

## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

*‘Wat is het leven?’ Op deze vraag geeft elk echt en geslaagd kunstwerk op zijn eigen wijze een afdoende antwoord.’  
‘In muziek en kunst kunnen we de universele wil los van ons eigen individuele streven contempleren’  
(Schopenhauer/ 1788-1860)*

### ***Uitnodiging tot inzicht na overpeinzing***

Schopenhauer stelde: ‘we zijn allemaal overgeleverd aan de genade van de wil, dat alles wat we denken en doen infecteert’. Hij meende dat er een manier is om de wil te overwinnen, namelijk door de contemplatie van de kunst en vooral muziek. ‘We kunnen een mate van objectiviteit bereiken en ons losmaken, in contemplatie, van de constante eisen en streven naar vergankelijke doelen van de wil.’

Zonder verder in te gaan op de kijk van Schopenhauer t.a.v. ‘de wil’ deel ik het nut om door contemplatie van de kunst een mate van objectiviteit te bereiken en ons los te maken (van wat we vinden, ons oordeel). Feitelijk nodigt Schopenhauer uit tot inzicht voor *een afdoende antwoord* over ons leven vanuit het beschouwen van kunst.

Deze publicatie gaat dan specifiek over wat onze beschouwing op (schilder)kunst en danstheater ons leert én wat dat bijdraagt aan een kijk op samenwerkingsvraagstukken.

### ***Waarnemen met de aandacht die het verdient***

Wanneer we onze aandacht geven aan ‘contemplatie van de kunst’ dan nodigt dat uit ons af te vragen wat en hoe we waarnemen, om vervolgens vanuit bewustwording daarover ‘het *leven* rondom samenwerkingsvraagstukken’ meer te kunnen doorgronden. Dat moet ons dan brengen dat we vraagstukken met een oplossing/resultaat waarover we ontevreden zijn, c.q. waarvan we achteraf vinden dat we te lichtzinnig hebben gedaan over de complexiteit, opnieuw tegen een kunst-zinnig licht kunnen houden (met de aandacht die het verdient).

Voor wat betreft kunst zullen we, evenals wanneer we het over waarnemen hebben binnen deze publicatie, aangeven wat we daarmee bedoelen. Het is dan onvermijdelijk dat we stilstaan bij (enkele) vertekeningen van ons waarnemen.

### ***Hoe gaan we om met wat we onder kunst verstaan?***

Volgens woordenboeken is elke definitie van kunst cultuurspecifiek en tijdgebonden en kunnen opvattingen over kunst binnen eenzelfde cultuur evolueren: er ontstaan nieuwe genres en kunstvormen, waardoor het idee over de functie en de aard van kunst verandert. Traditionele definities van kunst zijn gebaseerd op een bepaalde eigenschap van het kunstwerk, op de representatieve, expressieve en de formele eigenschappen. Het scepticisme over de mogelijkheid en de waarde van een definitie van kunst is steeds gaande.

Bij deze publicatie (wel) passende definities zijn:

- het vermogen dat *wat in geest of gemoed leeft* of daarin gewekt is tot uiting of voorstellingen te brengen op een wijze *die schoonheidsontroering kan veroorzaken*;
- *voorwerpen die zich onderscheiden* van ‘gewone’ objecten *doordat* er in het algemeen *een hogere esthetische waarde* aan wordt toegeschreven. Dergelijke objecten hebben soms niet-esthetische - ceremoniële of religieuze of propagandistische - functies, en soms niet.

Immanuel Kant definieerde (1790) een kunstwerk als ‘*een soort voorstelling die een doel op zich is, maar niettemin de mentale vermogens voor gezellige communicatie bevordert.*’

Gezien het scepticisme over definities lijken we ons op glad ijs te begeven. Maar de definities helpen ons wel degelijk voor een zinnige beschouwing op waarnemen en samenwerken én gelukkig biedt het scepticisme ook ruimte er een eigen kijk op kunst op na te kunnen houden.

*In die zin gaat het ons altijd om de relatie die we hebben tot hetgeen we waarnemen.  
Wij beschouwen hetgeen we waarnemen juist als kunst omdat het de bedoeling is ons permanent uitgenodigd te ervaren te onderzoeken op enerzijds haar bijzonderheden van onze innerlijke werkelijkheid én wat dat dan anderzijds betekent voor onze uiterlijke werkelijkheid in gedrag, actie c.q. taal.*

Die uitnodiging is daarmee in **alles wat we waarnemen** (of het nu taal, een kunstwerk, een maatschappelijk-/organisatie-vraagstuk, een bouwwerk of stadsinrichting is) te **zien als een ontdekkingsreis** in dat waarnemen.

*Dit met de bedoeling open te kunnen staan  
(Schopenhauer) ‘om namelijk door de contemplatie van de kunst en vooral muziek een mate van objectiviteit te bereiken en ons los te maken van de constante eisen en streven naar vergankelijke doelen van de wil’.*



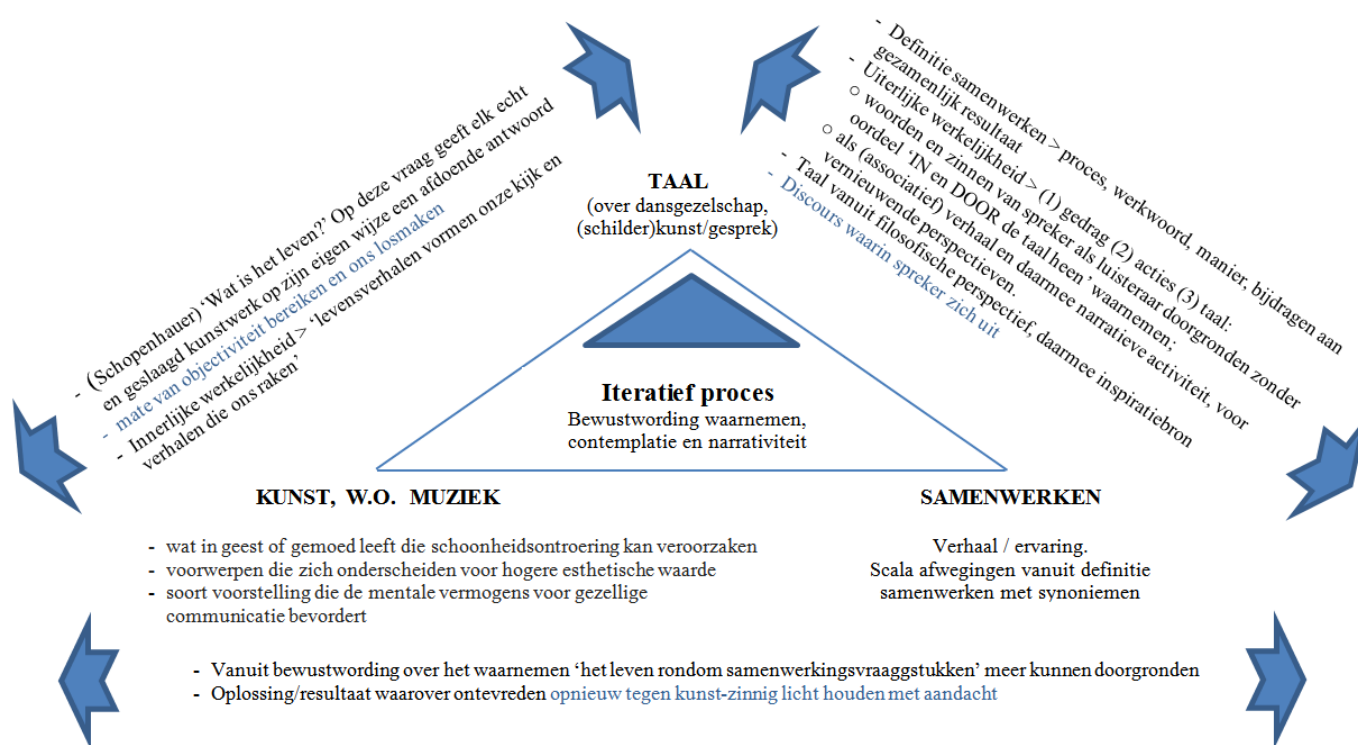
## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!

