

Inhoud

Woord vooraf 11

Inleiding 13

DEEL I: BEOORDELEN

1. Leonardo da Vinci en je verstand verliezen 23
Het belang van zien waar het om gaat

2. Elementaire vaardigheden 43
Het leren beheersen van de schone kunst van het observeren

3. Het vogelbekdier en de gentleman-dief 57
Waarom twee mensen nooit hetzelfde zien

4. Stewardessen doen het op de vlucht 81
Het wie, wat, waar en wanneer van objectieve observatie

5. Ik zie ik zie wat jij niet ziet 103
Het bos én de bomen zien

DEEL II: ANALYSEREN

6. Kijk om je heen 135
Analyseren vanuit elke hoek

7. Zien wat er ontbreekt 165
Prioriteren als een geheim agent

DEEL III: FORMULEREN

8. Het onbekende bekend maken 195
Communicatiestoornissen vermijden

9. *Big* (naakte, zwaarlijvige) *Sue* en
het schoolhoofd 231
Harde waarheden zien en verwoorden

DEEL IV: AANPASSEN

10. Niets is zwart-wit 259
Onze ingewortelde vooroordelen overwinnen

11. Wat doe je als je geen brancards meer hebt 279
Hoe blijf je onzekerheden de baas

Conclusie: Meesterwerk 295

Dankwoord 301

Noten 305

Illustratieverantwoording 323

Register 327

Woord vooraf

Ik beschouw het als een groot voorrecht dat ik veertien jaar les heb mogen geven in de kunst van het observeren. Wereldwijd heb ik met duizenden mensen gesproken en geschreven over hun ervaringen met kunst, observatie, waarneming en communicatie. Aangezien sommige van die gesprekken al hebben plaatsgevonden jaren voordat dit boek zelfs nog maar een idee was, en mijn geweldige cursisten niet van plan waren deel uit te maken van dit boek toen ze zich inschreven, en veel van de ondervraagden vertrouwensposities bekleden, heb ik de namen en herkenbare details van de meeste mensen die met hun verhaal voorkomen in dit boek veranderd om hun privacy te beschermen. Elke gelijkenis met levende of dode personen berust louter op toeval, en is onbedoeld. *De kunst van het observeren* is non-fictie. Alle verhalen zijn weergegeven zoals ze zich hebben afgespeeld, of zoals ze me werden verteld, met alle beperkingen van het geheugen. Ik heb niet alle persoonlijke verhalen op feiten kunnen checken, maar ik heb alleen die verhalen opgenomen die me betrouwbaar leken.

Inleiding

Ik stond in de gang voor een appartement, en het leek of alles zich vertraagd en als in een waas afspeelde. Achter de deur klonk geschreeuw. Stofdeeltjes zweefden in het fluorescerende licht. Ergens links van me miauwde een kat. De politieagent voor me hief zijn vuist op om aan te kloppen, en zijn compagnon – gespannen, gewapend, klaar om in actie te komen – gaf hem rugdekking. Terwijl de huiselijke twist achter de deur schetterde, gaapte het zwarte gat van de loop van het pistool van de tweede agent als een stille schreeuw. Hoe was ik hier terechtgekomen?

Al toen ik klein was, zag ik overal kunst in: in de mooie asymmetrie van het zonlicht dat door de bomen stroomde en de unieke patronen van stenen en schelpen die achterbleven bij eb. Ik was zelf nooit bijzonder creatief, maar dat weerhield me er niet van om kunstgeschiedenis te gaan studeren. Maar tijdens mijn studie leidden mijn opvoeding door mijn vader, die wetenschapper was, en mijn superpraktische moeder, in combinatie met mijn verlangen om te dienen, me naar een rechtenstudie. En naar deze zeer intensieve rit in een politieauto.

Om me los te maken van de zorgen die in mijn maag borrelden bestudeerde ik mijn omgeving als een schilderij; ik analyseerde elke nuance, inventariseerde zowel de voor- als de achtergrond en probeerde betekenis te vinden in kleine, schijnbaar onverenigbare details. Ik wist dat dit een ongebruikelijke manier van denken was – zoals me zo vaak werd verteld – maar mijn kunstachtergrond kwam me altijd van pas in de rechtspraak, waar het cruciaal is om een objectieve toeschouwer te zijn.

En toen overviel me een vreselijke gedachte: stel dat de agenten met wie ik was niet over dat vermogen beschikten? Wat de eerste agent zag toen hij de deur opende – of het nu een huilende baby was, een verwar-

de oudere vrouw, of een gek die met een pistool zwaaide – en hoe hij dat in een fractie van een seconde overbracht op zijn collega, zou de uitkomst bepalen voor ons allemaal. Mijn leven lag in de handen van een vrijwel onbekende en zijn vermogen om te zien, en nauwkeurig over te brengen wat hij zag.

