



Over het Schone

32 bespiegelingen
over organiseren
en *begeleiden*

Jesse Segers
Marguerithe de Man

Inhoud

Voorwoord	13
Inleiding	17

I. Het Schone. Ontwikkeling in de tijd en de esthetische ervaring

25

1	Moïra Müller Het Ware, Goede en Schone in de Griekse Oudheid	27
	Wat was schoonheid voor de Oude Grieken?	29
	Hoe werd de schoonheid van het innerlijk gecultiveerd?	30
	Conclusie	33
2	Andries Baart Het doodgewone en het buitengewone: waar vind je nog het Schone?	35
	Waarover hebben we het in dit boek?	35
	Wederzijdse uitsluiting?	38
	Het mooie en het Schone	39
	Op zijn plek vallen	43
	Een conclusie	46
3	Steven de Groot Inleiding in de esthetica	47
	Esthetica	48
	Stromingen binnen de esthetica	51
	Organizational aesthetics: van de esthetica naar organisaties	52
	Reflectievragen	57

2. Ontwikkeling van esthetische sensitiviteit

59

4	Koen Marichal Jezus, Plato en Kant nog aan toe en over mijn perfecte huis	60
	De kille schoonheid	61
	De brokken lijmen met goud	62
	Voorbij het relatieve schone	63
	Epiloog	65
5	Jesse Segers Esthetische ontwikkeling	66
	Vijf ontwikkelingsstadia	67
	Kenmerken van de esthetische ontwikkeling	69

Link met intellectuele en morele ontwikkeling	71
Link met verander-, organisatie- en advieskunde, en leiderschap.	71
6 Harrie Regtering Het Schone niet-weten in leiderschap	73
Niet-weten	73
Het Schone niet-weten in leiderschap	75
Mimesis: oefening in gelijkenis, nabijheid en tijdloosheid	76
Verdieping van niet-weten en van het Schone	78
Reflectievragen	81

3. Tastend zoeken naar het Schone **83**

7 Tim Stevens Het Schone als inspiratie	85
Onweerstaanbaar	85
Weten voorbij kennis	86
Mag het waar zijn?	86
Intiem en direct	87
Samen en alleen	88
Dapper struikelend	89
8 Hans Vermaak Mooi is anders	91
Schone schijn	91
Het magische leven	92
Mooi is anders	93
Waardeloze waarden en knullige vermogens	95
Ingetogen genieten	96
9 Jaap van 't Hek, Leike van Oss en Marijke Spanjersberg	
De troostrijke schoonheid van wat 'is'	98
Perfectie als default	98
De organisatie als lelijk ding	99
Het Schone en het Goede	100
Schoonheid in organisaties: kleine maar antifragele kracht	102
Na de schoonheid de troost	110
10 Aukje Nauta Voorbij Verbloeming	112
Verbloemen	112
Uitingsvormen van verbloeming	114
Organisaties zonder schone schijn	117
Hoe kom je voorbij de schaamte?	118

Inhoud

Conclusie	119
II Elsbeth Reitsma Op zoek naar het Schone in het adviesvak	120
Cartoonstrip	121
Hoe het Schone te benaderen?	121
Het Schone van de tegenstelling	122
Vier ankerpunten	122
Elkaar het vak laten zien	126
Reflectievragen	127
4. De schone kunsten	129
12 An Kramer Show don't tell; leren van kunstenaars	132
Kunst inzetten	132
Autonomie	133
Onmaat	135
Show, don't tell	136
Ik ben toch geen kunstenaar?	138
13 Tabo Goudswaard De verandering van kunst	139
Het kunstenaarschap	139
De maatschappelijke betekenis van het kunstenaarschap	140
Taaie vraagstukken	140
De meerwaarde van samenwerken met kunstenaars	141
Klassieke opvatting over kunstenaarschap overhoop	142
Een goed samenwerkingsproces voor maatschappelijke impact	143
14 Tom Maassen en Jacco van Uden Zorgesthetiek	145
Esthetica	145
Perceptie en zorg	146
Kwaliteit en Goede zorg	147
Zorgesthetiek	150
Zorgesthetiek bij De Haagse HBO-V	151
15 Erik Boers Taal is als waterverf; de schone letteren in organisaties	154
De platte taalopvatting in de organisatiekunde	155
Taal is leven	156
Van taal 1 naar taal 2	156
Leer de juiste woorden	158
Lezen en spreken	160