Ik acht het dan ook van belang het onderscheid innerlijke en uiterlijke werkelijkheid in de gaten te houden. Onder dat laatste zullen we, wanneer wij binnen deze publicatie *kunst* benoemen, dan ook verstaan:

- De taal (*woorden en zinnen*) van de spreker als luisteraar doorgronden vanuit waardigheid.  
Dat wil zeggen dat we niet oordelen over die taal, maar trachten te begrijpen wat de ander zegt/uitdrukt c.q. aan probleem formuleert en hoe 'IN en DOOR de taal heen' is waar te nemen in welke mate (en hoe) de ander in de taal is of kan worden ontstroefd;
- De taal als (*associatief*) *verhaal* en daarmee narratieve activiteit, om daarmee ons denken en voelen tegen het licht te houden voor vernieuwende perspectieven en keuzes, voor onze plannen en doen IN ONSZELF en AL SAMENWERKEND.

We raken hierbij de taal ook vanuit filosofisch perspectief (linguïstisch, natuurlijk en fenomenologisch) en daarmee als inspiratiebron. Dat perspectief zal nu niet de boventoon voeren, daar in mijn publicatie 'Wat heeft taal met samenwerken te maken?' taal(vermogen) reeds vanuit filosofisch perspectief is benaderd.

Wel zullen we in voorbeelden taal als uitnodiging plaatsen voor het als luisteraar trachten te doorgronden van het discours waarin de spreker/taalgebruiker zich uit. Dit om vervolgens het probleem (van de cliënt/opdrachtgever) op te lossen door ideaalbeeld en werkelijkheidsopvatting bij elkaar te brengen. We zullen zien of het probleem zich oplost/op kan lossen vanuit een probleemoplossend (mono-paradigmatisch), kaderverruimend (poly-paradigmatisch) of persoonsontwikkellend (meta-paradigmatisch) discours.



Figuur 1: Kunst (w.o. Muziek), samenwerken en taal als 'gezamenlijk iteratief proces, waarnemen en beschouwen'

### Waarnemen en onze focus voor vragen

De belangrijkste aandacht zal ik laten uitgaan naar ons visueel en auditief waarnemen en dan vanuit wat we zien en horen én naar wat we daarover (kunnen) verwoorden. We zullen het danstheater, een kunstwerk en een praktijkcasus als voorbeeld nemen. Objectiviteit bereiken ten aanzien wat we waarnemen is dan geen gemeengoed. Gemiddeld zijn we in onze (westerse) samenleving vlot met ervan uitgaan dat we elkaar in onze taal (die we uiten en delen = *buitentaal* als waarneembare manifestatie), over wat we hebben gezien en beleefd, begrepen hebben. Echter, we doorgronden *ten eerste* als vraagpunt *nauwelijks als vanzelfsprekend* 'wat we in onze persoonlijke dimensies eigenlijk hebben waargenomen' en hoe verschillend die (individuele) waarnemingen (met o.a. onze *binnentaal*, in ons hoofd als taalgebruiker) eigenlijk wel niet zijn. We polderen er flink op los en schrijven/producteren stukken (contracten, (project/proces) overeenkomsten) en gebruiken dat, maar al te graag, als dé leidraad voor het succes van onze uit te voeren opdracht. We weten *ten tweede* voorbeelden c.q. ervaringen dat het *behoorlijk mis kan gaan met de uitkomsten van onze voornemens omdat we ons (mogelijk) niet realiseren dat* de samenleving rondom onze opdracht zodanig snel verandert (Als een gegeven: 'Dat is het leven!') dat we permanent ons contract/overeenkomst zouden moeten aanpassen.

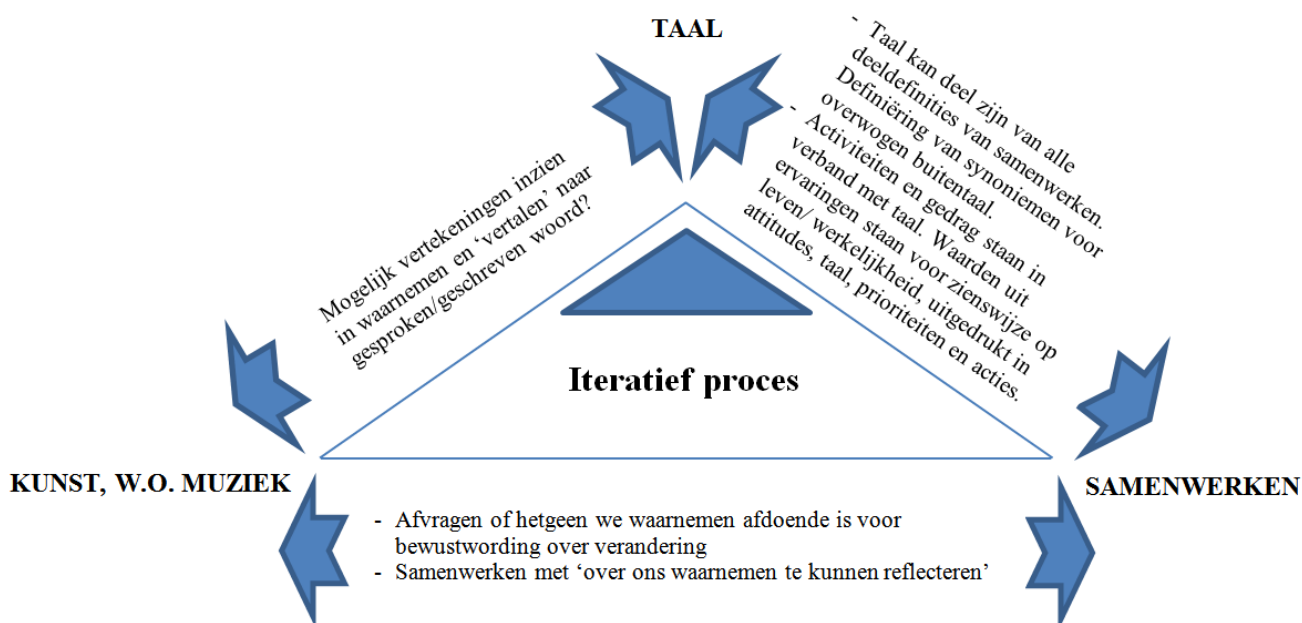


## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!

### Aandacht en bewustwording

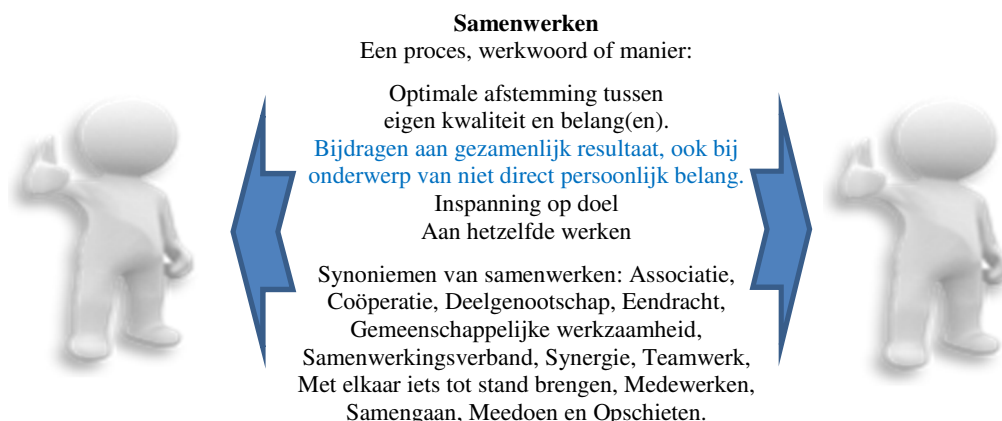
De bewustwording over die verandering, dat we bijvoorbeeld een ziekenhuis inmiddels voor de komende 5 jaar moeten bouwen in plaats van voor 25 jaar, of over de begroting van de snelheidslijn die telkens niet aansloot omdat deze was gebaseerd was op achterhaalde informatie, begint bij het afvragen of hetgeen we waarnemen wel *afdoende* voor *antwoord* is. Blijkbaar schieten we sneller tekort dan ons lief is. Mogelijk zijn er *ten derde* *ongewenste vertekeningen in het waarnemen*, van de omgeving en context of naar het gesproken/geschreven woord (met het 'vertalen' van onze *binnentaal* – naar onze *buitentaal*), die we niet over het hoofd mogen zien of ons op het verkeerde been zetten. We komen in de paragraaf '*Mogelijke vertekeningen bij effectiviteit in het verleiden en contemplatie!*' terug op enkele mogelijk vertekeningen. Erna zullen we ingaan op wat waarnemen van kunst voor ons kan betekenen, als een waardevolle aandacht voor en bewustwording over verandering.