Gelukkig wisten de agenten de lont uit het kruitvat te halen en mondde deze ervaring niet uit in een ramp, maar het beeld heeft me, zoals meestal gebeurt als we voor het eerst oog in oog komen te staan met een dodelijk wapen, of geconfronteerd worden met onze sterfelijkheid, nog jaren achtervolgd. Hoe vaak hangt ons leven niet af van het observatievermogen van een ander? Voor de meesten van ons vaker dan we kunnen bijhouden: telkens wanneer we een vliegtuig, een trein of een taxi nemen, of op een operatietafel belanden. Het is niet altijd een kwestie van leven of dood; soms wordt het leven er alleen anders door. De aandacht voor detail van anderen en de gevolgen daarvan kunnen invloed hebben op onze baan, onze reputatie, onze veiligheid en ons succes. En omgekeerd geldt dat ook. Die verantwoordelijkheid moeten we niet licht opvatten, want het kan het verschil betekenen tussen promotie en degradatie, tussen triomf en tragedie, tussen een gewone dinsdag in september en 9/11.

De dingen helder zien en effectief communiceren is niet zo heel ingewikkeld; het zijn doodgewone vaardigheden. Ze zitten in onze genen. Maar vaker dan we willen toegeven, maken we geen gebruik van deze vaardigheden. We staan bij de verkeerde gate op het vliegveld en proberen het verkeerde vliegtuig te nemen, we sturen een e-mail naar de verkeerde ontvanger waarin we iets zeggen wat we nooit hadden moeten zeggen, we zien cruciaal bewijsmateriaal dat voor onze neus ligt over het hoofd. Waarom? Omdat het maken van vergissingen ook in onze genen zit.

Onze hersenen kunnen niet alles zien, en al helemaal niet alles verwerken. Dat heb ik geleerd tijdens mijn jarenlange ervaring in de rechtspraktijk, waar ik getuige was van de onbetrouwbaarheid van ooggetuigen en de feilbaarheid van persoonlijke verslagen, maar pas toen ik mijn hart terug volgde naar de kunstwereld, begon ik actief de raadselen van het waarnemen te onderzoeken. Als hoofd educatie van The Frick Collection in New York heb ik geholpen een cursus, ontwikkeld door een hoogleraar dermatologie aan Yale, te introduceren op verschillende medische faculteiten in New York. Tijdens die cursus leerden de studenten kunstwerken analyseren om hun patiëntobservatiever-

mogen te verbeteren. Het was een groot succes – klinisch onderzoek wees uit dat de diagnostische vaardigheden van studenten die de cursus hadden gevolgd zesenvijftig procent beter waren dan die van medestudenten die hem niet hadden gevolgd – en ik wilde begrijpen hoe dat zat.¹ Ik wilde meer weten over hoe we zien en hoe dat kan verbeteren door simpelweg naar kunst te kijken.

Ik raakte bezeten van neurologie, las alle onderzoeken die ik kon vinden en ondervroeg alle mensen die de onderzoeken hadden verricht. Ik meldde me zelfs aan voor een neurowetenschappelijke online community ‘videogame’. Ik ontdekte dat mijn ideeën over hoe we zien op veel vlakken niet juist waren – kennelijk maakt het netvlies onderdeel uit van de hersenen, niet van het oog – maar dat ik op de belangrijkste punten precies goed zat: al kunnen we de menselijke geest misschien niet volledig begrijpen, we kunnen hem wel veranderen. We kunnen onze hersenen trainen meer te zien en nauwkeuriger te observeren.

Zoals zo vaak wanneer ik iets geweldigs leer, wilde ik dit met iedereen delen, niet alleen met medicijnenstudenten. Tijdens een etentje met vrienden hadden we het over wat ik had geleerd op een avond kort na 9/11, toen de stad nog gonsde van de terroristische aanslagen en de verhalen over heldenmoed en hartzeer die eruit voortkwamen. Een van mijn vrienden vroeg of ik had overwogen eerstehulpverleners op te leiden. Dat was niet het geval, maar toen ik terugdacht aan mijn angst in die gang toen ik als rechtenstudent een politiedienst meedraaide, en niet wist hoe de agenten met wie ik was zouden zien, of hoe ze zouden reageren op wat ze zagen, leek het me zo logisch als wat. Ik liep helemaal warm voor het idee om politiemensen aan Rembrandt te koppelen; ik hoefde alleen maar de handhavers van de openbare orde te overtuigen. De maandag daarop belde ik de NYPD, de politie van New York.

‘Ik wil graag uw agenten naar mijn museum laten komen om naar kunst te kijken,’ zei ik tegen de verbijsterde adjunct-commissaris. Ik verwachtte min of meer dat hij zou ophangen, maar het sierde hem dat hij het wel een kans wilde geven. Binnen een paar weken hadden we voor de allereerste keer wapens in The Frick en zag The Art of Perception[®], De kunst van het observeren, het licht.