16	Marguerithe de Man Maakbare schoonheid?	163
	Het verhaal van de twee huizen	163
	Wij zijn architecten en ontwerpers	164
	Universele ontwerpprincipes	165
	Lessen van architecten en stedenbouwkundigen	166
	Schoonheid en ontwerpprincipes	168
	Anno nu	170
	Tot slot	171
17	Tanja Verheij Organisatie(advies)werk als kunst: enige reflecties	173
	Schoonheid geeft zin en betekenis	173
	'Kleine' en 'grote' schoonheid	174
	Organisatie(advies)werk als ultieme kunst, juist vanwege de moeite en de vergankelijkheid ...?	175
	Een uitstapje naar de choreografie: artistieke dialoog	175
	Schoonheid en waardigheid: voorbij het instrumentele denken	177
	Reflectievragen	179

5. Schone schijn? 181

18	Het Schone als ambacht Paul Kloosterboer	182
	Ideeënleer	183
	Projecties	184
	Alternatief van Aristoteles	185
	Waar een wil is, moet die weg	186
	Ambacht van het Schone	186
19	Erwin van de Pol De onzichtbare handtekening	188
	Meetlatjes	189
	Normativiteit	190
	Exodus	191
	Kunst	193
	Reflectievragen	195

Inhoud

6. Waar zie ik het Schone in mijn werk? 197

20	Wilfred Verweij Het vreemde opzoeken en onderzoeken	200
21	Francine Lameris Het Schone in de knel	208
	Verbinding in 't gedrang	208
	Meer 'samen'	210
22	Rosemarijn Koenen Werken aan de dingen die niet over gaan	212
	Geen antwoorden	213
	Niet ongedaan	213
	Een nieuw perspectief	214
	Island of sanity	215
	Aannemen helpt	216
	Tot slot	218
	Nog een keer tot slot	219
23	Chris van Wijk De overeenkomsten tussen het Schone in het werk van Louise Bourgeois en dat van mij	220
	Dynamiek tussen polen	221
	Vertragen, onderzoeken, niet weten, reflecteren	221
	Neigingen	223
	Het ongemakkelijke	226
24	Hester van der Burg Drie letters en een wereld van verschil. Is het waardeloos of waardevol?	227
	Het Schone	227
	Vaktaal of taal als vak?	228
	De coach: de taal van de ander	230
	De adviseur: gezamenlijke taal	231
	De docent: mijn eigen taal	231
	Elk woord kan verschil maken	233
	Reflectievragen	235

7. Conditie voor het Schone 237

25	Charles Engelen Mooi om te zien, een schone veranderruimte	238
	De professionele werkruimte van de vakman	238
	Verandering en het werkgebied van de begeleider	239
	Schone veranderruimte: wat vraagt het van de begeleider?	241

26	Tarcies Kisters 'Ik hou van mij'	244
	Het Schone	244
	Begeleide retraite	245
	Reflecties en ervaringen van deelnemers	247
	Door mijn oogbalken als begeleider	248
	Lessons Learned	249
27	Anne-Marie Gunnink en Paulien 't Hoen Daar, maar onzichtbaar ligt het. Het schone als gulden snede in een besluit	251
	Laag 1: feiten	252
	Laag 2: Persoon	255
	Laag 3: Speelveld	256
	Laag 4: Idee	257
	Nieuwsgierig naar wat er is gebeurd?	258
	Nieuwsgierig naar wat er bij de begeleiding komt kijken?	258
	Socrates	260
28	Anne Lemaire Simple Rules	261
	Extra muros	261
	Intra muros	263
	So what?	265
	Now what?	269
	Reflectievragen	271