Als toevoeging op figuur 1 voor onze 'focus voor vragen', zien we in figuur 2 de accenten binnen de trilogie voor het in onze voorbeelden verwerven van inzicht over vertekeningen, bewustwording over verandering en taal.



Figuur 2: Accenten op het verwerven van inzicht in vertekeningen en bewustwording

Het brengt ons bij het nut van samenwerken, waarover we voor onze bewustwording over ons waarnemen kunnen reflecteren. Eén van de definities van samenwerken betreft 'Bijdragen aan een gezamenlijk resultaat, ook bij een onderwerp van niet direct persoonlijk belang'. Hieruit volgt *ten vierde* het '*een beroep doen op een gedeeld belang*', zodat we uitnodigen de kwaliteit van ons individueel waarnemen af te wegen tegen het resultaat van de gemeenschappelijke waarnemingen voor het realiseren van het contract, de overeenkomst, het proces, (de uitvoering van) het project.



Figuur 3: Definitie samenwerken (verkorte weergave), met afwegingen in betekenis

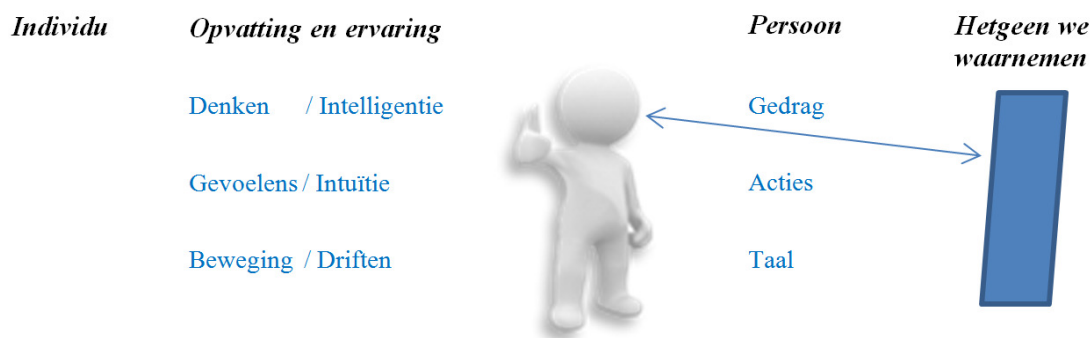


## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

We vervolgen hieronder voor onze verleidingen en gestelde vragen tot welk persoonlijk 'werk' we uitgenodigd kunnen worden voor een verdiept waarnemen om onze kijk op individuele - en samenwerkingsvraagstukken te kunnen verbreden, voor een oplossingsrichting waar we dan voor een gemeenschappelijk resultaat achter kunnen staan.

### *Waar toe te verleiden voor het duiden van vertekeningen en bewustwording?*

Aansluitend bij Schopenhauer's uitnodiging tot inzicht over ons leven vanuit kunst én wat dat bijdraagt aan bewustwording voor het doorgronden van 'het *leven* rondom samenwerkingsvraagstukken', betekent dat dat we 'verder' willen komen dan mentale vaststellingen. We drukten dat feitelijk al uit in de definities van kunst, met het in de gaten houden van onze innerlijke en uiterlijke werkelijkheid (met o.a. taal). Ook al gaat onze belangrijkste aandacht uit naar visueel en auditief waarnemen (mèt verwoording daarover), niet kan voorbij worden gegaan aan een verbeelding (zie figuur 4) over waar 'een mate van objectiviteit bereiken en ons losmaken, in contemplatie 'deel van ons kan worden. Dit ongeacht of we nu naar het danstheater met begeleidende muziek kijken en luisteren of naar een kunstwerk kijken. In onze eigen specifieke dimensies zal onze waarneming ergens een plek krijgen IN ons én bij het uitdrukken BUITEN ons in gedrag, acties en taal met de interpretaties die we zullen bezigen.



*Goed 'gesprek' met jezelf voor doorgronden waarneming*

*Figuur 4: ervaringen van het individu (met persoonlijke geschiedenis) als basis voor het gedrag van een persoon in de context (=hier onze voorbeelden)*

### *Perspectief om te kunnen doorgronden*

Dan wil ik een perspectief bieden waartoe onze waarnemingen door een beschouwing op kunst zou kunnen bijdragen om 'het *leven* rondom samenwerkingsvraagstukken' meer te kunnen doorgronden.

We maken daarbij gebruik van enerzijds de Deming cirkel of PDCA-cyclus en anderzijds De Creatiespiraal, van Marinus Knoope (1998). Alhoewel de PDCA-cyclus gebruikt kan worden voor de borging en continue verbetering van ieder kernthema binnen een organisatie-systeem, het *is* in de basis een mentaal model. *De Creatie-spiraal biedt in figuur 6 een bruikbaar beeld voor enerzijds die 'beperking' van de PDCA-cyclus en anderzijds hoe die cyclus deel uitmaakt van 12 stappen van een natuurlijke kringloop, waarbij dan zeven van haar stappen worden genegeerd.* Dit wanneer we onze waarneming te rigide zouden 'benoemen' binnen dat mentale model.

Onderstaand tref je in figuur 5 de weergave van de basisstappen van de PDCA-cyclus en in figuur 6 de verwording en verbeelding van de bedoelde zeven genegeerde stappen van de twaalf stappen van De Creatiespiraal:



Plan: het maken van afspraken over de gewenste output (gewenste resultaten of normen) en de wijze waarop deze worden bereikt (planningsfase)

Do: het bereiken van het resultaat door het uitvoeren van de activiteiten uit het plan van aanpak (uitvoeringsfase)

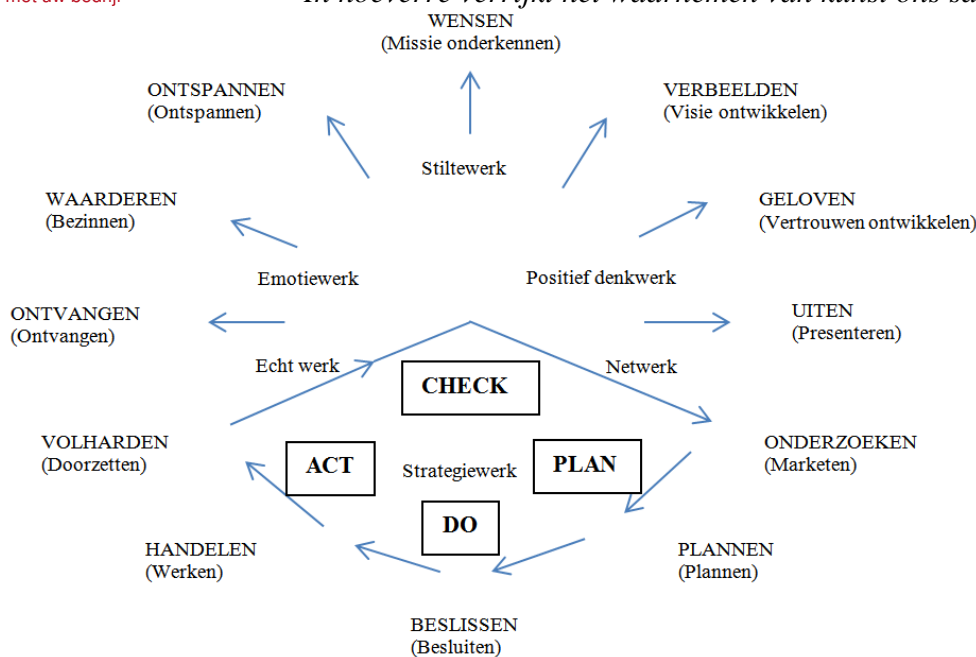
Check: de vergelijking van de gemeten resultaten met de vooraf geformuleerde resultaten (acceptatiefase)

Act: het proces bijsturen op basis van de resultaten uit de checkfase (re-act) en op basis van reflectie (pro-act) de nieuwe cyclus voeden met nieuwe resultaatgebieden of interventiestrategieën (evaluatie- en reflectiefase)

*Figuur 5: De Deming cirkel als regelkringprincipe voor (proces)sturing, bestaande uit het steeds doorlopen van de vier stappen 'Plan Do Check Act'*



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!



