maar het uit handen geven kan ook gepaard gaan met gevoelens van verlies, onmacht, angst en zelfs woede, omdat iemand aan jouw werk komt. Dat laatste was voelbaar in Mercedes reacties op wat jij in haar netwerk teweegbracht toen jij je in haar e-mailverkeer voegde – wat zij via een omweg meekreeg.

Ikzelf heb me er destijds over verbaasd hoe weinig er overbleef van jouw werk toen Mercedes het van jou overnam: ze veranderde van alles. Niet alleen de inrichting van jouw kantoor (al lijkt dat niet heel belangrijk)

of de titel van het lectoraat (wat toch wel fundamentele is), maar het was vooral *wie zij was* dat alles veranderde. En dat zat niet alleen in de zichtbare dingen – zoals dat ze een vrouw was en geen man, jonger dan jij, geen Nederlands sprak – maar vooral ook in de onzichtbare aspecten. Haar hele binnenwereld inclusief alle ervaringen, herinneringen, beelden, woorden. Het zette mij stil bij hoe makkelijk wij over vervangbaarheid (van mensen in banen) denken, of hoe vanzelfsprekend het voor ons is om van alles in ons werk te beschrijven (zoals functies, taken, rollen, beleid) in de veronderstelling dat wij daarmee de *werkelijkheid* bevatten.

Over dat woord ‘overnemen’ gesproken: zoals je weet woon ik samen met een docent. Met hem had ik een gesprekje over hoe, nu alle scholen gesloten zijn, de online-platforms het onderwijs ‘overnemen’. Waarbij docenten in plaats van voor de klas te staan nu thuis voor hun scherm zitten. En hoe dat alles, ook de inhoud van het onderwijs, verandert en dat daar maar nauwelijks écht bij wordt stilgestaan. Waarom accepteren we dat lichamelijke nabijheid van elkaar vitaal is voor de verspreiding van het virus en negeren we gemakkelijk dat dat misschien ook wel cruciaal is voor het verspreiden van kennis? Waarom blijft in deze nieuwe (onderwijs)vorm de exameninhoud nog steeds leidend, in plaats van wat nu misschien wel meer nodig is: jonge mensen leren omgaan met onzekerheid? Is een docent nog een docent? Het bracht me op de vraag of er drie jaar na jullie overname van elkaars werk iets blijvend is veranderd?

Ben benieuwd, Mieke

Op ma 23 mrt. 2020 om 18:14 schreef Uden, J.C. van <J.C.vanUden@hhs.nl>:

Ha Mieke,

Ik ben geneigd om de vraag of er iets wezenlijks is veranderd na de ‘job swap’ tussen Mercedes en mij, ontkenkend te beantwoorden. Ik had van tevoren bedacht dat ik op de Rijksakademie een aantal grote inzichten zou opdoen die ik zou meenemen naar de Hogeschool. Ik had me ook ingebeeld dat Mercedes een aantal verrassende observaties zou delen of ingrepen zou plegen die het lectoraat fundamenteel zouden veranderen. De observaties en inzichten waren er zeker, de ingrepen in mindere mate, maar ‘blijvende veranderingen’ die tot die ene maand zijn te herleiden – ik denk het niet.

Het project heeft me wel aan het denken gezet over de aard van verandering

Het project heeft me wel aan het denken gezet over de aard van verandering. Onze *job swap* zelf is deel uit

Since we are here

De docufilm *Since we are here* is in zijn geheel te downloaden van <https://vimeo.com/528235717>



