



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 oogharen 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

De overeenkomsten tussen het Schone in het werk van Louise Bourgeois en dat van mij

Chris van Wijk

23

In museum Voorlinden was tot mei 2020 de tentoonstelling 'To Unravel a Torment' over het werk van Louise Bourgeois te zien. Louise Bourgeois is een kunstenaar uit de vorige eeuw (1911-2010), zij werd 98 jaar. Haar kunst is niet per definitie 'het Schone'. Het beweegt zich in een dynamiek tussen de polen: liefde en geweld, hard en zacht, vrijheid en gevangenschap. Ze maakt van oude dingen iets nieuws. Ze werkt met veel verschillende materialen en 'repareert'. Ervaringen uit haar jeugd zet ze om in kunst om over na te denken, niet alleen om naar te kijken en het mooi te vinden. Kunst om doorheen te kijken. Kunst die bij blijft. Tegen de stroom in. Ongemakkelijke, pijnlijke kunst ook.

Ze eindigt met zes kunstwerken (watercolour) die ze maakte op de grens, in het laatste jaar van haar leven en die ze allemaal heeft voorzien van een tekst:

I give everything away, I distance myself from myself, from what I love the most, I leave my home, I leave the nest, I am packing my bags.

Zo verbindt ze een lang leven met haar dood.

Dynamiek tussen polen

Geraakt ben ik door haar kunst, door haar manier van afscheid nemen van het leven en omdat ik een link zie met mijn werk als adviseur, opleider, coach. Dat werk is ook op het eerste oog niet mooi of leuk, maar het intrigeert. Naarmate ik er langer naar kijk en erop reflecteer, wordt het steeds interessanter en daarmee 'schoner', niet gemakkelijker. Het gaat over de dynamiek tussen de polen. Het is onze neiging om tegenstellingen als onverenigbaar te zien, te proberen problemen op te lossen door één deel van de tegenstelling te negeren.

Ook ik zelf ken die polen goed, zowel persoonlijk als in mijn werk; mijn harde werken met de strenge, veeleisende kant en mijn zachte kant met een groot hart, de serieuze-ik en de humor-ik, het zeker weten en de eeuwige twijfel.

In mijn werk met groepen en teams merk ik vaak dat de wens bestaat om aan één kant van de dynamiek te blijven. Wel met de inhoud aan het werk willen, maar 'het moet ook leuk zijn'. Wel praten over mogelijke interventies en plannen, maar het 'daadwerkelijk doen' liever uitstellen. Bij voorkeur vragen stellen om de situatie beter te begrijpen, in plaats van vragen stellen die uitnodigen tot reflectie. Onvoorbereid in situaties stappen in plaats van ze te voorddenken en voorbereiden (en dan niet alleen op inhoud, maar vooral op interactie 'wat is er voor mij spannend aan deze bijeenkomst?').

Dus de moeilijke, lastige kant wegduwen, maar dat wat je ontwijkt blijft, heb ik ooit geleerd. Dus juist daarnaartoe bewegen helpt. Dat is via 'serieus aan het werk' naar plezier, dat is via conflict naar de liefde. Het ene bereiken via het andere, in een voortdurende dynamiek tussen de polen. Via het ongemakkelijke en pijnlijke ontstaat zo het Schone bij Louise Bourgeois.

Vertragen, onderzoeken, niet weten, reflecteren

Het bewustzijn van die polen in de dynamiek tussen mensen en de ontmoetingen die daarin ontstaan blijven mij boeien. Eigenlijk haal ik er plezier uit om serieuze stappen te maken op de inhoud. Dat vraagt van

mij het vermogen te verdragen, mijn oordeel op te schorten, spannende interventies te doen, de informatie die ik krijg door te voelen wat er in het systeem speelt om te zetten en daarbij mild te blijven. Bedding maken, zodat er in de gelaagdheid gezocht kan worden naar manieren van omgaan met wat op het pad komt.

We hebben vaak het verlangen om problemen op te lossen, zodat we verder kunnen gaan, want dan lijkt het klaar. Veel problemen zijn echter niet op te lossen. We moeten er mee dealen. Wat we wel kunnen doen is een stap maken en ontdekken wat het brengt. Dan kan er weer een volgende stap gemaakt worden. Het zijn meer zoektochten dan interventies. We verlangen naar simpel, maar dat is vaak een illusie in intermenselijke dynamiek. Zeker als er ook nog een taak te vervullen is, zoals dat is in organisaties. Een taak die vaak complex is, die velerlei spanningen en onzekerheden oproept en daarmee defensief gedrag. Waar vaak snelheid gevraagd wordt, terwijl (een beetje) vertraging al enorm kan helpen. Voor het samenwerken binnen groepen en teams gebruik ik de metafoer van het kunstwerk. Als iedereen een steen naar het midden gooit, ontstaat er een berg stenen, maar als we met elkaar kijken en onderzoeken hoe diezelfde stenen op elkaar passen, dan kunnen we een kunstwerk maken.

