

## **Inleiding**

**In 1904 ontwierp de reclameschilder Jan Misset de wereldberoemde Droste cacaoverpakking: een verpleegster met een dienblad, daarop een kop dampende chocolademelk en een blik cacao. Op dit blik is het tafereel opnieuw te zien. Het Droste-effect was geboren.**

**Neem dit beeld voor ogen en vraag of dit als metafoor kan dienen voor leiding geven bij de Centra voor de Kunsten. Heeft kunst betekenis voor het leidinggeven aan veranderingen in de kunsten? Een dubbelinterview met Professor Sandra Schruijer, hoogleraar organisatiepsychologie en -wetenschap aan de universiteit van Tilburg en Utrecht en Bart van Rosmalen, lector aan het Koninklijk Conservatorium in Den Haag en directeur van het Walter Maas Huis. Zij laten hun licht schijnen op de betekenis van kunst bij het leidinggeven aan verandering.**

*Kunst als verbeelding van ‘het innerlijk theater’*



Kunst is de taal van verbeelding. Het kunstwerk ‘Die Macher’, hier in wording in het atelier, bestaat uit acht portretstukken in één installatie. Één schilderij van de jonge Stalin, zeven van Churchill in hun vormende jaren. Iconen van de goede en de slechte leider.

Hoogleraar Sandra Schruijer: *‘kunst gaat over ‘ons’. Kunst is indirecter. In organisaties waar nut en instrumentaliteit op de voorgrond staan is een andere taal zeer welkom.’*

Leiding geven aan innovatie en aan professionals voor Kunstconnectie – ‘Sterk in je werk’ Kunstconnected Special  
*Lenen bij de burens: kunst in leiderschap*

Voor Sandra Schruijer biedt kunst een taal en schept het de mogelijkheid om op verschillende manieren naar complexiteit te kijken. ‘Ik was laatst bij een meesterdanser die door observatie van een groep haarfijn en met respect uit kon leggen hoe ieder stond. Wat ze met hun houding communiceerden. Welke kracht ze uitstraalden en waar ze vastliepen. Zo helpt verbeelding door in een andere dimensie bezig te zijn en te zien waar blokkades voor verandering zitten.’

‘Bij mij kom de metafoor van de regisseur op,’ aldus Bart van Rosmalen. ‘Niet in de vorm van ik heb alles in mijn hoofd. Maar als begeleider van een proces van samen creëren. De regisseur zorgt voor een vorm en werkwijze waarin vrijheid zit ingebakken. Het management van de vrijheid van professionals wordt strak geleid. Je schept condities en ontwerpt het spel.’ Als lector ontdekte van Rosmalen dat de ontwikkeling van de professional in het kunstvak ook veel kan betekenen voor andere professionals. Zoals adviseurs, medici, accountants & reclamemakers. Zo verrijkt hij de taal van management met woorden als maakprocessen, regie en spelkwaliteit.

‘Het tweede dat in mij opkomt is het vermogen om een verhaal te componeren’, gaat Van Rosmalen verder. ‘Kunst én leiderschap nodigen uit om tot een verhaal te komen. Een beslissing te nemen en te zeggen op deze manier willen wij hier werken. Als je dat creëert dan wordt betekenis gemaakt. Mét elkaar.’

*Een stap verder: expressie en ambachtelijkheid*

Het is de ambitie van Sandra Schruijer om binnen leiderschap creativiteit en spel toe te laten. Om zo het cognitieve te boven te gaan. De vensters op de werkelijkheid te openen. Zij liet bij een adviestraject voor een verzorgingshuis alle betrokkenen hun huis voor de toekomst vormgeven. Met degelijk knip-, klei- en plakwerk. Dat ging een eigen leven leiden toen de resultaten in het verzorgingshuis zelf werden opgesteld. Van lieverlee kwamen aanvullingen van bewoners, familieleden en andere betrokkenen. In de vorm van foto’s, verhalen en gedichten.

Volgens Schruijer gaat kunst over ‘ons’. Kunst is indirecter. In organisaties waar nut en instrumentaliteit op de voorgrond staan is een andere taal zeer welkom. ‘Op individueel niveau en in het wetenschappelijk discours zie ik dat er meer ruimte komt voor deze complexiteit. Tegelijk staat dat op gespannen voet met het beeld van de leider als alwetende, als sterke persoonlijkheid. Het kan niet anders dat daar verandering in gaat komen.’