*Figuur 6: De creatiespiraal van Marinus Knoope, waaruit blijkt dat met de basisaandacht voor de PDCA-cyclus zeven van de twaalf stappen worden genegeerd. Merk de zes huizen op: een mens kan niet groeien zonder stilte, zelfvertrouwen, netwerk, strategie, actie of zonder emotieleven. (nb. Tussen haakjes is De Creatiespiraal weergegeven voor teams en organisaties.)*

Aan dit beeld zullen we onze voorbeelden over waarnemen gaan spiegelen. We zien dat in de spiraal van de zes huizen (Stiltewerk, Positief denkwerk, Netwerk, Strategiewerk, Echt werk en Emotiewerk) de huizen Echt werk en Netwerken het bereik overlappen van de in De Creatiespiraal weergegeven PDCA-cyclus. Samen met de bovenste drie huizen (als natuurlijke kringloop) is er een sterke(re) verleiding om ons los te maken van mentale modellen om tot inzichten vanuit objectief waarnemen te kunnen komen.

### **Mogelijke vertekeningen in het verleiden tot effectief waarnemen en bij contemplatie!**

Omdat we bij de voorbeelden zullen stilstaan bij de beleving van het danstheater, een kunstwerk en een casus, zullen we ten aanzien van vertekeningen in het waarnemen, in willekeurige volgorde, een globale schets geven over aspecten die we ons eigenlijk regulier (zouden) moeten realiseren. Dit omdat we slechts 'een mate van objectiviteit kunnen bereiken' voor dat gewenste *afdoende antwoord*. We moeten dus ons best doen, want zonder objectiviteit kan ons discours een te weinig (kader)verruimende en persoonsontwikkende reikwijdte hebben.

#### **Enkele vertekeningen**

Veel aspecten van onze persoonlijkheid bepalen hoe en wat we waarnemen, wetend dat onze persoonlijkheid tot op zekere hoogte het product is van de in onze samenleving geldende waarden, attitudes en gewoonten over moraal, werk, opvoeding, agressie, prestatie, competitie, dood en duizenden andere zaken die alle mensen ter wereld belangrijk vinden. En in een breder perspectief is cultuur de persoonlijkheid van de samenleving. In dit onderdeel van de publicatie zullen we op hoofdlijn, met onze focus op het visuele, auditieve en verwoorden, aandacht geven aan vertekeningen waar we last van kunnen hebben, maar die ook praktisch inzicht kunnen geven, nl.:

- het belang van ons geheugen;
- enkele neuro associatieve en fysiologische kenmerken;
- sorteerrregels bij het waarnemen.

Over *Geheugen* is het relevant ons te realiseren dat het ons leven bepaalt, onze samenhangendheid, ons verstand, ons gevoel en onze activiteiten. *Aandacht* is bij ons waarnemen een belangrijke filter, omdat je de rest wat aan de aandacht ontglipt snel kwijt zult zijn. *Herhaling* is daarbij zodoende een belangrijk element, daar je echt aan de slag moet voor opslag in je geheugen omdat het binnen het werkgeheugen geen opslag in het Lange Termijn Geheugen gegarandeerd.



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

De betekenis van het geheugen is ook belangrijk omdat de mens de neiging heeft een nieuw probleem te benaderen op een manier die bij een ander probleem gebruikt is.

Bij zowel het voorbeeld over het danstheater als bij het waarnemen van het (schilder)kunstwerk en de praktijk-casus zullen we merken dat 'of we gefascineerd zijn óf worden' het geheugen daar zeker een rol in speelt.

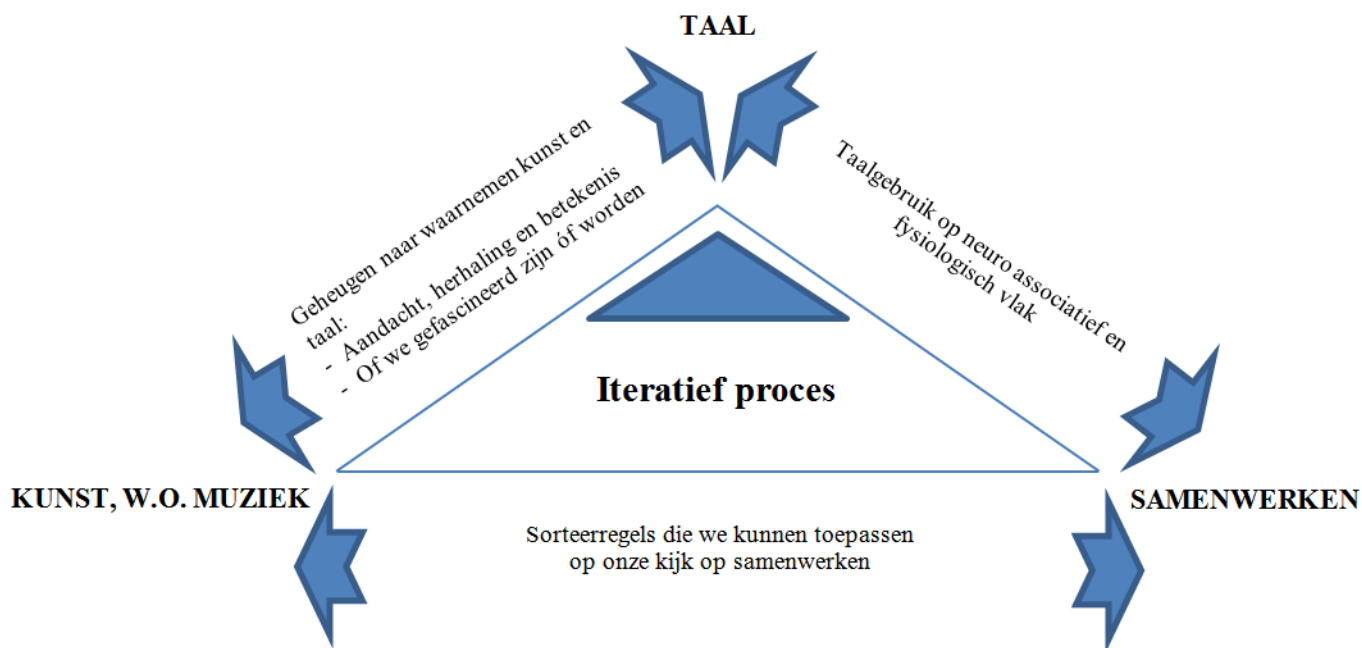
Op het neuro associatief en fysiologisch vlak zijn er (de woorden voorbij), ter persoonlijke herkenning, onder andere de volgende vaststellingen van belang wanneer we talig uitdrukking moeten geven aan hetgeen we waarnemen, bij het luisteren en/of kijken naar dans of een (schilder)kunstwerk:

- Met het tempo en volume van de ander merk je als het ware 'wie is de ander';
- Tempo en emoties hangen nauw samen omdat mensen de tijd nodig hebben in te voegen;
- Toon en klank daarentegen geven nauwkeurige info over emoties en intenties;
- Intonatie, ritme, pauzes, etc. voegen hun eigen groeperingsverschijnselen toe aan waargenomen teksten;
- Ritme in snelle spraak wordt vaker als hergestructureerd waargenomen dan in normaal spreektempo;
- **Modaliteiten**, waaraan mensen hun systeem/strategie onthullen. Dit zijn:
  - De lichaamstaal (zoals: ademhaling, spreektempo, stemgebruik, spierspanning, lichaamshouding)
  - De (predikate) woorden die ze gebruiken
  - De oogbewegingen
- Het auditief waarnemen (hoe wordt het gezegd - tonaliteit - harmonie/kakofonie - de duur van woorden - richting van geluid)

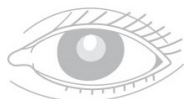
Dan zijn er *sorteerregels in de wijze waarop mensen waarnemen*. We zullen de volgende attentiepunten gebruiken in de voorbeelden, om te kunnen onderzoeken (bijvoorbeeld een gezamenlijk bezoek aan theater of museum) welke verschillen en overeenkomsten je met elkaar kunt uitwisselen:

Similariteit	: dat wat van gelijke soort is
Nabijheid	: dat wat dicht bij elkaar zit
Bewegingsrichting	: dat wat dezelfde kant uit beweegt
Betekenisvolheid	: dat wat het meest betekenisvol is
Gebied	: dat wat in dezelfde ruimte zit
Verbondenheid	: dat wat fysiek verbonden is
Synchroniteit	: dat wat tegelijk gebeurt

Verder kun je uitwisselen over wat de meeste mensen op de voorgrond en wat ze op de achtergrond plaatsen of over het beleven van een sterke samenhang in sommige geuren, smaken, tonen en kleuren, die als logisch en/of esthetisch wordt ervaren.