Still uit Since we are here, een film van Céline Berger, Mercedes Azpilicueta & Jacco van Uden

gaan maken van een proces dat tot op de dag van vandaag doorloopt. Mercedes, Céline en ik zijn na de banenruil naar buiten getreden met het project, hebben lezingen en workshops verzorgd, we zijn de film gaan maken. Dat zijn allemaal hyper-concrete uitlopers van het project. Maar minstens zo belangrijk is dat ik door dit project nieuwe *gevoeligheden* heb ontwikkeld, misschien nog meer dan nieuwe kennis. Tijdens de job swap drong (mijn) lichamelijke on-aangekondigd op als een niet te negeren thema. Alsof de opvlammende reuma en migraines me iets wilden zeggen. En in het proces van het verzilveren van de banenruil in het lezingencircuit werd ik door Céline en Mercedes hardhandig gewezen op mijn *white male privilege*. Bepaald niet de onderwerpen die ik van tevoren had bedacht als leeruitkomsten van dit project. Maar ik draag de ervaringen wel nadrukkelijk met me mee. Dus om een antwoord te geven: misschien geen blijvende verandering door overname van mijn werk door Mercedes. Maar wel blijvende veranderingen.

Hou je haaks Mieke,

Jacco

Op ma 1 juni 2020 om 13:51 schreef Moor, Mieke <miekemoor@vrijwerk.org>:

Beste Jacco,

Ongeveer een maand na jouw antwoord op mijn mailbrief schreef ik je terug, maar ik maakte mijn zinnen niet af en verstuurde de post niet. Jij werd er een beetje ongeduldig van. En ik ook. Waarom haperde ik?

Je zou zeggen dat er genoeg te schrijven viel. De wereld stond tijdens de lockdown bijna stil, 'het nieuwe normaal' van de anderhalvemetersamenleving is enorm ingrijpend en *tegelijkertijd* gaat de natuur door alsof er niets veranderd is: elke dag schijnt de zon, de bomen zijn uitbundig groen geworden, de vogels fluiten, de schapen lammeren en ga zo maar even door. In de span-

ning daartussen resoneert iets van mijn verwarring over de laatste zin van jouw mail, waarin jij zegt 'dat er misschien geen blijvende verandering is door de overname van mijn werk door Mercedes, maar wel blijvende veranderingen'. Dat klinkt als: er zijn wel *dingen* veranderd, maar niet iets wezenlijks. Ik vraag me af of dat een troostrijke gedachte is of juist een alarmerende.

Ikzelf hink op twee benen. In eerste instantie ben ik gealarmeerd. Hoe kan het, vraag ik me dagelijks af, dat we niet (willen) zien dat het verleden niet meer terugkomt? Dat we misschien van alles, *dingen*, kunnen herstellen maar dat de ervaring ons nu eenmaal onomkeerbaar veranderd heeft. En vooral: dat we het zo moeilijk vinden om die verandering te waarderen?

Hoe kan het, vraag ik me dagelijks af, dat we niet (willen) zien dat het verleden niet meer terugkomt?

Trouwens: waar ik 'we' zeg sluit ik individuele verschillen niet uit en bedoel ik in ieder geval ook mezelf. Wat ik voel in deze Coronacrisis is rouw. Ik ben iets verloren. Iets waarop ik in mijn werk vooruitliep – namelijk dat we met ons georganiseer het leven geweld aandoen – maar dat ik nu in zijn volle omvang kan voelen. Het doet me denken aan het moment waarop ik mijn moeder verloor en het definitief tot mij doordrong dat al mijn pogingen om van haar los te komen en een eigen leven te leiden juist afhankelijk waren van haar aanwezigheid. Mijn moeder is er niet meer. En ook de schuldige wereld is er niet meer. We zijn op onszelf teruggeworpen. Dat kan een gevoel van ontredde- ring teweegbrengen. Het alarmerende zit erin dat de grote verlegenheid die ik daarover bespeur, overstemd wordt door de behoefte om zo snel als mogelijk weer naar het 'oude normaal' terug te keren. De ontkenning van dat er iets wezenlijks is veranderd.