8. Schone organisaties 273

29	Hans Strikwerda Het Schone in organisaties? Wat is dan het vuile?	275
	Dimensies in het Schone	275
	Wat is een schone organisatie?	276
	Nieuwe generaties; nieuwe methoden en technieken	277
	Nieuwe taal	280
	Conceptuele helderheid	282
30	Brechtje Kessener Gestaltwetten voor het Schone in organiseren	283
	Vormleer	284
	Nieuwe vormleer	285
	Vormen zijn expressief	286
	Recapitulerend ...	287
	Het complexe fenomeen organisatie	288

Inhoud

	Het ontwerpen van (schone) organisaties	289
	Waarom zijn er nog lelijke organisaties?	291
	Eenduidigheid van waarden	292
31	Mathieu Weggeman Schoonheid, een nieuwe KSF?!	294
	Er is geen norm voor schoonheid	296
	Het esthetisch rendement van een organisatie	296
	Oproep	298
32	Steven de Groot De esthetische revolutie: mooi werk en mooie organisaties!	301
	Esthetische kwaliteiten van organisaties	303
	Goed door mooi	305
	Esthetische revolutie: organisaties mooier maken	306
	Reflectievragen	309
	9. Het Schone: een polyfonisch manifest	311
	Het absolute versus het alledaagse Schone	312
	Het alledaagse schone; loose your mind and come to your senses	313
	Het interactioneel tragische streven	314
	De ontmoeting met het vreemde: met behulp van de schone kunsten	315
	Het kwetsbare en het moedige in de ontmoeting met het Schone	316
	De verbinding met het vreemde	317
	De diepte van het Schone	318
	De ontologie van het Schone	319
	(Bege)leider van het Schone	320
	De valkuil van de (bege)leider van het Schone	321
	De noodzaak van verbinding met het Ware en het Goede	322
	16 noten in de partituur	326
	Noten	328
	Auteursalfabet	339

Organisatie(advies)werk als kunst: enige reflecties

Drs. Tanja Verheij



De wereld is vol van leiders en organisatieprofessionals, die oogstrelende dingen doen in het intermenselijke; ook (of juist) in moeilijke omstandigheden. Mensen die de kunst verstaan te communiceren met oprechte, mooie taal en een mooi gebaar, ongeacht de inhoud van de boodschap. Zoals balletdansers bewegingen maken, die een verhaal uitdrukken waarmee zij je proberen te bereiken en raken met schoonheid. Wat maakt het organisatiewerk van deze leiders en organisatieprofessionals tot kunst? Deze bijdrage is een vingeroefening in een grotere zoektocht naar toepassing van 'het Schone' op dit vakgebied.

Schoonheid geeft zin en betekenis

Wat schoonheid is, is op zichzelf al een tamelijk lastige vraag, al lijkt hij op het eerste gezicht eenvoudig. Scruton schetst: ...'is het genoeg



in schoonheid zintuiglijk of intellectueel van aard? (...) Het genoeg van een warm bad is zintuiglijk, het genoeg van een wiskundige puzzel intellectueel. Daartussen zijn echter nog duizend schakeringen mogelijk en de vraag waar in dit spectrum het esthetische genoeg een plaats heeft, is dan ook een van de meest omstreden kwesties in de esthetiek geworden.¹³⁴

Scruton stelt na veel onderzoek dat het om schoonheidservaring gaat. Dat die ervaring een rationele grondslag heeft en dat deze diep verbonden is met onze waarden en betekenisgeving: '... Het gaat niet om 'dingen in de wereld', maar om een specifieke ervaring daarvan en om het streven naar betekenis dat uit die ervaring voortkomt. (...) De kunst, de natuur en de menselijke gedaante zijn evenzovele uitnodigingen om deze ervaring in het middelpunt van ons leven te plaatsen. Als we dat doen biedt de schoonheid een plek waar we ons altijd kunnen verfrissen zonder er ooit genoeg van te krijgen.'¹³⁵

Op deze wijze benaderen wij het Schone hier: als een ervaring. Schoonheid zien is een manier om aandacht te schenken aan iets. Om het te beschouwen en onderzoeken, te beleven en om er betekenis in te zien die is verbonden met waarden waar we belang aan hechten. Schoonheid gaat in die opvatting veel verder en dieper dan een oppervlakkig, subjectief 'mooi vinden'. Schoonheid staat naar ons oordeel op die manier ook gelijkwaardig en nauw verbonden náást het Goede en het Ware.