Dat vraagt het vermogen om te verdragen, te onderzoeken, het niet te weten, te reflecteren. Het vraagt volwassen gedrag. Volwassen in de zin van in staat zijn om iets (anders) te doen in het hier & nu; anders dan de eerste neiging te volgen, de eerste emotionele reactie, bepaald door ons overlevingspatroon. Handelen vanuit een keuze, die kan ontstaan door stil te staan en te reflecteren. Reflectie helpt ons te voorkomen dat we impulsief, vanuit onze eerste neiging, handelen. Onze eerste neiging die we geleerd hebben vanuit ons overlevingsmechanisme. Het overlevingsmechanisme dat ons als kind beschermde en waardoor we onze kwaliteiten hebben kunnen ontwikkelen. Dat mechanisme is echter voor de volwassene soms ook een handicap. Het werkt namelijk razendsnel, vooral als we emotioneel getriggerd zijn. Dat leidt er vaak toe dat we geen handelingsvrijheid meer hebben. Het is geen keuze, we overzien op dat moment de effecten niet. Het is geen volwassen gedrag. Onze eerste neigingen zijn om in te grijpen, om (snel) op te lossen, om (niet) lief voor elkaar te zijn, om aan de oppervlakte te blijven, ons niet uit te spreken, om niet te luisteren, om geen vragen te stellen, om te verharderen, om defensief te zijn, een oordeel te hebben, om te zoeken naar wie het niet

goed heeft gedaan, wie de schuldige is. Naast onze kwaliteiten, nemen we ook deze eerste neigingen mee naar ons werk.

Neigingen

Het primaire proces op het werk roept ook zo'n eerste neiging op, dat is wat de taak ons vraagt om te doen. In de onderlinge samenwerking werkt die eerste neiging vaak contraproductief. Dus als de taak van de organisatie is 'zorgen voor mensen', dan bestaat het risico dat medewerkers dat onderling ook gaan doen en ze elkaar niet meer aanspreken op verantwoordelijkheid.

I De neiging om ...

Tijdens een workshop 'Spannende Interventies in Groepen' loopt een begeleidingsoefening uit de hand. De verwachtingen van de begeleider en van de te begeleiden groep lopen sterk uiteen, worden niet geëxpliciteerd en de sfeer verhard. De input die de buitenkring geeft tijdens time-outs wordt niet opgepakt. De groepsleden sluiten de begeleider buiten en het lukt haar niet de dynamiek bespreekbaar te maken. Een oefening waarin ieder, zowel de actieve als de observerende deelnemers en wij als begelei-



ders van de workshop veel spanning voelen. Na de oefening komt deze spanning eruit, via veel gezucht en geklaag. 'Waarom hebben jullie als begeleiders de oefening niet stopgezet?', vraagt één van de deelnemers. We bespreken de oefening systematisch na; wat is er in de voorbereiding aan de orde geweest, hoe hebben de deelnemers aan hun eigen ontwikkelpunten gewerkt voor en tijdens de oefening, wat gebeurde er in de onderlinge dynamiek en met welk effect? We nemen de tijd en de ruimte om dit te onderzoeken; welke waarnemingen, welke interpretaties, welke aannames, welke overtuigingen spelen mee? Langzamerhand ontstaat een beeld van de complexiteit in deze dynamiek. De groep ontspant. Er valt dus veel te leren van deze oefening en de worsteling, het samen zoeken en inzichten delen, geeft de ruimte daartoe. Aan het einde checken we of er losse eindjes zijn. We kunnen verder met de workshop. Wat zou er gebeurd zijn zonder reflectie en nabespreking?

II De neiging om ...

Een groep staf- en lijnmanagers doet gezamenlijk een ontwikkeltraject. Ze hebben het druk en er is weinig tijd voor reflectie. De werkdruk is groot, er zijn financiële perikelen en veranderingen in de omgeving leiden tot veel onzekerheid. De bijeenkomsten worden deels als een last ervaren. Tijdens één van deze dagen zijn we in de ochtend met een inhoudelijk onderwerp bezig. De link tussen deze inhoud en de werkprijktijk wordt nauwelijks gelegd en als dat wel gebeurt, dan is het op een hoog abstract niveau. Er wordt veel en hard gelachen. Opmerkingen over en weer klinken diskwalificerend. Als begeleider bemerk ik mijn eigen verharding, ik hoor mezelf soms ook lachen en mijn gedachten zijn nogal oordelend (... ze willen niet, etc.). Ik heb de neiging om me terug te trekken en dit in de pauze met mijn collega te delen, met het risico dat we samen een oordeel over de groep hebben. Eerdere interventies om te reflecteren op het werken in deze groep hebben weinig opgeleverd. Ik verduur mijn neiging om in te grijpen in het proces en ik realiseer me dat mijn gevoelens de gevoelens in deze groep representeren. Dat ze een informatiebron zijn. Het enige wat ik kan doen is er bij blijven en zacht blijven, zodat er wellicht een andere ervaring kan ontstaan, maar dan op het moment van deze groep en niet op mijn moment. In de middag vraagt één van de deelnemers zich hardop af 'wat voor team willen wij zijn?'. Er ontstaat ruimte, voorzichtig onderzoekend gaat het gesprek verder. Nu komt het erop aan dit proces te ondersteunen, zodat er iets gezamenlijks kan ontstaan. Door er te zijn en niet door iets te doen. De verharding wordt benoemd en iemand vraagt zich af of ze onderling niet wat liefdevoller zouden moeten zijn.