Bart van Rosmalen vult aan: ‘het is van belang om te weten dat hier een ambachtelijke vaardigheid achter zit’. Bij van Rosmalen, opgeleid als cellist: ‘cello bespelen moet je leren. Het gaat om het vakmanschap dat je je eigen gemaakt moet hebben. Anders wordt het een kunstje dat wordt toegepast. Zo’n ingesleten ambachtelijkheid kan heel goed in een andere omgeving worden toegepast,’ vertelt hij uit ervaring. ‘Ik bespeel cello, zonder cello’. Daarmee bedoelt hij dat gesprekken die hij begeleidt door hem gezien worden als het spelen van een muziekstuk. Het is een kwaliteit die verinnerlijkt is.

Leiding geven aan innovatie en aan professionals voor Kunstconnectie – ‘Sterk in je werk’ Kunstconnected Special  
*Grenzen aan de taal van kunst in leiderschap*

Een waarschuwing is op zijn plaats. ‘Waar je voor moet waken bij het toepassen van kunst in het debat over leiderschap is dat het geen speeltje wordt,’ zegt Schruijer. ‘Het moet gegrond zijn in de dagelijkse praktijk van de leider. Wat komen ze daar tegen? Biedt kunst een taal die verhelderend kan werken?’ Een tweede voorwaarde is dat er ruimte voor toepassing is. In de termen van de hoogleraar organisatiepsychologie: ‘is er een bereidheid om via de taal van kunst spelenderwijs naar de eigen realiteit te kijken?’

Leiding geven aan innovatie en aan professionals voor Kunstconnectie – ‘Sterk in je werk’ Kunstconnected Special  
**Personage & performance – het eigen verhaal van de leider ontdekken**

*Van één beeld naar meer beelden*



Het muzische vormt zich tussen de vijftien tekeningen in de installatie ‘een genoeglijk gemis’. Ze dragen een geschiedenis in zich. Vijftien tekeningen van historische, niet-chronologische gebeurtenissen getoond op veldezels.

Lector Bart van Rosmalen: *‘in de kunsten is het herkenbaar dat wanneer je in het spel bent, het spel jou als speler bespeelt.’*

*Leiding geven aan innovatie en aan professionals voor Kunstconnectie – ‘Sterk in je werk’ Kunstconnected Special  
Ontwikkeling van het eigen personage*

‘Een zeker narcisme is de huidige generatie van leiders niet vreemd’ vertelt Schruijer. Ze ziet echter positieve tekenen: ‘het lukt om over waarden te spreken. Leiders willen zich veelal én cognitief én als persoon ontwikkelen. Er wordt juist in verrassende sectoren, bijvoorbeeld de bouw, gewerkt aan leiderschap op basis van gezamenlijkheid en openheid. Het is bijzonder dat dit gebeurt en dit stemt mij hoopvol!’

Bart van Rosmalen herkent dit. ‘Ik zie dat jonge professionals een nieuwe culturele bagage meebrengen. Voor hun is het idee van samenhang tussen de persoon, de skills en het engagement belangrijker geworden. Noem het heel de mens. Ze maken verbinding tussen de verschillende leefwerelden waar ze in zitten. Professionals op de Zuid-as in Amsterdam willen niet meer alleen hard werken zoals hun mentor of baas. Ze willen kunnen zeggen wat mooi is in hun werk en wat niet’. Als inspirerend voorbeeld noemt hij de muziek professionals die in Radio Kootwijk zélf nieuwe concertvormen en interactie met het publiek vormen. Pas gaandeweg hun maakproces zoeken ze contact met de professionele programmeur. Om dan te onderzoeken of er nieuwe verbindingen zijn te vormen.

‘Bij leiderschapsontwikkeling dient meer en meer de hele complexiteit op tafel komen te liggen’, gaat Schruijer verder. ‘Het gaat niet alleen om de economische optimalisatie. Het gaat ook over hoe je een eigen signatuur ontwikkelt. Hoe je de samenwerking en de afstemming zoekt. De complexiteit is veel groter geworden. Vanuit de wetenschap zeg ik dan: ‘de samenleving komt op een lager niveau de organisatie binnen’. Dat betekent onherroepelijk dat de diversiteit die in de organisatie wordt gevoeld groter wordt. Geef daar maar eens leiding aan! Je moet mee kunnen gaan in ambiguïteit, in complexiteit en om kunnen gaan met het niet weten.’

*En ondertussen presteren als leider van een club ‘eigenwijze professionals’*

‘Directeuren hebben een bijzondere positie’, volgens Schruijer. ‘Als individu moeten zij zich afvragen: ‘Kan ik de eisen van het grotere systeem waarin ik zit verdragen? Op welke manier kan ik invloed aanwenden om de eigen agenda realiseren? Hoe kan ik samenwerking aangaan en rond de tafel gaan zitten?’ Het is een continu proces van proberen en zoeken. De kern is dat bij leidinggeven continu ‘het hele systeem’ in beeld gebracht wordt. Alle stakeholders zijn betrokken. Je bent altijd bezig met bijstellen en reflecteren’.

