



# Schoonheid als bron van kracht en als 'organisatieprincipe'

*'Het Schone' kan inspiratie bieden voor wat we in het dagelijks leven te doen hebben. We kunnen ruimte en inspiratie ervaren in ons werk door te denken aan ruimte in de wonderschone natuur, te wandelen langs de weidse zee of door naar een kunstwerk over de natuur te kijken, of een gedicht daarover te lezen. Schoonheid en verbeelding kunnen sterke associaties en gevoelens oproepen en zo onze beleving beïnvloeden, zó sterk zelfs, dat we (bijna) kunnen ontsnappen aan de situatie waarin we werkelijk zijn, en nieuwe perspectieven kunnen openen.*

*door Tanja Verheij*

Schoonheid kan zitten in hoe iets eruitziet. Maar het is nog veel meer: het kan alles zijn wat je 'ergens in ziet', en wat verbonden is met waarden waar wij aan hechten, zoals harmonie, eenheid, authenticiteit, waardigheid, eenvoud. De kracht van schoonheid is veel groter dan vaak gedacht wordt en is nog onderbenut in organisatie(advies)werk. Een vingeroefening om dit te illustreren.

## Schoonheid geeft zin en betekenis

Schoonheid is één van de drie begrippen in de drieslag 'het Ware', 'het Goede' en 'het Schone' van de filosoof Plato. Schoonheid wordt nogal eens weggezet als de minst fundamentele van deze drie begrippen. Dan wordt schoonheid gezien als oppervlakkig, uiterlijk, niet strikt noodzakelijk of functioneel, schoonheid is in



die visie iets waar we ook zonder kunnen. Maar daarmee wordt de kracht van schoonheid onderschat. Scruton stelt in zijn boek *Schoonheid* nu juist dat *schoonheidservaring* heel fundamenteel is en diep verbonden 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, dan biedt de schoonheid een plek waar we ons altijd kunnen verfrissen zonder er ooit genoeg van te krijgen.’<sup>1</sup> Een aantal extreme illustraties daarvan viel me recent op.

### Schoonheid vervult vele functies, doet zelfs (over)leven

Een extreme illustratie van de kracht van ‘het Schone’ geeft Arnon Grünberg in zijn bundel *Bij ons in Aus-*

*chwitz*, waarin hij verhalen bijeenbracht van ‘morele’ ooggetuigen<sup>2</sup>, in het bijzonder leden van het Sonderkommando. Er zijn bijzonder weinig overlevenden van deze groep, die de meest demonische misdaad van de nazi’s hebben ondergaan. Enkele leden van het Sonderkommando hebben ter plekke teksten geschreven en hebben deze verstopt nabij de crematoria, waar ze na de oorlog gevonden zijn. Grünberg beschrijft dat gek genoeg die teksten, die daar geschreven zijn, ter plekke, en niet nadien, de meest lyrische teksten zijn, die hij heeft gelezen over de Holocaust. Hij beschrijft dat de getuigenissen laten zien hoe mensen zich zelfs in die gruwelijke omstandigheden tóch staande houden met behulp van schoonheid en inspiratie. Hoe bijvoorbeeld Primo Levi dat doet door alsmaar te proberen zich een dichtregel van Dante te herinneren. Grünberg betoogt in verschillende interviews<sup>3</sup> dat deze teksten wat hem betreft (ook) gaan over de kracht van literatuur en stijl waarmee de getuigen hun verhaal overbrengen, waardoor wij

ons kunnen voorstellen wat daar gebeurd is: ‘Het is een behoefte om iets esthetisch moois te maken, om te overleven’. Een diepere paradox is nauwelijks voorstelbaar en laat zien hoe groot de kracht van schoonheid zijn kan.

Een andere extreme illustratie van de kracht van schoonheid zag ik tijdens de herdenking van de bevrijding van Auschwitz in Polen. Daar sprak Marian Turski, overlevende. Hij vertelt niet over zijn eigen leed, maar leeft zich in de huidige generaties jonge mensen in en vertelt een knap opgebouwd verhaal over hoe Auschwitz niet uit de lucht kwam vallen. Zijn betoog gaat over geleidelijke beïnvloeding, lang voor de oorlog al, van heel de samenleving, slachtoffers en daders. Langzaam wende iedereen, inclusief de gestigmatiseerden zelf, eraan dat bepaalde groepen (joden, sinti, roma) mochten worden buitengesloten en gestigmatiseerd. En hij benoemt hoe het creëren van die gewenning door de toenmalige machthebbers een slimme, maar ook uiterst wrede en gevaarlijke beïnvloeding en voorbereiding van de geesten in de samenleving was, om later het kwaad te kunnen versnellen. Wat Turski níet noemt maar wat wel een saillant detail is: bij deze beïnvloeding maakten de nazi’s gebruik van schoonheid in de vorm van design.<sup>4</sup> Turski introduceert het elfde gebod: gij zult niet onverschillig blijven als de geschiedenis wordt verdraaid ten behoeve van huidige politiek of als discriminatie van minderheden plaatsvindt. Zijn verhaal is door inhoud én door de prachtige manier waarop hij dat verhaal vertelt, een indrukwekkende manier om verbinding te maken met de nieuwe generaties, om zijn boodschap daar

