

Leiderschap vraagt om verbeeldingskracht

door Jan Kloeze

Ondernemerschap en leiderschap hebben baat bij verbeeldingskracht. Daarom brengt de Avicenna leiderschapsacademie deelnemers veelvuldig in contact met kunst en kunstenaars. Want verbeeldingskracht is nodig voor grensverleggend denken en handelen. Terwijl die verbeeldingskracht zelden wordt geagendeerd in de gangbare leiderschapsprogramma's. Die gaan vaak over beheersing en controle. Kunst is bovendien niet alleen een 'aanjager' van verbeeldingskracht maar tevens een goed vehikel om vooroordelen te ontmaskeren, vooroordelen waarmee ook veel leiders de wereld tegemoet treden.



Igor Byttebier

'Dat ik u nu vanuit de auto spreek en op een kasseienweg terecht ben gekomen waardoor ik onverstaaenbaar word, noopt mij om even te stoppen langs deze weg en ineens sta ik in een verstilde natuur en kijk ik naar vogels die boven een weidse vlakte zweven', zegt de Vlaamse creativiteitsexpert Igor Byttebier. 'Dit moment past precies bij het onderwerp waarover ik u spreek', vervolgt hij. 'Ik wist niet dat dit zou gaan gebeuren en nu het gebeurt, merk ik dat het logisch is en mij helpt om uit te leggen wat ik bedoel.'

Byttebier probeerde zojuist te vertellen dat kunstenaars werken vanuit het nu. Ze beginnen blanco, zonder vooropgezet plan, zonder vastgesteld tijdschema. Kunst ontstaat terwijl het zich aandient. Volgens Byttebier, die regelmatig als moderator optreedt bij Avicenna Leergangen, is dit een metafoor voor modern leiderschap. 'We leven in een complexe tijd met veel nieuwe technologie en mede daardoor veranderende relaties tussen klanten, leveranciers, overheden en producenten. Leiders hebben nu vooral een scharnierfunctie. Een moderne leider vertrekt vanuit zijn innerlijke waarden en maakt vervolgens tal van verbindingen. Verbinding komt tot stand in het contact. Verbinding is creativiteit en creativiteit doorbreekt patronen. Leiders kunnen van kunstenaars leren dat we allemaal op elk moment van het leven aan het creëren zijn.' Het uitzicht dat Byttebier zojuist beschreef, is zo'n onvermoede creatie die zich aandient zonder vooropgezet plan.

Bepaalde vooronderstellingen

Ondanks dit fraaie pleidooi voor creativiteit heeft de moderne bestuurder, manager of executive doorgaans weinig affiniteit met kunst. De wereld van creatieve mensen die zoals men gemakkelijk veronderstelt maar wat aan zouden rommelen, staat in dit tijdsgewricht op het eerste gezicht ver af van de geordende biotoop in de bestuurskamer. Kunst heeft al helemaal niets te maken met de praktijk van vergaderen, begroten en verantwoorden. Deze schijnbare tegenstelling tussen de wereld van leiderschap en die van de kunst, heeft alles te



maken met vooronderstellingen waarvan men zich doorgaans niet bewust is. Iemand die van beperkende vooronderstellingen veel af weet, is hoogleraar filosofie aan Universiteit Twente Mieke Boon. Zij schreef samen met Peter Henk Steenhuis in 2009 het boek 'Filosofie van het kijken'. De ondertitel luidt 'kunst in een ander perspectief'. Boon treedt sinds de publicatie van dit boek regelmatig op als docent aan de leiderschapsacademie van Avicenna. Ze leert de deelnemers anders te kijken, niet alleen naar kunst maar vooral naar zichzelf. Kijken naar kunst is dan een middel om iemand met zijn eigen vooronderstellingen te confronteren. 'Kunst is daar geschikt voor, want met kunst hoeven leiders niks. Kunst is voor hen in eerste instantie neutraal', zegt ze.

Frameworks

Boon benadrukt dat iedereen altijd en overal vooronderstellingen heeft. Ze noemt het 'frameworks'. 'Vooral romantische frameworks werken belemmerend bij het appreciëren van kunst. Veel mensen denken dat ze iets mooi moeten vinden. Als die romantische emotie niet meteen optreedt, worden ze onzeker en wijzen ze het kunstwerk af. Herkennen van vooronderstellingen is onderdeel van de manier waarop ik naar kunst kijk. Ik baseer me vooral op de filosofie van Kant die zegt dat wij de werkelijkheid begrijpen in termen van concepten en structuren zodat wij in staat zijn ons de werkelijkheid voor te stellen en het beleven van de werkelijkheid kunnen aanpassen. Dat is een andere benadering dan de tegenwoordig zo populaire gedachte dat wij ons brein zijn', zegt Boon. 'Als we de patronen waarmee we de wereld tegemoet treden herkennen, kunnen we daarop interveniëren zodat we de wereld en de werkelijkheid waarmee we leven veranderen. Ik zeg dus niet "u bent uw brein" maar "u hebt een brein" tegen de deelnemers aan leiderschapstrainingen.'