Daarmee kom ik bij de troostrijke gedachte. De ervaring van het verlies zoals ik dat hierboven beschreef is daarvan het begin. Ik heb 'ontdekt' dat bij dat verlies stil staan en er niet van weglopen iets betekent dat de moeite waard is – let op: het kost dus wel moeite. Ik doe dat onder meer door te wandelen. Ik heb het geluk dicht bij het bos te wonen dus gewoon schoenen aan en op pad. Al wandelend tussen bomen die onverstoort in de wind waaien, de prachtige bloemen langs de paden, het water dat stroomt, de vogels die zich niets van mij aantrekken, raak ik er steeds meer van overtuigd dat de mensheid van voorbijgaande aard is. Dat al onze druktemakerij in het niet valt bij het veel en veel grotere geheel van het bestaan überhaupt. Dat we misschien wel wat dingen hebben veranderd hier, maar dat dat allemaal vrij marginaal en tijdelijk is. Dat wil

niet zeggen dat wat we als individuen meemaken in het leven onverschillig is, maar dat het geen eeuwigheidswaarde heeft lucht me enorm op. Het maakt me vrij én verantwoordelijk tegelijkertijd.

En terwijl ik dit allemaal opschrijf ontdek ik dat mijn interpretatie van jouw zin over veranderingen is veranderd. Waar ik eerst nog dacht: "Geen blijvende verandering na de *take over* hoe kan dat nou?", denk ik nu: Misschien bestaat er zelfs geen blijvende verandering. Niet in deze wereld, niet in ons project.

En hoe erg is dat?

Fijne tweede pinksterdag
Mieke

Op wo 22 jul. 2020 om 17:25 schreef Uden, J.C. van <J.C.vanUden@hhs.nl>:

Ha Mieke,

Ik vond het een mooie observatie die iemand van de TU Delft ooit met mij deelde, namelijk dat alleen eerstejaarsstudenten en hoogleraren de vraag naar de kern van de zaak durven te stellen. In ons geval zou die vraag luiden: wat *is* verandering eigenlijk? In het dagdagelijkse redden we ons prima met wat omtrekkende bewegingen: we overtuigen onszelf en anderen ervan dat verschillende perspectieven op verandering tot verschillende interpretaties van verandering leiden en dat de betekenis van verandering situationeel en contingent is. Dat is allemaal niet onwaar natuurlijk, maar soms zijn daar ineens de grote, absolute woorden. Zoals die van jou.

Ik ken je al geruime tijd en toch blijf ik me verwonderen over de vanzelfsprekendheid waarmee jij een briefwisseling over een *job swap* weet te verbinden aan het overlijden van je moeder. Geweld, verlies, rouw, onomkeerbaarheid, ontredde- ring, teruggeworpen zijn, loskomen. Immense woorden gebruik je. Woorden die ik zelf zelden gebruik, niet vakmatig maar zelfs niet – realiseer ik me nu – bij grote veranderingen in mijn eigen leven.

Eerder dit jaar overleed mijn vader. Ik was heel dol op mijn vader maar ook bij een verlies van deze omvang houd ik de woorden klein. Je schrijft dat je de sterke behoefte die je ook bij jezelf bespeurt om bij ingrijpende veranderingen 'het' weer allemaal *in orde* te willen maken, als alarmerend ervaart. Ik ken dat gevoel niet zo. Misschien omdat voor mij ook de grote, heftige veranderingen *binnen de orde vallen*. Ook de dood. In *De Correspondent* las ik een artikel over rouw, nota bene geschreven door iemand die een van haar ouders had verloren. Ik vond het een interessant artikel zoals ik ook artikelen over Black Lives Matter of verkeerspsychologie interessant kan vinden. Ik las het van een afstandje en stuurde het door naar mijn moeder. Mijn moeder is immers rouwende...

Ik vraag me dus af hoe innig de verstrengeling is of moet zijn tussen hoe je als mens in de wereld staat en je kijk op het vak *veranderkunde*. Zelf word ik niet warm of koud van de taal rond verandering met hoofdletter V: grote, duurzame, blijvende verandering. Ik kan weinig met de verzuchtingen van managers dat er weliswaar op persoonlijk niveau of binnen het team iets is veranderd, maar dat er op organisatieniveau nog niets is gebeurd. Dat is toch allemaal onderdeel van hetzelfde prutje, denk ik dan. Dat is misschien slordig en een lector Change Management onwaardig, maar conceptueel lukt het me echt niet om verandering op zinvolle wijze uit elkaar te trekken en onderscheid te maken tussen duurzame of kortstondige verandering, grote of kleine veranderingen, fijne of dramatische veranderingen, enzovoorts.