te laten landen. Want dat is wat hij belangrijk vindt: het kan immers overal weer gebeuren en hij wil eraan bijdragen dat dat níet gebeurt. Door dit te doen, maakt de spreker zich (in elk geval tijdelijk, terwijl hij spreekt) los uit zijn eigen verdriet, hij ontsnapt er even uit. Waardoor zijn (over)leven zin en betekenis krijgt, en hem energie geeft om er iets moois van te maken. Wat hij ter plekke illustreert.

Nu zijn dit natuurlijk extreme voorbeelden van de kracht, die schoonheid kan hebben. Naast deze voorbeelden van het schone als overlevingsmechanisme zijn er ook ‘lichtere’ voorbeelden van zin- en betekenisgeving door schoonheid. Naast artistieke, grote schoonheid van perfectie en het sublieme is er bescheidener schoonheid van alledag, die minstens zo belangrijk is voor het dagelijks leven. Scruton<sup>5</sup> noemt vele voorbeelden: bescheiden gebouwen rond een groots architectuurwerk, die zorgen dat het sublieme gebouw goed tot zijn recht komt, de bescheiden harmonie in een straat waarin we ons thuis voelen, een mooi gedekte tafel.

Zó groot en veelzijdig is de kracht van schoonheid; ze kan heel fundamenteel betekenis geven. In dat licht is opmerkelijk dat er in de samenleving een massieve behoefte opkomt aan mindfulness en vergelijkbare manieren om werk en leven duurzaam en doenlijk te houden voor geest en lichaam, maar dat er in onze samenleving en organisaties níet een massieve behoefte is aan meer schoonheid, cultuur en kunsten. Terwijl die zó zingevend zijn en zo’n goed medicijn vormen tegen klachten van deze tijd (zoals stress, depressie, (te) instrumenteel denken). Ik vraag me af waarom

## Schoonheid en nuttigheid sluiten elkaar niet uit, in tegendeel

# Alles kan inspireren, schoonheid kan dat zeker. En schoonheid ... is in the eye of the beholder

dat zo is. Wellicht omdat de relaties tussen schoonheid enerzijds en organisatiewerk anderzijds grillig en onvoorspelbaar zijn voor wat betreft de 'opbrengsten'.

## Luxe of levensbehoefte? Schoonheid benutten als organisatieprofessional

Als schoonheid een zó fundamentele bron van kracht en vitaliteit kan zijn, dan is voor mij een vraag: hoe kunnen we die kracht benutten in organisaties. In (grote) organisaties is immers veel behoefte aan vitaliteit. Esthetiek is geen of geen belangrijk criterium in de organisatiekunde. Weggeman schetst dat de esthetische context van het gedrag van managers en medewerkers lange tijd verwaarloosd is in de organisatiekunde<sup>6</sup>, maar dat esthetiek weldegelijk een 'prestatie-indicator' kan zijn, die organisaties mooier en productiever maakt. Hij vraagt zich af of we daarnaar 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. Zelf werk ik hier in mijn adviespraktijk aan voor overheden en hun uitvoeringsorganisaties; met name door te werken met erkenning en aandacht voor wat mooi is, waarderend (interim)management en advies. Een effectieve weg om verbeteringen aan te brengen, paradoxaal genoeg juist ook in moeilijke omstandigheden, waarin verbetering zeer noodzakelijk is. Zoals bijvoorbeeld in de sturing van uitvoeringsorganisaties.

Een prachtig voorbeeld van het expliciet benutten van 'het Schone' is een beweging binnen de politie, die volgens principes van *social design* werkt: de po-

litie werkt samen met ontwerpers en kunstenaars om andere manieren van kijken naar sociaal-maatschappelijke vraagstukken te ontwikkelen en tot andere benaderingen en aanpakken te komen. Benaderingen die de strategie van de politie dichterbij brengen. Het is bijzonder dat dit juist bij de politie kan, omdat de politie onder grote (prestatie)druk staat en daar het nuttigheidsdenken noodgedwongen ver wordt doorgevoerd. Ook heeft de politie in 2018 een toneelvoorstelling ontwikkeld, waar grote groepen politiemensen naartoe gaan, om op die manier te werken aan dilemma's van integriteit en weerbaarheid in het werk. Een initiatief, waarmee de initiator in 2019 de Ien Dales integriteits-award won. De durf om voor dit soort aanpakken ruimte te maken getuigt van moed en visie bij de leiders binnen de politie.