Contact maken met wat je ziet

Deze benadering blijken de deelnemers aan de trainingen fantastisch te vinden. 'Soms is drie uur te kort', zegt Boon. 'Een verademing voor me. Want bij mijn studenten moet ik mijn boodschap opdelen in brokjes van zeven minuten en zelfs dan vinden ze het soms nog lastig.' De leiders die de Avicenna Leergangen bezoeken, hebben niet alleen een grotere spanningsboog maar ze beschikken bovendien over meer levenservaring. Daarom vragen ze zich volgens Boon al snel af "wat betekenen mijn vooronderstellingen voor mijn eigen leven en leiderschap?" En dat maakt haar lezingen spannend.



Prof. Mieke Boon

Overigens is een kunsthistorische bagage volgens Boon volstrekt onbelangrijk bij het anders leren kijken naar kunst. 'Wat wel nodig is, is contact maken met wat je ziet. Waar kijk ik eigenlijk naar? Waar is dit? In welk jaargetijde? Welke positie heeft de schilder gekozen? Hoe is het weer en waar zie je dat aan? Op welk tijdstip van de dag speelt dit tafereel zich af? Zie ik de penseelvoering nog? Of heeft de schilder zichzelf juist onzichtbaar gemaakt? Enzovoorts. Ook als je in eerste instantie emotioneel een kunstwerk afwijst, kan het werk zich voor je openen als je gewoon eens even wat beter kijkt en jezelf enkele vragen stelt.'



Workshop

Het is precies deze gedachte die het Rijksmuseum inspireerde tot het ontwikkelen van de workshop Tabula Rasa, waarmee tot nu toe enkele veelbelovende experimenten hebben plaatsgevonden. Dat vertelt Cathy Jager. Zij is hoofd collecties en tentoonstellingen bij het Rijksmuseum en volgde sinds 2015 als deelnemer enkele internationale modules bij Avicenna. 'Met mijn alumniclub van de Brugse module gaan we binnenkort die workshop doen', zegt ze. 'Het mooie van kijken naar kunst is dat het om een tabula rasa vraagt, een onbeschreven blad of een open blik dus. Dat sluit goed aan op de manier waarop Avicenna de leiderschapsleergangen organiseert. Avicenna hanteert daarbij een code die deelnemers vraagt niet meteen te oordelen, maar waar te nemen en niet meteen te spreken, maar te luisteren. Die code is sindsdien een bewuster onderdeel van de manier waarop ik zelf leiding geef en past bij een van de belevingsvormen van kunst, naast bijvoorbeeld natekenen of verbeelden, die wij bij het Rijksmuseum stimuleren.'

De workshop Tabula Rasa is in de try-out fase uitgetoetst in een Avicennaprogramma voor hoge ambtenaren van de Algemene Bestuursdienst en door een groepje studenten geneeskunde. Jager: 'Onze afdeling Educatie overweegt nu meer te gaan doen met de gezondheidszorg en de workshop ook aan te bieden bij medisch specialisten.'



Avicenna deelnemers aan het werk met de inklings



Metaforisch denken

'Leadership breaks the rules', zegt Avicenna-directeur Chris Giebels, een veelgebruikte uitspraak aanhalend. 'Makkelijker gezegd dan gedaan', vervolgt hij, wijzend op het doorgaans ontbreken van grensverleggend onderwijsaanbod bij leiderschapsprogramma's van andere aanbieders die volgens hem vooral op beheersing en controle zijn gericht. Gevraagd naar een voorbeeld van onconventioneel leiderschap in de praktijk, antwoordt Giebels: 'Steve Jobs studeerde kalligrafie in plaats van dat hij net als iedereen een MBA deed. Daaraan hebben we de heldere iconografie van Apple en misschien wel het hele concept van de gebruiksvriendelijke Apple te danken. De kalligrafie van Jobs heeft het bedrijf verder gebracht dan welke MBA-studie ook had kunnen bewerkstelligen.'