Figuur 7: Vertekeningen en hun mogelijke verhouding tot de trilogie Taal, Kunst en Samenwerken



## **WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN?** *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

### *Waar toe contempleren van kunst te gebruiken!*

#### *Persoonlijke ontwikkeling*

De mens wil ten aanzien van zijn biologische ontwikkeling gezond zijn en voor wat betreft zijn psychische ontwikkeling wil hij zich bevinden in een actieve gemoedstoestand (tussen extroversie en introversie). Wij richten ons op de verleiding tot de menselijk *vervulling* als *midden* van de polariteiten creativiteit en wijsheid van onze geestelijke ontwikkeling.

Vanuit de *mensbeelden*, kijken we daarom vanuit een personalistisch-geestelijk mensbeeld omdat we willen uitnodigen tot betekenis van het hogere Ik in de mens, op de persoon die zijn doelen stelt, keuzen maakt, waarden en normen vindt en bepaalt én die zich in de levensloop steeds duidelijker openbaart in de rode draad die door de hele biografie heenloopt. *Door een verinnerlijking van het waarnemen en daarmee bewustwording over 'wie we zijn in wat we waarnemen' ontvouwt zich gaandeweg een verdiept contempleren (=overpeinzend beschouwen) waarmee we onze kijk op individuele - en samenwerkingsvraagstukken kunnen verbreden.*

#### *Omgaan met vertekeningen*

We benoemden als mogelijke vertekeningen in het verleiden tot effectief waarnemen: het belang van ons geheugen, enkele neuro associatieve en fysiologische kenmerken en sorteerregels. De betekenis voor het doorgronden van onze narratieve activiteit komt verder bij de uitwerking van de voorbeelden aan de orde. We zullen trachten op te maken, naast dat we een danstheater of kunstwerk/schilderij gebruiken om ons mentale proces te prikkelen, 'wat het ons juist doet' en 'hoe het ons in beweging zet voor inspirerende vaststellingen'.

Voor het een beroep doen op geestelijke ontwikkeling kunnen we 'aansluiten' bij de *aandacht* als belangrijke filter en *herhaling* als belangrijk element voor het vastleggen/verwerken van onze waarnemingen in ons geheugen. Aandacht is daarbij de verbinding naar de betekenis die we hechten aan geestelijke ontwikkeling. Het bekijken van en luisteren naar kunst is daarbij de praktische keuze die we juist maken voor dat beroep doen op geestelijke ontwikkeling. Kunst 'vraagt' om de nadruk op zien en horen, maar de verwoording over wat dat betekent voor jezelf en de ander maakt het het delen daarover extra interessant!

Dan is ook van belang dat we naast de mogelijke (te herkennen) vertekeningen bij ons waarnemen *een onderscheid maken tussen het adaptief denkvermogen* (onmiddellijk, meervoudig, routines, beheersing) *en reflectief denkvermogen* van mensen (achteraf, traag, eenvoudig, ordeningen, innovatie). De oplettende waarnemer kan mét de neuro associatieve en fysiologische herkenningen een beeld vormen over 'wie je bent' en 'wie de ander is'.

Ter toelichting over: 'Hoe is de verhouding adaptief en reflectief denkvermogen?' Sommige mensen:

- |  |                                    |
|--|------------------------------------|
| - oordelen onmiddellijk,                                       | anderen achteraf                   |
| - hebben een stijl en tempo dat impulsief en snel is,          | anderen weloverwogen en traag      |
| - hebben een informatiecapaciteit dat groot en meervoudig is,  | anderen klein en eenvoudig         |
| - regelen zaken via alledaagse routines, via eerste indrukken, | anderen via ordeningen, planningen |
| - denken organisatorisch vanuit efficiency en beheersing,      | anderen vanuit visie en innovatie. |

#### *Van waarnemen van kunst naar verwoording erover – zeven stappen niet in het slop*

Voor een aanzienlijk deel zet een organisatie haar deskundigheid in de wereld door te praten. Wat is het doel (vanuit welke missie/visie), Wat is er nodig dat doel te bereiken, Welke strategie hanteren we om dat doel te bereiken en Welke middelen hebben we dan nodig? We zagen het herkenbare model om (effectief) naar een dergelijk proces te (kunnen) kijken, de PDCA-cyclus als een regelkringprincipe, en gaven aan dat we vanuit het perspectief van De Creatiespiraal dan zeven stappen negeren. De huizen Echt werk en Netwerken overlappen dan het bereik van de in De Creatiespiraal weergegeven PDCA-cyclus en Stiltewerk, Positief denkwerk en Emotiewerk verleiden tot inzichten voor objectief waarnemen. Die betekenis is aanzienlijk en beschouw ik als een fundamenteel aandachtsveld voor het iteratief proces van de trilogie.

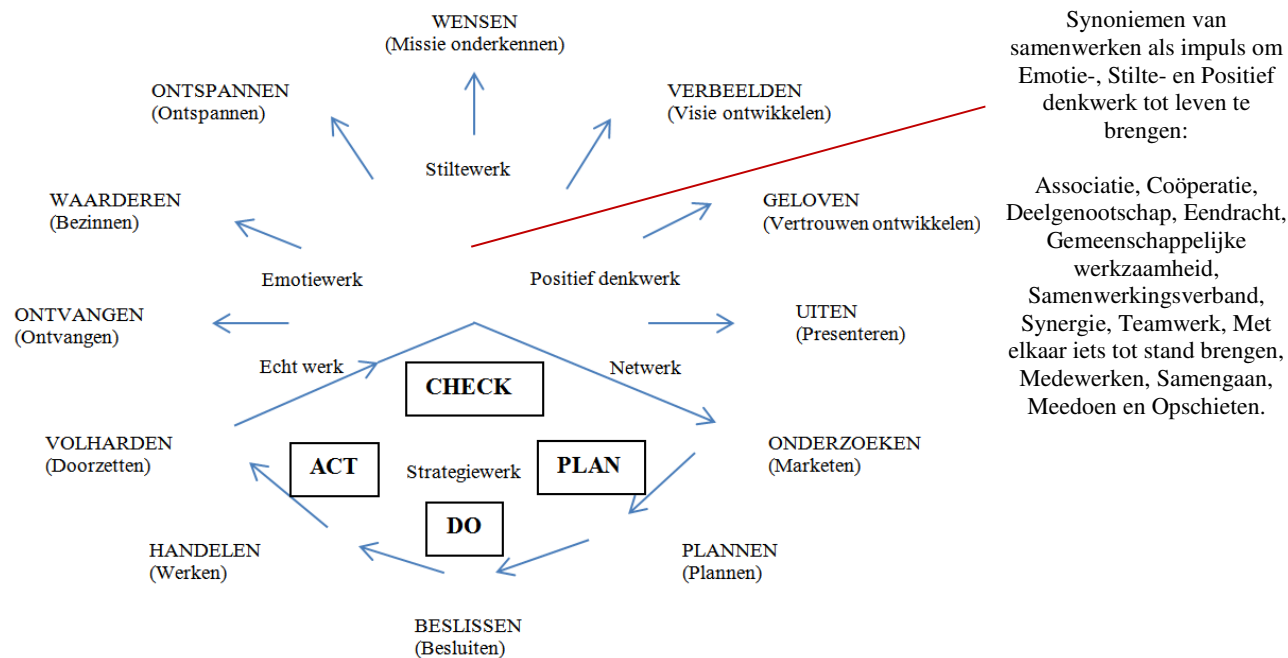
#### *Een persoonlijke verwondering over zeven stappen niet in het slop*

Een bezoek aan Musee des Beaux Arts (Brussel) maakt duidelijk hoe de zeven huizen niet in het slop raken. Onder de indruk van een kunstschat van Rodin (immens beeld) in de entree is meteen duidelijk hoe de zes huizen een plek hadden in zijn proces. Het beeld toont geen vraag over zijn WENSEN om te VERBEELDEN en zijn GELOVEN in wat hij wilde UITEN. Als bewonderaar kan het niet anders zijn dat hij het resultaat van zijn VOLHARDEN kon ONTVANGEN en WAARDEREN om vanuit een voor hem vanzelfsprekend ONTSPANNEN het aanhoudend WENSEN en VERBEELDEN te blijven aanspreken.