Hoe kom je dan tot resultaten? Schruijer antwoordt: ‘als leider moet je condities creëren. Je spreekt over dienend leiderschap, dat rond professionals georganiseerd is. Dat veronderstelt verbeelding en intern ondernemerschap. Een heldere balans tussen ‘leading-the-business’ en ‘leading-the-people’. Het gaat fout als je alleen opereert vanuit het idee dat het resultaat komt als je goed met mensen omgaat. Bij organisaties zoals de Centra voor de Kunsten zitten de rollen die je als leider te spelen hebt, dicht op elkaar. Van het ene op het andere moment ben je ondernemer, ben je leider en ben je manager. De rollen lopen vaak kriskras door elkaar heen waardoor een enorm spanningsveld ontstaat.’

Van Rosmalen ziet dit ook: ‘in de kunsten is het herkenbaar dat wanneer je in je spel bent, het spel jou als speler bespeelt. Gaandeweg wordt je gespeeld en het werk speelt jou.’ Hij vervolgt: ‘mijn eigen ervaring is dat wanneer ik leiding geef aan gesprekken, ik dit muzische gebruik. Vlak voordat ik begin, speel ik cello. Vaak begin ik hiermee het gesprek. Ik merk dat het richting geven aan die gesprekken zo veel makkelijker wordt. Ik zie dit als een voorbeeld van het adagium: eerst spelen, dan praten. Zo kom je tot een goede prestatie’.

Van Rosmalen onderstreept: ‘leiders van Centra van de Kunsten werken in een complexe omgeving. Klanten zijn mondig, subsidiegevers eisen waar voor hun geld. In het publieke discours heerst de opvatting ‘u draait wat wij

Leiding geven aan innovatie en aan professionals voor Kunstconnectie – ‘Sterk in je werk’ Kunstconnected Special vragen’. Ondertussen geef je leiding aan professionals met hun eigen maakproces, opvattingen en behoeftes. Waarachtig leren van die complexiteit gaat pas als de sector daar aan werkt. Bijvoorbeeld door pilots op te zetten, experimenten aan te gaan en in een proeftuin verschillende scenario’s uit te werken. Dan kan je van elkaar leren en zaken uitproberen.’

## **Afsluiting**

De kunstzinnige thema's over leidinggeven aan veranderingen die door Sandra Schruijer en Bart van Rosmalen zijn aangeduid vormen een bedding voor de eigen ontwikkeling als leider of leidinggevende binnen Centra voor de Kunsten.

Een bedding die wortelt in het muzische, in de kunsten. Weg van het ambtelijke jargon met zijn 'contract-gestuurde-budget-financiering'. Een bedding die in vorm, taal en inhoud aansluit bij wat de centra zo uniek maakt: mooie gemeenschappen van kunst-professionals die vanuit passie en gezamenlijke ambitie een extra laag van betekenis in hun eigen stad, dorp en regio weten te maken. De betekenis en de waarde van kunst en cultuur.

Leiding geven aan innovatie en aan professionals voor Kunstconnectie – ‘Sterk in je werk’ Kunstconnected Special  
**Kader 1 – atelier voor kunst, vrijheid en leiderschap**

Sandra Schruijer en Bart van Rosmalen geven acte de présence op het door Kunstconnectie georganiseerde ‘atelier voor kunst, vrijheid en leiderschap’.

Een atelier dat zich richt op leiderschap bij verandering. Vanuit het perspectief van de wereld van de kunsten. Voor directeuren die hun eigen ontwikkeling onder de loep willen nemen als individu én vanuit hun organisatie. Het atelier vindt plaats op donderdag 7 oktober. Van 15.30 tot 20.30 op de bijzondere locatie van het Kunstfort bij Vijfhuizen. Kijk voor meer informatie op de site van Kunstconnectie!

*Marcel van Kerkvoorde*

Beeldend kunstenaar en curator. Werkt met krachtige beelden. In een altijd gelaagde betekenis. Verbindt zijn kunst met maatschappelijk relevante trends en projecten.

*Guus Koemans*

Adviseur en cultureel ondernemer. Schrijft regelmatig over cultureel ondernemerschap voor Kunstconnected. Zorgt voor doorbraken en resultaat. Met als motto: Niet vechten. Niet vluchten. Vlechten!