'Kleine' en 'grote' schoonheid

Naast schoonheid, die we kennen van grote kunst en cultuur in artistieke prestaties, is er bescheidener schoonheid van alledag, die minstens zo belangrijk is voor het dagelijks leven als schoonheid van de kunst en de perfectie. Scruton¹³⁶ noemt als voorbeeld, onder meer, bescheiden gebouwen rond een groots architectuurwerk, die zorgen dat het sublieme gebouw goed tot zijn recht komt, of de bescheiden harmonie in een straat waarin we ons thuis voelen, of een mooi gedekte tafel. Gombrich stelt dat kunstenaars vrijwel nooit grote woorden als 'schoonheid' gebruiken, hij beschrijft uitgebreid wat kunstenaars ervaren en beogen als ze creërend bezig zijn en dat komt vooral neer op rangschikken of 'goed treffen' van iets of daar zelfs over piekeren. Daarbij proberen ze een veelheid aan factoren met elkaar in evenwicht te brengen.¹³⁷

Schoonheid in dingen kunnen zien is dus een onuitputtelijke bron van kracht, omdat het niet gaat om oppervlakkig 'uiterlijk schoon', maar omdat dat wat we zien verbonden is met waarden, waar wij aan hechten, zoals harmonie, eenheid, authenticiteit. Dat geldt zowel voor de 'grote' schoonheid van het sublieme, als ook voor de 'kleinere', meer alledaagse schoonheid, die zo van belang is in ons dagelijks leven.

Organisatie(advies)werk als ultieme kunst, juist vanwege de moeite en de vergankelijkheid?

Eén van de mensen, die me recent raakte en aan het denken zette met haar verhaal over schoonheid in organisaties is Eliat Aram, CEO van The Tavistock Institute of Human Relations (TIHR). Zij beschrijft hoe de schoonheid van verhoudingen tussen leden van een groep verdiept besloten ligt in complexe emoties, spanningen, conflicten etc., die onder het oppervlak liggen en waarin doorgaande interactie plaatsvindt, zonder eenvoudige ‘oplossingen’, continu onderhandelbaar, voor discussie vatbaar, politiek, veranderbaar, beweeglijk. Zij stelt zich de vraag waarom we eigenlijk zoiets ingewikkelds doen; adviseren en participeren in dit soort groepsrelaties, met een taak die meedogenloos, eindeloos meerduidig is¹³⁸.

Dit is een relevante vraag voor elke consultant, maar zeker voor consultants die zich in lastige vraagstukken bewegen. Aram beschrijft dat het werken in complexe groepsrelaties voor haar kunst is; een collectief vervaardigd kunstwerk, dat alleen in het hier en nu bestaat en dat geheel afhangt van betrokkenheid en gedrevenheid van alle deelnemers (in hun verschillende rollen) aan die interacties. Zij schetst dat we in groepsrelaties zowel onze passie als ons intellect nodig hebben, zowel ons spirituele, ‘onwetende’ zelf, als ons rationele, wetende zelf en dat er een wereldwijde gemeenschap en verbondenheid bestaat tussen organisatieprofessionals, die hiermee bezig zijn. Daarom is het zo mooi, stelt Aram. Juist omdat het zo moeilijk en (soms) zo pijnlijk is, zo tijdelijk, maar soms ook memorabel en omdat het steeds weer opnieuw gecreëerd moet worden, in het hier en nu, een beetje zoals een muziek¹³⁹. Juist die ongrijpbaarheid, onmaakbaarheid en vluchtigheid geven dit werk volgens Aram dus zijn charme en zelfs magnetische aantrekkingskracht; een mooie paradox.