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!

De praktische waarde van de PDCA-cyclus voor een effectief denken is geen discussiepunt, maar een groots Rodin-kunstwerk laat moeiteloos het natuurlijk verloop van De Creatiespiraal zien.



Figuur 8: Herkenning van de zeven geneepeerde huizen in de kunst van kunstenaars

We hebben zo een brug gemaakt naar een intenser onderzoeken van ons waarnemen (contemplatie voor meer/andere oplossingsrichtingen) om niet achteraf te hoeven vaststellen dat we vooraf beter hadden moeten/kunnen nadenken.

### 'De organisatie rekenmachine' als alledaags voorbeeld

Men ziet in veel organisaties logistieke uitvoeringsprocessen (met willekeurige voorbeelden als medicijnen toedienen in de zorg, tot wereldwijde planten/bloemenverkoop en levering van schoonmaakmiddelen/-diensten voor bedrijven) die tot in de puntjes worden doorgerekend op inkomsten-uitgaven, met personele lasten als belangrijke kostenposten en inkomstenbronnen. Op zich oké natuurlijk voor 'grip door inzicht', maar vervolgens worden er allerlei personele voorwaarden vastgelegd voor kostenbeheersing. Die instrumentele benadering zorgt ervoor dat de handelingsruimte voor eigen creatieve inbreng, door de mentale benadering van organiseren, beduidend is ingeperkt. Als je niet beter weet, kun je er wel bij varen. Maar de speelruimte voor personeel met een ware ondernemersgeest is dan klein en daardoor ruimte voor contemplatie beperkt. Men ziet hier door De Creatiespiraal ook welk een uitdaging er ligt voor organisaties ook economische waarde toe te kennen door de stappen (Ontvangen), (Bezinnen), (Ontspannen), (Missie onderkennen), (Visie ontwikkelen), (Vertrouwen ontwikkelen) en (Presenteren). Overigens kan de definitie van samenwerken (met de synoniemen) een heuse impuls geven om de zeven geneepeerde stappen tot leven te brengen (Overdenk met figuur 8 hoe de synoniemen zich kunnen verhouden tot de zeven huizen!).

### In beweging met kunst als prikkel

Met kunst als prikkel voor onze verbeelding, denkwijze en wat ons raakt, worden we niet alleen extra uitgenodigd tot verhaal en vernieuwende perspectieven over samenwerken. We worden óók uitgenodigd *in beweging te komen*. Immers, in een museum of bij een concert gaan we meestal niet aan tafel zitten, maar beleven we al wandelend of willen staand gefascineerd meebewegen.

Regulier praten we processen door aan de tafel, uiten onze zienswijzen op papier, memo's en flipover, tekenen modellen, maken floatschouwen en maken moodboards om ons gezamenlijk denkkader vast te stellen en schrijven een plan. Organisaties bezitten genoeg eigen wijsheden om het doel- en resultaatgericht samenwerken het hoofd te bieden. Dat wil zeker zeggen dat we (in potentie) creatief zijn en in beweging komen. Maar, toch hebben verwoordingen van mentale processen de overhand en wordt de PDCA-cyclus niet zomaar met de zeven (geneepeerde) huizen verdiept voor het 'aanspreken' van onze innerlijke roerselen. Figuur 8 biedt een heuse verleiding.





## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

Wanneer de PDCA-cyclus (altijd) hét plan/proces levert dat ons zo succesvol maakt, dan prima natuurlijk! Mijns inziens laten we toch mogelijkheden liggen naar het zoeken/vinden van de beste oplossingen om zo optimaal mogelijk in ons doen vanuit dromen (verder rijkend dan vanuit een PDCA-strategie) te geloven.

### *Hoe dan kunst gebruiken als toegevoegde waarde?*

We kunnen met de beleving van kunst/beelden verdiepen op de woorden (en haar betekenis) daarover, door onderzoekend ruimte te nemen en geven in onze talige conversatie.

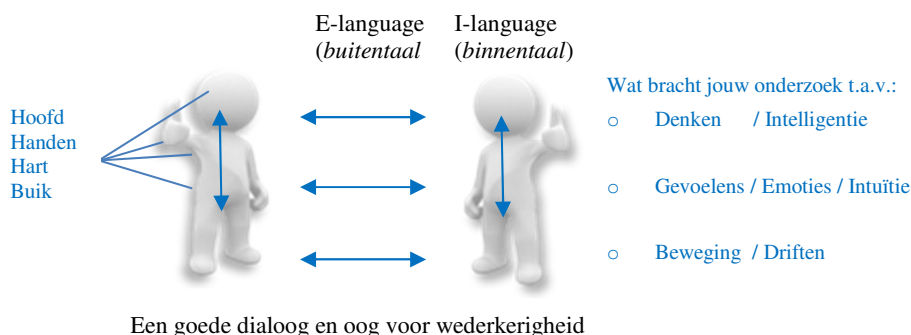
Daartoe moeten we zin willen geven en willen leren van onze verhalen, over onszelf en onze interactie met onze omgeving (thuis, werk, vereniging). Als attentiepunt van sociaalpsychologische aard is de vraag dan:

‘Is er sprake van leerbereidheid: het in twijfel willen en kunnen trekken van eigen vanzelfsprekendheden, rekening houdend met tegenwerking vanuit de omgeving (afdeling, organisatie), of van binnenuit (eigen scepsis en weerstand)?’

Omdat we altijd baat hebben bij wijsheid die ons verder brengt, komt de dialoog over ‘kunst’ aan de orde als prikkel en als spiegel om ons ‘samen aan tafel vanuit gesprek’ te verrijken. Natuurlijk geen twijfel over onze cognitieve kwaliteiten, maar on(s)ze gevoel/intuïtie en drift/energetisch leven kan grote schatten onthullen om de mensen in organisaties, goed in hun vel, in profijtelijkheid en effectiviteit te stimuleren tot hun recht te komen. Dat kan niet zonder samenwerken. We zullen zien hoe het beleven van kunst zich daarmee verhoudt, wanneer we ermee tot een mate van objectiviteit en (nieuw) inzicht kunnen komen.

### *Narratief en associatief uitdrukken*

We kiezen ervoor zo bewust mogelijk *tot verhaal* te komen in ons uiten. We gaan er daarbij vanuit dat feiten nagenoeg niet bestaan en we onze interpretaties hard nodig hebben om tot essentiële ‘waar’nemingen te komen. De storytelling, met ruimte voor onze beelden die zich daarbij voordoen, is daarmee meer dan brainstormen, omdat we ons denken willen en ook kunnen ‘overstijgen’ vanuit wat we als individu beleven. Figuur 9 verbeeldt het gesprekskader, voor wat er in de dialoog speelt, om naar te kunnen verwijzen bij de voorbeelden in de volgende paragraaf.



*Figuur 9: Gesprekskader over de dimensies waarin we waarnemen*

Om aandacht te kunnen geven aan wat zich afspeelt bij (jouw ‘stijl’ van) waarnemen kijken we het *eerste voorbeeld* naar een dansgezelschap. We hebben daarbij een extra aanknopingspunt omdat we mensen aan het werk zien waarIN we beleving zien, waardoor we ons een voorstelling kunnen maken van hoe het is om met elkaar te dansen, zeker als we die ervaring zelf hebben.

Bij het waarnemen van een kunstwerk, als *tweede voorbeeld*, hebben we geen levend aanknopingspunt. Het gaat dan om wat de kunst in ons oproept c.q. wat de kunstenaar heeft trachten over te brengen en welk verhaal wij er zelf over vertellen.

Het *derde voorbeeld*, het talige resultaat van een verbeeldende casus die ik begeleidde in een zorginstelling, had ook een talig uitgangspunt. Gedurende een teamproces is er taal ontstaan over een eigen geschilderde uiting aan de hand van de vraag ‘Druk de sfeer uit waarin je graag feedback ontvangt?’

In alle voorbeelden zullen we naast de bovenstaande ‘Mogelijke vertekeningen (en dan mogelijke obstakels) in het verleiden tot effectief waarnemen!’ ook de elementen van de definitie samenwerken uit figuur 1 een plek geven.




## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*


Wanneer we zelf muziek of kunst maken, kunnen we ons bezighouden met het besef van ‘wat zich in onszelf afspeelt’. Wanneer we toeschouwer zijn, kunnen we alleen die ervaring gebruiken bij het ons voorstellen: ‘hoe het IS een performance te geven’, ‘hoe het IS een kunstwerk te maken’ en ‘hoe het IS een vraag te beantwoorden over een verbeelding (van jezelf of een team waar je zelf deel van bent)’.

We zijn dan weer terug bij de uitdagingen waartoe Schopenhauer ons heeft uitgenodigd en zullen over de volgende voorbeelden én aan die ene vraag (van slechts de vier woorden) ‘*Wat is het leven?*’ met zijn antwoord daarop, de waarde toekennen waartoe deze publicatie uitnodigt:

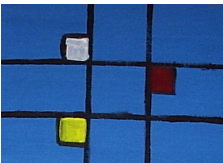
- Het dansgezelschap >
 



Hoe samenwerken in de dans (ook) een lijfelijke aangelegenheid is, waarvan muziek deel is omdat het orkest de dans voedt. Wat maakt daarin de samenwerking zo bijzonder, wat je in je dagelijks werk ‘als proces, dat doen, die manier’ niet zo maar bewust bent?!
- Het (schilder)kunstwerk >
 



‘Wat is hetgeen je erin waarneemt?’ en ‘wat speelt er IN onszelf af?’ Vanuit het beschouwen van het schilderij kun je een koppeling maken naar de filosofie en zo mogelijk een koppeling naar woorden over samenwerken. Gebruik van definities (samenwerken + taalfilosofen) om samenwerken in verrijkt daglicht te zetten.
- Geschilderde en talige uiting in teamproces >
 



‘Wat is hetgeen je in de zelfgemaakte uiting waarneemt?’ en ‘wat speelt er IN onszelf af?’, met zo mogelijk ook een koppeling naar woorden over samenwerken. Wat is de betekenis van de eigen storytelling over de waarneming en de organisatie waarover de casus gaat?

*Figuur 10: De contouren van voorbeelden*

### *Vertekeningen en ultieme verleidingen vanuit een kunstzinnige filosofische kijk*

Het is aan jezelf of je vanuit jouw kijk op kunst tot inzicht komt voor *een afdoende antwoord* op je vraag of probleem. Je moet op onderzoek uit en het is maar net wat jijzelf onder jouw kijk verstaat. Ik nodig je uit of je ook vindt dat de voorbeelden bijdragen aan een waardevolle kijk op vraagstukken die spelen bij een gesprek of rondom samenwerken.

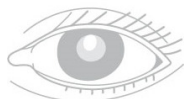
Voor wat betreft het *geheugen* zullen we het nut van aandacht en herhaling een plek geven met name omdat, zoals we opmerkten, de mens de neiging heeft een nieuw probleem te benaderen op een manier die bij een ander probleem gebruikt is. Wat kunnen we in contemplatie waarnemen en welk antwoord biedt dat dan?

Op *het neuro associatief en fysiologisch vlak* laten we enerzijds de betekenis van muziekelementen (Volume, Ritme, Timing, Toon(aard/-hoogte), Melodie, Klankkleur/timbre en Tempo) de revue passeren en anderzijds hoe onze modaliteiten (zie blz. 6) invloed hebben op wat we waarnemen.

Wat zeggen de muziekelementen ons wanneer we naar een danstheater kijken én luisteren naar de samenhangende muziek door het orkest? Wat gebeurt er vanuit onze modaliteiten lichaamstaal, (predikate) woorden die we gebruiken en oogbewegingen wanneer we naar een kunstwerk kijken en ons erover uitdrukken?

Ten aanzien van de *sorteerregels* zullen we onderzoeken in hoeverre die in onze voorbeelden goed zijn vast te stellen en of dat ons iets te zien geeft waar we bij samenwerken onverminderd rekening mee moeten houden. De sorteerregels verleiden er op zichzelf al toe maar we bezien eerst een surrealistisch voorproefje om de wereld van de dromen in elk van ons te vatten.

Voordat we de voorbeelden aan de orde stellen, bieden we nog een verleiding voor een kunst-zinnige kijk. Surrealist René Magritte (1898-1967) benadrukte dat ‘hoe de mens en de dingen elkaar ontmoeten blijft onbekend, en in woorden: ‘het mysterie’. Zijn bedoeling was het denken over het alledaagse, het pragmatische dat verwachtingen ziet uitkomen, te laten struikelen. Van groot belang is de visie (surrealisten) dat een woord zijn betekenis niet in zich draagt.



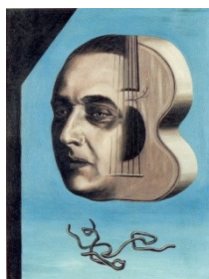
## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

Door dat 'aan te nemen' worden we uitgenodigd hetgeen we interpreteren niet voor zoete koek 'aan te nemen'. Magritte relativeerde onze wijze van ordenen. Hij toonde dat ons perspectief niet het enige is: 'Woorden gaan binnen ons denken de plaats innemen van de dingen en verzwijgen ze.' en hij nodigde uit 'Het bijzondere, eigensoortige van de dingen te ervaren, vóórdat het geassocieerd wordt'

In het kunstwerk in figuur 11 zie je een belangrijke basis voor Magritte iets uit te drukken van herkenbare dingen die in werkelijkheid niet samengaan om de kijker uit te nodigen tot 'het mysterie', een vernieuwend perspectief.

Voor de voorbeelden is het een mooie uitnodiging zo onderzoekend naar de elementen in het waarnemen te kijken en of hun samenhang iets brengt dat vernieuwend is voor de/jouw wijze van samenwerken. Wat kom jij bijvoorbeeld te weten over jouw persoonlijke waarden, datgene wat je het allerbelangrijkste vindt, wat treft jou en verleid jou vanuit jouw ontdekkingsreis tijdens waarnemen van (schilder)kunst?

Met de onderstaande voorbeelden word je uitgenodigd 'gewaar te worden' wat er juist niet vanuit intellectuele activiteit toe doet om een poging te doen de eigen taal zo zuiver mogelijk te krijgen voor een goede dialoog daarover.



*Figuur 11: Portrait de PG van Hecke – René Magritte  
Hij schilderde een disordening van de dagelijkse dingen om de a-mentale werkelijkheid te kunnen beleven. Zodra we iets interpreteren is het mentaal en daarmee geen werkelijkheid*

### **Voorbeeld 1 - Het dansgezelschap**

Wanneer we het danstheater bekijken, in dit geval Bella Figura van het Nederlands Danstheater (van Choreograaf Jiří Kylián), dan wordt de waarneming gemarkeerd en 'gekleurd' door orkestmuziek en dans. De afbeelding betreft een duo, dat later wordt vergezeld door meerdere dansers. Het eerste wat opvalt, is dat je door de muziek wordt uitgenodigd ademloos naar de bewegingen van de dansers te kijken, waarin samenwerken moeiteloos oogt, wetend dat er heel veel oefenarbeid is geleverd.

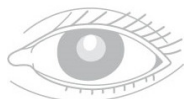


*Figuur 12: Nederlands Dans Theater celebrates Jiří Kylián. Filmfragment Bella Figura - <http://goo.gl/n1h6q0>*

### **Vershil in (cultuur)beleving bij voor- en achtergrond**

Belangrijk is de vaststelling dat er een groot verschil in waarnemen is in het *op afstand* (dans niet nabij, in achtergrond) kijken of *vóór in de zaal* (dans op eigen voorgrond). Op afstand zie je de bewegingen en kun je vanuit eigen danservaring proberen voor te stellen en beleven hoe het is daar op het podium te staan. Maar als je vóór in de zaal zit, word je gefascineerd door het geluid van het contact tussen de dansers en vooral de ademhaling. *Wat er op afstand als vanzelfsprekend en moeiteloos uitziet, blijkt nabij topsport waarbij mensen alles van elkaar vragen om de performance vorm te geven.*

Met mijn eigen ervaring met het in lijfelijk contact improviserend dansen, kan ook op afstand dat besef van de toeprestatie bij me zijn. Maar zonder ervaring zou ik echt vooraan moeten zitten om in de stoel 'mee te beleven'.



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!