Giebels is samen met mede-directeur Frank Seine verantwoordelijk voor de relatief grote bijdrage van kunstbeoefenaren aan de leiderschapsprogramma's van Avicenna. Daarbij ligt de nadruk op de podiumkunsten. De academie werkt met gerenommeerde performers als Herman van Veen, Pierre Bokma, Helmert Woudenberg en Gijs Scholten van Aschat. Maar ook met een auteur als Kader Abdolah. Er is een nauwe samenwerking met de Toneelacademie Maastricht, die onder meer de zogenoemde Inklings levert; afgestudeerde acteurs en regisseurs die meedraaien en de deelnemers op verfrissende wijze feedback geven in sommige leiderschapsprogramma's. 'Wij geloven in de kracht van metaforisch denken en spreken', zegt Giebels. 'En juist op het toneel komt de kracht van de metafoor goed tot zijn recht.'

Belang van verbeeldingskracht

Giebels wijst bijvoorbeeld op de topacteurs Gijs Scholten van Aschat en Pierre Bokma die in bepaalde Avicenna-programma's scènes spelen uit de tragedies van Shakespeare. 'Daarin houden ze onze deelnemers een spiegel voor. Ze laten zien hoe onzekere leiders worstelen met een keuze tussen verstand en gevoel of tussen opportunisme en eerlijkheid. Ze tonen het publiek dat leiders onder invloed kunnen staan van krachten die het eigen morele kompas corrumperen, zodat het zelfs denkbaar lijkt dat een misdaad kan worden weggepoetst door nieuwe misdaden te plegen, zoals in Macbeth. Shakespeare roept op het toneel steeds de spiegelvraag op: "Wat zou u doen?" Die vraag, een kernvraag bij zelfreflectie, is in leiderschap onmisbaar,' aldus Giebels.

Tegelijkertijd kunnen leiders van (podium)kunstenaars leren wat het belang van verbeeldingskracht is. Die verbeeldingskracht is volgens Giebels allereerst noodzakelijk om baanbrekende dingen te durven doen. 'Leiders zijn aangesteld om complexe beslissingen te nemen. Want juist de ingewikkelde zaken komen naar de top toe. Dan is verbeeldingskracht nodig om een heldere strategie te ontwikkelen. Daarna moet een leider zijn aanpak óók kunnen overdragen. Niet met een schema in een powerpoint presentatie, maar juist met een inspirerend verhaal. Liefst met een sterke metafoor. Dan bied je jouw mensen de mogelijkheid zich te identificeren met de missie en strategie van de organisatie. Dat is ook leiderschap.'



Leercode

Onbevooroordeeld uitwisselen van kennis en inzichten is het hoofddoel in de diverse nationale en internationale leergangen van de leiderschapsacademie. Deelnemers komen daarbij in contact met kunst en kunstenaars, maar ook met schrijvers, hoogleraren, creatieve ondernemers en spirituele denkers. En vooral met elkaar, want deelnemers zijn afkomstig uit alle sectoren van de economie. Dat maakt de diversiteit van de groepen groot en juist dat biedt enorme mogelijkheden. Giebels: 'Trinity College in Engeland heeft meer winnaars van Nobelprijzen voortgebracht dan welke andere universiteit in de wereld. Dat komt mede doordat iedereen tijdens de lunch moet aanschuiven bij de man of vrouw die voor hem aan tafel is gaan zitten. Zo komt elke wetenschapper, elke dag opnieuw, puur toevallig in aanraking met mensen van andere faculteiten die andere denkbeelden koesteren en andere disciplines uitoefenen. Dit stimuleert de verbeeldingskracht enorm. Feitelijk proberen wij in onze deelnemersgroepen hetzelfde potentieel aan te spreken. Ons verbindend element daarbij is de gemeenschappelijke leercode die we vooraf met alle deelnemers afspreken: stel vooral vragen, poneer geen standpunten maar deel waarnemingen en probeer te genieten van het verschil in waarnemingen. Juist die code stimuleert het samenspel enorm.'



Over de auteur

Jan Kloeze is freelance journalist. Hij werkte van 2009 tot en met 2012 als hoofdredacteur van de Gids voor Personeelsmanagement en was daarna onder meer hoofdredacteur van BoardRoom ZORG. Hij opereert vanuit zijn eigen bedrijf Telltalesmedia voor journalistieke producties, hoofd- en eindredactie.

Dit artikel is eerder verschenen in de juni editie van het vakblad TvOO, met als thema 'Kunst'. Wilt u het artikel daar lezen, dan kunt u hem via [deze link](#) bekijken.