Ik zou durven stellen dat organisatie(advies)werk zó beschouwd zelfs de ultieme vorm van kunst is (net zoals de muziek en de podiumkunsten), omdat het nog meer dan tastbare vormen van kunst zoals literatuur, schilderen beeldhouwkunst, de schoonheid van vergankelijkheid representeert en omdat het nog complexer is om het te vervaardigen, doordat de gedreven betrokkenheid van velen vergt en doordat er veel factoren met elkaar in balans moeten worden gebracht; intermenselijke gedragkunst.

Organisatieprofessionals als kunstenaars ... Velen maken dagelijkse, ‘kleine’ schoonheid in hun werk; belangrijk en een prestatie. Prima donna’s

en grote leiders maken soms grote schoonheid. In mijn beleving heeft dat kunstenaarschap met vakmanschap en heel veel oefenen van doen, met het vermogen om te gaan met onzekere uitkomsten en vooral met het vermogen om altijd menselijkheid en waardigheid te (blijven) tonen.

Een uitstapje naar de choreografie: artistieke dialoog

Danseres/choreograaf Conny Janssen beschrijft, als zij in najaar 2019 een Gouden Zwaan voor haar oeuvre ontvangt, hoe zij te werk gaat. Zij beschrijft haar werkwijze in de beginperiode, waarin zij als choreograaf alle bewegingen van tevoren bedacht en in een dansnotatie zette. “Daarmee ging ik de studio in om ze met de dansers in te studeren. Dat patroon had ik toen nodig. Het was mijn houvast. Maar in de loop van de jaren voelde ik hoe langer hoe meer dat ik bleef vastzitten in wat ik had voorbereid. Ik wilde daar uitbreken.” Janssen vertelt hoe zij tot de thema’s komt voor haar voorstellingen: die komen uit haar eigen leven. Zij schetst dat zij steeds meer is gaan samenwerken met mensen van buiten de danswereld: musici, decorontwerpers, dramaturgen. “...We praten over de thematiek van een voorstelling ... we voeren een artistieke dialoog en scheppen een omgeving waarop ik met dans kan reageren. Die omgeving kan heel dwingend zijn. Zo’n artistieke dialoog is niet alleen interessant omdat we zo tot ideeën komen, het scherpt ook onze visie. En juist dat maakt dat we met het team interessante wegen ontdekken. (...). Ik heb grote behoefte aan dingen die me alert houden. Die komen vooral naar je toe als je met anderen in overleg bent. Met musici heb ik eenzelfde manier van werken: samen zoekend, elkaar beïnvloedend.” Conny Janssen organiseert dus als choreograaf een dialoog, waarbij óók of vooral het esthetisch aspect een rol speelt: gebaren, licht, decor, kostuum, muziek/geluid. Deze aanpak leidt tot prachtige voorstellingen, zoals KIEM, een voorstelling over de beklemming van de moderne mens, die ondergeschikt wordt aan wat hij presteert enerzijds en (vooral) over de vitaliteit en het vermogen om daar uit te breken anderzijds. In het maakproces heeft Janssen de dansers gevraagd om het gevoel van beklemming en de drang om daar uit te breken vorm te geven en op zoek te gaan naar een fysieke vertaling daarvan. Een broos, onzeker, zoekend proces, maar met succes, het is een schitterende voorstelling,

die veel publiek trekt en lovende kritieken oogst. “Met het artistieke team hebben we in beeld, licht en kostuums gezocht naar een wereld die aards is, die begint bij de grond. Om van daaruit los te komen, op te bloeien, de kracht in jezelf te vinden om verder te gaan en te vertrouwen in de kiemkracht van het leven.”