Ik zou wel eens willen dat ik wat stelliger was in mijn kijk op verandering

Ik zou wel eens willen dat ik wat stelliger was in mijn kijk op verandering. Wél dat categorische onderscheid durven te maken tussen Verandering Die Ertoe Doet en gerommel in de marge. Maar ik spiegel me vooral aan de vader in *De Man zonder Oordeel* (<https://vrienden-van-osho.nl/geluk-ongeluk-de-man-zonder-oordeel/>). De man wordt geprezen om zijn *moed* wanneer hij afziet van stellige meningen over voorvallen en veranderingen waar anderen uitgesproken meningen over hebben. Maar is dat het, moed? Relativeert de beste man niet alles kapot?

Is het trouwens flauw om je te bevragen op wat je nu precies bedoelt met 'blijvende verandering'? Ik merk dat ik de uitdrukking eigenlijk niet goed snap. Want wat 'blijft' er dan precies, juist als het op verandering slaat? Geloof me, ik stel deze vraag als eerstejaarsstudent...

Ik ben moe merk ik, fijne zomervakantie

Liefs, Jacco

Op ma 30 nov. 2020 om 11.01 schreef Moor, Mieke
<miekemoor@vrijwerk.org>:

Ha Jacco,

Tjonge Jacco. Wat een goeie vraag.
Wat is een blijvende verandering?

Ik ben je het antwoord schuldig sinds juli. Een hele zomer is voorbijgegaan, een herfst ook bijna. Je hoorde niks. Bleef er iets onveranderd?

In ieder geval was mijn vraag van destijds tamelijk naïef. Alleen al in grammaticaal opzicht is een blijvende veran-

Mercedes Azpilicueta

Kunstenaar Mercedes Azpilicueta groeide op in Argentinië. Ze woont en werkt inmiddels in Amsterdam. Ze is met name bekend geworden met haar video- en performancekunst. mercedesazpilicueta.info



Still uit Since we are here, een film van Céline Berger, Mercedes Azpilicueta & Jacco van Uden

dering een onmogelijke uitdrukking. Ook in fenomenologisch opzicht twijfel ik. Wat voeg ik nu eigenlijk toe aan de bekende weg. Het was toch allang duidelijk dat er iets veranderd was. Tegelijk rees het kosmologische perspectief waarin aan de ene kant niets blijft en alles stroomt en aan de andere kant, omdat verandering de enige constante is, alles toch eigenlijk hetzelfde blijft. En zo kan ik nog wel een tijdje doorgaan in de semantiek. Jow vader en mijn moeder komen nooit meer terug. Mercedes is altijd hier geweest. Iets van jou bleef achter op de Rijksakademie. Corona brengt alles in verandering, of alles wordt gewoon weer teruggezet in de tijd.

Ik heb geen flauw benul, Jacco.

Ik ben afgelopen weken bezig geweest iets te begrijpen van het denken van Paul Ricoeur. Zoals zijn begrip 'distantiatie', waarmee hij het vermogen bedoelt om ons zodanig te vervreemden van het bekende begrip van de dingen dat ze weer op een nieuwe manier naar ons toe kunnen komen. Of, iets anders gezegd en misschien ook wel iets anders bedoeld, om de taal zodanig los te kunnen zien van de dingen die ermee benoemd worden, dat een tekst zijn eigen werking kan hebben. Dus zonder verwijzing naar een werkelijkheid achter de tekst of naar de bedoeling van de auteur.

Waarom schrijven wij? Jij, ik, los van elkaar en met elkaar?

Waarom schrijven wij? Jij, ik, los van elkaar en met elkaar?

Waarom voel ik me de hele tijd zo godvergeten schuldig dat ik niet voldoende doe, terwijl ik mezelf de hele

dag aan mijn haren uit het moeras trek. Als een Sisyphus de berg op en neer sjouw. Maar niemand die het ziet. Niemand die een verandering opmerkt. Laten we dit dossier als de sodemieter sluiten. Doen alsof er niets veranderd is. Of zeggen dat we wel iets beter te doen hebben: de wereld veranderen. Het maakt me niet uit. Het maakt niet uit. Alles blijft toch hetzelfde.