Ik geef die cursus nu alweer veertien jaar, niet alleen aan agenten van dertien divisies van de NYPD, maar ook aan de politiekorpsen van Washington DC, Chicago en Philadelphia, en aan de Virginia State Police

en de Ohio Association of Chiefs of Police. Al snel deed het nieuws over de doeltreffendheid van de cursus de ronde en kon ik ook de FBI, het Department of Homeland Security, Scotland Yard, het Amerikaanse leger en de marine, de National Guard, de Secret Service, de Marshals Service, de Nationale Reserve, Justitie, het ministerie van Buitenlandse Zaken en de National Park Service tot mijn klanten rekenen.

Al spoedig verscheen er een artikel over mijn lessen en het positieve effect ervan op de ordehandhaving, de justitiële sector en de militaire sector in *The Wall Street Journal*, waarin een undercover FBI-agent vertelde hoe mijn lessen hem hadden geholpen zijn observatievermogen aan te scherpen.² Nadat hij *De kunst van het observeren* had gevolgd, was de agent in staat om bezwarend bewijs bij elkaar te krijgen tegen een door de maffia geleid syndicaat van vuilophaaldiensten, wat resulteerde in vierendertig veroordelingen en de inbeslagneming van zestig tot honderd miljoen dollar aan goederen.³ Vrijwel onmiddellijk kreeg ik telefoontjes van besloten vennootschappen, onderwijsinstellingen en zelfs vakbonden. Omdat wij allemaal – ouders, leraren, boordpersoneel, bankiers en zelfs portiers – in zekere zin eerstehulpverleners zijn.

Het ministerie van Defensie noemde de unieke pedagogische gedachte achter *De kunst van het observeren* ‘van onschatbare waarde’, en het hoofd maritieme operaties zei: ‘Het stimuleert het innovatieve denken dat nodig is om in de toekomst uitvoerbare gevechtsconcepten te genereren.’ Nadat inspecteur Benjamin Naish mijn seminar voor het National Academy Program van de FBI had bijgewoond, wilde hij dat ik het presenteerde aan het politiekorps van Philadelphia, en zei erbij: ‘Ik had het gevoel dat mijn ogen werden geopend [tijdens deze cursus, en ik wist dat het] de meest ongebruikelijke opleiding [was] die ze ooit zouden kunnen volgen.’⁴

Wat er zo ongebruikelijk aan is? Ik laat plaatjes zien van naakte vrouwen met borsten die tot op hun buik hangen en beeldhouwwerken gemaakt van urinoirs om les te geven in de kunst van nauwkeurig observeren en doeltreffend communiceren.

En het werkt.

Ik heb honderden mensen van allerlei rangen en standen geholpen – advocatenbureaus, bibliotheken, veilinghuizen, ziekenhuizen, universiteiten, bedrijven uit de *Fortune 500*-lijst, amusementsbedrijven, banken, bonden en zelfs kerken – hun visuele analyse en kritisch denken te versterken en aan te scherpen. En ik kan het jou ook leren.

Want mensen die werken in de medische wereld of de wetshandha-

ving zijn niet de enigen die relevante informatie moeten kunnen herkennen, bepalen wat prioriteit heeft, er conclusies uit trekken en die overbrengen. Dat moeten we allemaal. Eén ontbrekend detail of verkeerd overgebracht woord kan net zo goed de bestelling van een cappuccino bederven als een miljoenencontract of een moordonderzoek. Dat weet ik omdat ik elke week voor de beste en slimste mensen sta en zie hoe cruciale informatie hun ontgaat... steeds opnieuw. Niemand is immuun voor dit onvermogen om te zien, of het nu presidenten, postbodes, babysitters of hersenchirurgen zijn.

En vervolgens zie ik ze er beter in worden. Of ik nu lesgeef aan klantenservice- of ICT-medewerkers, kunstenaars of archivariissen, studenten of bewakingsdeskundigen, ik zie mensen die hun vak al goed verstaan er áltijd beter in worden. Steeds weer zie ik de transformatie, en ik vind het fijn dat ik in de gelegenheid ben jou te helpen diezelfde transformatie te ondergaan.



Deze foto is een zelfportret van de kunstenaar JR – althans, zijn spiegelbeeld in het oog van iemand anders. JR had er moeite mee dat hij steeds beroemder werd door zijn portretfoto's die enorm opgeblazen op en aan gebouwen over de hele wereld werden geplaatst – om 'een menselijk gezicht te geven aan de meest verpauperde gebieden in de wereld' – maar omdat hij er nooit vergunningen voor aanvraag, liepen er in verscheidene landen arrestatiebevelen tegen hem.⁵ Hij werd gevraagd voor een zelfportret, maar hij aarzelde om zijn gezicht te tonen, uit angst dat hij daardoor makkelijker gearresteerd kon worden. Zijn oplossing was: *Zelfportret in het oog van een vrouw*. Ik vind het een prachtige foto omdat hij precies samenvat waar De kunst van het observeren

om draait: een verschuiving van ons perspectief en onze verwachtingen die we nooit voor mogelijk hadden gehouden.