Schoonheid is wat mij betreft geen luxe, maar een bron van kracht die misschien wel de kern vormt van ons streven naar een betere, mooiere wereld. Voor het benutten van schoonheid ten behoeve van organisatie(advies)werk is echter geen eenvoudig recept te geven. Er wordt in deze tijd op vele manieren gezocht en onderzoek gedaan naar schoonheid, geëxperimenteerd met schoonheid. Die zoektochten verdienen aanmoediging, maar we moeten waken voor al te mechanisch, instrumenteel denken, want dat zal de effectiviteit ondermijnen. Tegelijkertijd is van belang te kiezen voor werkwijzen die acceptabel zijn in de (functioneel georiënteerde) werkelijkheid van organisaties, want anders komen ze niet van de grond. Schoonheid legt het vaak af tegen evident 'nuttige' en functionele bestemmingen, die we aan (publiek) geld kunnen geven: 'Fraaie architectuur

heeft geen van de onmiskenbare voordelen van een vaccin of een kom rijst.<sup>7</sup> De Botton beschrijft dat als schoonheid (in dit geval van architectuur) geslaagd moet zijn en geluk teweeg moet brengen, we moeten begrijpen wie we zijn en waar we voldoening aan beleven. En: 'Pas in samenhang met pijn krijgen veel mooie dingen hun waarde. Vertrouwdheid met verdriet blijkt een van de minder vanzelfsprekende vereisten voor het waarderen van architectuur. Nog afgezien van alle andere voorwaarden is het wellicht nodig dat we een beetje ongelukkig zijn voordat we werkelijk door de schoonheid van gebouwen kunnen worden geraakt.'<sup>8</sup> Daar zit meen ik een essentie: ook om met schoonheid voor organisaties iets te kunnen, moeten we telkens de waarden, identiteit en ook de 'pijn' van (mensen in) organisaties kennen en begrijpen. Vooral dán kunnen we immers goed de verbinding maken tussen schoonheid en waarden. Veel onbenut potentieel zit wat mij betreft in het vaker stellen van de vraag: kunnen we het mooi(er) maken? Organisatieprofessionals zouden schoonheid kunnen benutten als een organisatieprincipe of 'beginsel van organisatie'. Schoonheid en nuttigheid sluiten elkaar immers niet uit, in tegendeel. Te denken valt aan:

- Het benutten van schoonheid als prestatie-indicator; en het mooi erkennen/belonen van prestaties.
- Schoonheid benutten in collectieve organisatieverhalen en ambities: interactief tot stand brengen (*shared values*) en deze verhalen mooi verwoorden en verbeelden.
- Het erkennen en belonen van capaciteiten en talent op een mooie manier.
- Het ontwerpen van werkprocessen met intermenselijke, esthetische kwaliteit. Organisationsprocessen kunnen daarmee plezier, engagement en productiviteit teweegbrengen.
- Het integreren van esthetiek in structuren, inrichting en besturing van de organisatie.
- Het stimuleren van (het beleven van plezier aan) vakmanschap en ambachtelijkheid.

- Het cultiveren van intermenselijke esthetiek in leiderschap en 'volgerschap'; het cultiveren van esthetiek in de cultuur van organisaties (hoe kunnen we mooie dingen maken en hoe kunnen we dat op zo mooi mogelijke manier doen met elkaar?).

De zingevende kracht van esthetiek is ongekend groot. Er is nog een wereld te winnen.

#### Noten

1. Zie R. Scruton: *Schoonheid*, Nieuw Amsterdam 2010, p. 213-214.
2. Mensen die getuige zijn van onrecht, veroorzaakt door een kwaadaardig regime, maar die tegelijkertijd slachtoffer (en soms ook dader) zijn en die de motivatie voor hun getuigenis ontleen aan een moreel doel aangaande de toekomst (bijvoorbeeld bijdragen aan begrip of vrede).
3. Zie bijvoorbeeld de interviews op 25-1-2020 in *Taalstaat* (radio 1, NPO 1) en op 26-1-2020 in *OVT* (radio 1, NPO 1).
4. Zie bijvoorbeeld: tentoonstelling *Design Museum Den Bosch – Design van het Derde Rijk*, september 2019 – maart 2020.
5. Zie R. Scruton: *Schoonheid*, Nieuw Amsterdam 2010, p. 19-25, p. 94-109.
6. Mathieu Weggeman: een esthetisch perspectief op management en vakmanschap, in: *Media*, posted 25 mei 2016.
7. Alain de Botton, *De architectuur van het geluk*, Amsterdam/Antwerpen, 2006, p. 21.
8. Alain de Botton, *De architectuur van het geluk*, Amsterdam/Antwerpen 2006, p. 28.

---

*Tanja Verheij is zelfstandig gevestigd organisatieadviseur, associé bij Berenschot en docent bij Sioo.*