Als we kijken naar deze grote choreografe, dan is haar vakmanschap van belang en mengt zij dat met het vakmanschap van dansers, licht- en geluidsmensen, etc. Conny Janssen¹⁴⁰ schat de inbreng van de professionals waarmee zij werkt op waarde: zij maakt ook de choreografie in samenwerking, omdat zij ziet dat een choreografie, die zij alleen bedenkt, minder rijk is. Het gaat niet meer om een vooraf gemaakte danspartituur die goed moet worden uitgevoerd, het creatieve proces is een dialoog geworden, waarin leiders en volgers gezamenlijk optrekken en waarin zij sámen, al doende, de danspartituur maken. Daar is tijd en oefening voor nodig, moed, en acceptatie van onzekere uitkomsten. Wie dat voor elkaar krijgt en dan iets moois maakt, dat anderen zin geeft en door een grote gemeenschap wordt gewaardeerd, is een kunstenaar. Het creatieve proces van deze dansgroep kent elementen die we in de organisatiekunde ook sterk terugzien: horizontaal (samen) in plaats van verticaal, helix-achtig en circulair/kortcyclisch in plaats van lineair, serendipiteit in plaats van causaal en multidisciplinair. Wat echter opvalt, is dat in de organisatiekunde esthetiek geen of een ondergeschikte rol heeft, terwijl dat bij de dansgroep een van de hoofdcriteria is. Weggeman schetst dat de esthetische context van het gedrag van managers en medewerkers lange tijd verwaarloosd is in de organisatiekunde¹⁴¹ maar dat esthetiek wel degelijk een ‘prestatie-indicator’ kan zijn die organisaties mooier en productiever maakt. Hij vraagt zich af of we daar naar op zoek durven gaan en beveelt aan dat organisatieonderzoekers, adviseurs, bestuurders en politici deze zoektocht gaan ondersteunen; hij ziet dit als een mooie weg uit angstige organisatieculturen.

Schoonheid en waardigheid: voorbij het instrumentele denken

Instrumenteel denken is in de organisatiekunde alom aanwezig. Echter, als (bestuurskundig, maatschappelijk, politiek, economisch of ander)

nut alles domineert, dan brengt dat in plaats van oplossingen vaak juist blokkades met zich mee. Mensen die zich ontmenselijkt voelen en opgebrand raken en symboolmaatregelen die niet echt een oplossing zijn voor de vraagstukken die spelen. Aandacht voor waardigheid en menselijkheid is een effectief tegengif tegen dit instrumentele denken. Waardigheid is een universele menselijke (meta-)waarde, die impliceert dat eenieder de waarde(n) van de ander respecteert. Altijd; ook bij het ontwerpen en aanpakken van organisatieprocessen¹⁴². Doet men dat niet, dan ontstaat schade.

Waardigheid heeft van doen met het respecteren van zichzelf en de ander, in allerlei opzichten (rechten, bejegening, moreel). Voor elke organisatieprofessional is het in acht nemen van de eigen en elkaars waardigheid van belang en daarnaast het in acht nemen van elkaars andere (inhoudelijke) kernwaarden. Van Ewijk benadrukt: 'Waardigheid is wederzijds. (...) Waardigheid is er pas als beide kanten elkaar als waardig wezen zien'¹⁴³ ... en behandelen, voeg ik daaraan toe. Hier zit voor mij een kern van schoonheid in organisatie(advies)werk.

Voor mij ontstaat schoonheid in organisatie(advies)werk daar waar de organisatieprofessional nuttigheid en waardigheid goed met elkaar weet te verenigen. Dan ontstaat iets wat in meer dan één opzicht 'schoon'

is: esthetisch, maar ook harmonieus tussen de samenstellende delen en het geheel, en daardoor duurzaam. Het werk van de organisatieprofessional is een collectief kunstwerk, als hij zowel zijn eigen waardigheid als die van de counterparts wederkerig gerespecteerd weet te krijgen en als hij voor elkaar krijgt dat verbinding ontstaat tussen uiteenlopende inhoudelijke kernwaarden van betrokkenen.

De organisatieprofessional is daarbij een soort choreograaf in zijn eigen werk-werkelijkheid, die goed kan zien welke rol en positie hij zelf heeft, welke rollen en posities anderen hebben, wat een situatie nodig heeft om er iets moois van te maken en hoe hij eigen en andermans waardigheid en kernwaarden goed tot hun recht kan laten komen. Dat is geen sinecure, maar elke keer als het lukt: prachtig en bevredigend.