Beschouw dit boek als jouw nieuwe zelfportret. Je kunt het gebruiken om een stap terug te doen en jezelf in een nieuw licht te zien. Hoe zie je eruit voor de buitenwereld? Hoe goed kun je communiceren? Hoe goed kun je observeren? Wat bevindt zich achter je, om je heen en in jezelf?

Uit dit boek kun je leren hoe je je eigen aangeboren manier van informatie verzamelen, je strategisch en kritisch denken, je besluitvorming en het formuleren van onderzoeksvaardigheden kunt aanscherpen door gebruik te maken van die fantastische computer tussen je oren. In tegenstelling tot andere boeken van psychologen en verslaggevers vertélt dit boek niet alleen wat je brein allemaal kan, of hoe mensen tot het uiterste gebruikmaken van hun hersenen, maar laat het ook zién.

We zullen dezelfde interactieve training gebruiken die ik toepas op leiders van over de hele wereld. We gaan oefenen in het met elkaar in overeenstemming brengen van grotere concepten en specifiekere details, het onder woorden brengen van visuele en zintuiglijke informatie en het op een nauwkeurige manier overbrengen daarvan met behulp van waterlelies, vrouwen in korset en hier en daar een naaktmodel.

Kijk eens naar de foto op de volgende bladzijde. Hij is niet geretoucheerd of digitaal bewerkt; wat je ziet heeft echt zo bestaan. Wat denk je dat er zich afspeelt op de foto, en waar is hij genomen?

Meestal is het antwoord bloemen in een oud verlaten gebouw voor een of andere kunstinstallatie. Gedeeltelijk klopt dat. Het is een oud gebouw, het zijn echte bloemen, en ze zijn daar expres neergezet door een kunstenaar. Wat voor gebouw denk je dat het is? We zien een gang met veel deuren en een raam aan het uiteinde ervan. Mensen vermoeden dat het een kantoorgebouw is, of een school, maar dat is het niet. Het is iets waar de meeste mensen geen ogenblik aan denken: een psychiatrisch ziekenhuis.

Toen het Massachusetts Mental Health Center na negentig jaar in gebruik te zijn geweest gesloopt zou worden om plaats te maken voor iets moderners, herdacht kunstenaar Anna Schuleit Haber de sluiting van het centrum door het te vullen met waar het altijd aan had ontbroken. (Helaas kon ze zich laten inspireren door haar observatie dat patiënten in psychiatrische ziekenhuizen zelden bloemen krijgen, omdat psychiatrisch patiënten nu eenmaal zelden



een spoedig herstel wordt toegewenst.) Haar hieruit resulterende installatie *Bloom* zet ons denken over de geestelijke gezondheidszorg op zijn kop. We associëren felle kleuren niet met een in verval geraakt gebouw, en verwachten ook niet dat de gangen van een psychiatrische inrichting leven uitwasemen. Op dezelfde manier zal dit boek de manier waarop je de wereld observeert veranderen. Je zult kleur en licht en details en kansen zien waar je er zeker van was dat ze er niet waren. Je zult leven en mogelijkheden en waarheid zien in lege ruimten. Je zult orde zien en antwoorden vinden op de meest chaotische en rommelige plekken. Je zult nooit meer op dezelfde manier zien.

Alle verzoeken die ik krijg voor een livepresentatie van *De kunst van het observeren* komen voort uit enthousiaste aanbevelingen, om-

dat mensen wanneer hun ogen eenmaal zijn geopend, hun mond er niet meer over kunnen houden. Ze willen dat iedereen dezelfde openbaring en voldoening ervaart. Mijn mailbox loopt over van verhalen van oud-cursisten over hoe de opleiding ze meer zelfvertrouwen heeft gegeven in hun werk, hoe het ze heeft geholpen promotie te krijgen, hoe het hun servicegerichtheid heeft verbeterd, hun bedrijven tienduizenden dollars heeft bespaard, hun fondsenwerving heeft verdubbeld of verdriedubbeld, de uitslagen van hun gestandaardiseerde tests heeft verbeterd, of zelfs hun kinderen uit het speciaal onderwijs heeft gehouden.

Leren zien wat belangrijk is kan ook jouw wereld veranderen. Ik nodig je uit je ogen open te doen en te zien hoe. Ik wed dat je zult merken dat je niet eens wist dat ze dicht waren.

DEEL 1

Beoordelen

We vinden alleen de wereld waar we naar zoeken.

– Henry David Thoreau