III De neiging om ...

Een ontwikkeltraject voor leiders en managers is vastgelopen. Om de planning toch te halen, vragen de mensen die verantwoordelijk zijn voor de organisatie van dit programma, het ontwerpteam, mij en mijn collega in te stappen. Ik twijfel, ik ken mensen die hieraan deelnemen uit een eerder traject. Het draagvlak toetsen is belangrijk. We spreken af dat wij als begeleiders alle mensen tevoren spreken. Uit deze gesprekken maken we op dat er een goede basis is om aan de slag te gaan. We bereiden ons voor op de eerste bijeenkomst. Vanaf het eerste moment dat we de mensen die dag als groep ontmoeten valt ons de stroefheid op; we worden nauwelijks begroet. Ook komen er veel vragen over de inhoud en opzet van het pro-

gramma, over onze beweegredenen om erin te stappen en enkele mensen spreken zich expliciet uit tegen bepaalde onderdelen in het programma. We luisteren naar alle signalen en nemen de tijd om hierbij stil te staan. Als later in de middag de bestuurders op bezoek komen is het opvallend stil. Er komt geen dialoog op gang. We doen daarna nog een onderlinge uitwisseling van beelden en verwachtingen en een rondje waarin ieder zich uitspreekt over de opbrengst van deze bijeenkomst. Er lijkt een draai gemaakt, ze hebben elkaar beter leren kennen en willen graag betrokken worden bij de invulling van het verdere programma. Wij vertrekken met goede moed huiswaarts. Een paar dagen later geven een paar deelnemers bij het ontwerpteam aan dat ze geen vertrouwen in mij als begeleider hebben, in diezelfde bijeenkomst beslist het ontwerpteam dat mijn betrokkenheid bij het programma stopt. Ze gaan op zoek naar een andere begeleider. De onderliggende dynamiek in de organisatie: snel handelen, zoeken naar oplossingen en weer doorgaan. Het is een pijnlijke situatie, ik voel me onvoldoende gesteund door de mensen die mij hiervoor hebben gevraagd en ik realiseer me dat het niet helpt als ik mijn pijn op hun bord leg; ik heb er zelf mee te dealen. Ik reflecteer met de mensen uit het ontwerpteam op wat er gebeurd is, wat er speelt in de geschiedenis, in de context, de dynamiek waar we in terecht gekomen zijn. Ik stuur de deelnemers een afscheidsmail, waarin ik ze aanmoedig hierop te reflecteren en ervan te leren, zodat het geen verloren energie is.



Inmiddels heb ik ruim 40 jaar werkervaring, nog altijd ben ik aan het leren. Soms via opleidingen, workshops, intervisie, maar meestal gewoon in het werk zelf. Door te reflecteren op wat er gebeurt, op mijn aandeel en op het effect van mijn gedrag. Door voor en na te denken over handelingsperspectieven in specifieke situaties. Door zelf te vertragen. Regelmatig is dat reflecteren lastig en pijnlijk, omdat ik een oordeel heb, vaak over mezelf (ik had het anders/beter moeten doen), maar ook over anderen. Mild zijn voor mezelf is leerzamer, maar wel moeilijk. Steeds meer ontdek ik dat kleine stappen groot zijn. Dat mijn eerste neiging is om hard te werken, terwijl er zijn al houvast is voor de groep. De wijsheid zit in het systeem. Met vertragen, reflectie en mildheid kan dat naar boven komen. Dat vraagt van mij vooral 'zacht aan het werk'.

Het ongemakkelijke

Louise Bourgeois zocht het ongemakkelijke op en maakte schone kunst. Mijn werk is niet gemakkelijk, meer een worsteling en het resultaat is voor het oog vaak niet zichtbaar. Sterker nog, het is niet mijn resultaat, het is wat anderen mensen gaan zien en durven doen met mijn bijdrage aan hun leerproces. Regelmatig leggen ze die bijdrage naast zich neer, omdat het te ongemakkelijk is, ze het te ingewikkeld vinden of ze bewust of onbewust hun oude patronen weer oppakken. Vaak zeggen mensen dat ze resultaatgericht zijn, resultaatgerichtheid vraagt veel aandacht voor de kwaliteit van de interactie; een ongemakkelijke zoektocht, in kleine stappen, maar de moeite waard om een leven lang voor te werken, net als Louise Bourgeois.