Een mens verandert voortdurend en het is de kunst om elke dag weer de nieuwsgierigheid op te brengen voor de ander

Onlangs zei iemand tegen mij dat weinig mensen zich realiseren dat wanneer ze 's avonds thuiskomen van hun werk en hun geliefde weer ontmoeten, diegene niet de persoon is die hij / zij 's morgens achterliet. Een mens verandert voortdurend en het is de kunst om elke dag weer de nieuwsgierigheid op te brengen voor de ander. Niet te denken dat je weet dat je hem of haar al kent. Ik vond het herkenbaar, én het gooide mijn gedachten over onveranderlijkheid weer omver. De vraag is of we met deze mailwisseling nou iets zijn opgeschoten of niet.

Ciao!
Mieke

En nu, enkele maanden later...

Ton: Dank voor jullie mooie mailwisseling en voor de gedachten die jullie bij me hebben opgeroepen. Wat als ik eens van plaats zou wisselen met iemand? Hoe denk ik over verandering? En wat doet verlies met me? Wat zien jullie nu als het artistieke van het project en van jullie mailwisseling?

Mieke: 'Dat zit volgens mij in de volledige overgave van Jacco aan het proces. De uitwisseling van Jacco met Mercedes was heel spannend. Stel dat zij haar ontslag had ingediend! Het project was dan ook veel meer dan een *job swap*, gericht op het beter leren kennen van andere functies in het bedrijf. Haar nieuwsgierigheid had een artistieke kwaliteit.'

Jacco vervolgt: 'Sommige kunstenaars van de Rijksakademie reageerden allergisch op het project. Zij hadden moeite met de insteek dat iemand uit de wereld van management kunst zou "gebruiken". Kunst is volgens deze kunstenaars geen gebruiksmiddel maar

een kwetsbare praktijk. Het onzekere en de nieuwsgierigheid die in het project zaten, zat ook in onze mailwisseling. Ook dat zijn we begonnen als een avontuur.'

Ton: Als HRD'er ben ik op zoek naar vormen van muzische professionalisering die ons vakgebied nieuwe perspectieven bieden. Hoe zien jullie in dit verband de betekenis van jullie project?

Jacco: 'Het zit in het loslaten en onderzoeken van vanzelfsprekendheden. Daar is meer voor nodig dan de jobrotatie-projecten die in organisaties worden ingezet om elkaars werk te leren kennen. Wat ons project anders maakte, is dat het van tevoren onzeker was wat de impact van het project zou zijn. Pas achteraf konden we onderzoeken wat de waarde ervan was.

Dat is wat je ook in onze mailwisseling leest. Met die onzekerheid moet je kunnen omgaan. Het is als het leven zelf.' ●

Dr. Mieke Moor is organisatiefilosoof. Ze werkte na haar studie theologie als manager en als organisatieadviseur in zorg en onderwijs. Ze promoveerde ondertussen op het snijvlak van organisatievraagstukken, kunst en filosofie en richtte in 2015 haar eigen bureau *Vrij Werk* op. Ze is als onderzoeker verbonden aan het Lectoraat Change Management van De Haagse Hogeschool, als docent aan diverse opleidingsinstituten, ze is toezichthouder in de zorg en schrijver van boeken en artikelen.



Foto: Lucy Lambriex

Dr. Jacco van Uden studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en promoveerde aan de Universiteit voor Humanistiek. Hij is lector Change Management aan De Haagse Hogeschool (HHS) en zelfstandig organisatieadviseur. Jacco is medevormgever van de onderzoekslijn *Reshaping Business Education* aan de HHS: langs welke nieuwe lijnen kunnen we business onderwijs organiseren?



Dr. Ton Bruining is opleidingsadviseur en leidt opleiders en adviseurs op. Sinds 2000 verdiept hij zich in de vraag wat de kunsten voor het leren en ontwikkelen kunnen betekenen. E-mail: ton@tonbruining.nl