*Dit voorbeeld illustreert het belang van leidinggevendenden-/managementlagen zich uit te nodigen tot bewustwording over de (lijfelijke) prestaties op de werkvloer om begrip te ontwikkelen wat het (contemplatieve) is voor het bedrijf te werken. Het laat dan zien dat er een enorm verschil is in cultuurbeleving.*

*Zo is de passie voor het uitvoeren van de (organisatie)dans heel wat anders dan de passie voor het regelen van de faciliteiten voor de fysieke ruimte en positie van het orkest.*

Zeker is dat het discours van de dansers zal bestaan uit: voorzichtig, beleven, moeiteloos, energiek, aandachtig, ontvankelijk, bedachtzaam, vreugdevol en fijnzinnig, terwijl het discours van het management, dat de faciliteiten voor dansers en orkest regelen, meer zal bestaan uit: onderzoeken, weten, resultaatgericht, inspanssen, strategisch, sturen, structurerend, efficiënt en instrumenteel. Hiermee is geïllustreerd dat er een kloof is tussen 'wat men het allerbelangrijkste vindt in het werk' en daarmee een verschil in waardenbesef. Bovendien zal de oriëntatie van de dansers volgens figuur 9 liggen op het niveau van handen, hart en buik, terwijl die van het management meer zal zitten in de dimensies hoofd en handen, vanuit wat er geregeld en gedaan moet worden.

Terug naar onze zaalpositie (veraf zonder kunnen horen van de ademhaling van de dansers en nabij als bijna deelgenoot van de dans) schetsen we, als het resultaat van de narratieve activiteit (A en B), het (mogelijk) verschil als waarnemer van de dans(ers).

### Vertekeningen

#### Geheugen:

- Bepaalt onze samenhangendheid

- Bepaalt ons verstand

- Bepaalt ons gevoel

- Bepaalt onze activiteiten

- Aandacht belangrijke filter

- Herhaling belangrijk voor opslag

- Neiging probleem op gebruikelijke manier te benaderen

#### Neuro associatief/fysiologisch vlak:

- Strategie door lichaamstaal (zoals: ademhaling, spierspanning, lichaamshouding)

- Auditief waarnemen (harmonie/kakafonie, waar komt geluid vandaan!)

- Invloed van visueel waarnemen

#### Sorteerregels:

- Wat van gelijke soort

- Wat dicht bij elkaar

- Wat beweegt dezelfde kant uit

- Wat het meest betekenisvol

- Wat in dezelfde ruimte

- Wat fysiek verbonden

- Wat gebeurt tegelijk

- Voorgrond-achtergrond

- Samenhang tonen en kleuren als logisch en/of esthetisch

### A. Op afstand zittend zonder horen ademhaling

Partner ook niet eerder getroffen door dans. Gekozen op afstand te zitten

Geen aanleiding voor kaartje om volgende keer voorin te zitten

Het orkest deed ons meer dan dans

Geen aanleiding voor kaartje om volgende keer voorin te zitten

Ervaring met akrobatiek doet naar bewegingskunst kijken

Zelf ballet gedaan geeft oriëntatie op voetenwerk

Kan uitnodiging vriend(in) waarderen, maar neiging ervaringen te projecteren op iedere sfeer van dansvoorstelling

Beleving beelden kan minder intens zijn, omdat muziek meer naar voorgrond komt via geluidsinstallatie

Luisteren naar orkest is primair, met tegelijk visuele waarneming van bewegingskunst

Gezicht dansers niet waarneembaar

Muziekfrasen

Decoronderdelen en dansers

Stereo-effecten speakers

Als muzikliefhebber imponeert orkest

Altijd alle dansers in blikveld

Alle dansers op podium

Muziekinzet met dansbeweging

De andere bezoekers vóór je

Orkest met effecten door lichttechnicus

### B. Nabij zittend met horen ademhaling

Doet denken aan ander concert

Keuze voor weer kaart aankoop

Regelmatig napraten over deze ervaring

Koop volgende keer weer kaartje, vanwege fascinatie!

Ervaring met akrobatiek geeft fascinatie over bewegingskunst

Regelmatig napraten over deze ervaring

Gefocust zijn, kan leiden tot zich snel storen aan gefluister mede-bezoekers

Dansers 'vertellen' verhaal alleen al met hun lichaam

Ademhaling en contactgeluiden van dansers vermengen met orkest

Het fijner kunnen waarnemen van de bewegingen van de kleding en gezichten

Ritme van voetstappen

De dansschoenen van dansers in blikveld

Dansers in choreografie

Geluid van beweging dansers

Dansers die je in blikveld tegelijk ziet

Dansers in eerste blikveld

Hoofden dansers in eerste blikveld

Dansers in eerste blikveld als voorgrond

Orkest met kleuren kledingkeuzes dansers en gezichtsmimiek

Figuur 13: Herkenning en invloed van vertekeningen bij het dansgezelschap



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

### *Definitie samenwerken*

Ten aanzien van de definitie in figuur 3 kan gesteld worden dat *alle* definitievormen van toepassing zijn op het danstheater. Wel kunnen we een verschil in betekenis zien ten aanzien van een proces, een werkwoord en een manier. Tijdens de performance ligt de nadruk, gezien de fysieke arbeid van zowel orkest als dansers op 'een werkwoord'. Voor wat betreft 'een manier' is wel de lijfelijkheid van dansers de meest in het oog springende bijzonderheid. De verwoordingen van de synoniemen zijn allemaal van toepassing. Ongetwijfeld zouden we die diversiteit in verschillende verwoordingen als antwoorden krijgen wanneer we het publiek zouden vragen 'hoe zou u de samenwerking tussen de dansers onder woorden brengen?'. De beleving van de artistieke uiting biedt dus kans op verwondering over een enerverende diversiteit aan verwoording.

### *De definitie en perceptie op organisaties*

We kunnen enkele verbanden benoemen tussen enerzijds verwoordingen over het samenwerken in dit voorbeeld en de betekenis daarvan voor organisaties waar de lijfelijkheid *niet* de primaire aandacht heeft, maar dat juist een ondermijning is van de betekenis daarvan.

*We zien hier dat hetgeen we kunnen leren van de voorstelling verder reikt dan de dans als metafoor.*

We brengen de volgende excellenties die in de samenwerken te zien zijn onder de aandacht:

- Taal heeft *bij de voorbereiding* een grote rol heeft gespeeld en is *deel geworden van de lijfelijke expressie* in de dansuitvoering. Taal krijgt als het ware *als voorinvestering betekenis in het proces* van samenwerken!
- Er is grote *wederkerigheid in het relationele* (in de dans). Een intensieve oefening/ontdekkingstocht is ervoor gaan zorgen dat ieder weet waar men heen wil.
- Het is daadwerkelijk *hard werken* voor de onderlinge afstemming. Het orkest met dansers is daarbij ook een toonbeeld van concentratie en beleving voor:
  - a. de arbeid voor het beheersen van vakmanschap;
  - b. het met elkaar meegaan in de beweging;
  - c. het kunnen aansluiten voor het gezamenlijk resultaat.
- Er is *bezieling* in het doen *om tot resultaat te komen*. Op hoofd-, handen-, hart- en buikniveau kan (zie figuur 9) de kwaliteit van de interactie als volgt worden weergegeven:
  - a. Hoofd (denken) : ontzettend goed weten waar je mee bezig bent;
  - b. Handen : handen zijn een fundament in het maken van contact tussen de dansers;
  - c. Hart (voelen) : grote verbondenheid, zowel in afstemming met instrumenten als in de dans;
  - d. Buik (beweging) : het is een gezamenlijke beweging die is afgestemd op het (artistiek) resultaat.

### *Genegeerde huizen in Creatiespiraal, PDCA-cyclus en vertekeningen*

We zien gaandeweg meer wat het waarnemen van kunst ons leert en wat ook bruikbaar is en vragen stelt over de kijk op samenwerken. We zouden onze aandacht leggen bij de betekenis van het visueel en auditief waarnemen, vertekeningen in het verleiden tot effectief waarnemen én de zeven genegeerde huizen in De Creatiespiraal ten opzichte van de PDCA-cyclus. We kunnen in figuur 13 het grote verschil zien in het resultaat op het visueel versus auditief waarnemen, als gevolg van de positie van de waarnemer. Zowel vanuit ons geheugen, neuro associatief/fysiologisch als vanuit de sorteeregels zien we een andere wijze van verhalen ontstaan. Dat is relevant voor:

- Ons taalgebruik, met de betekenis;
- De mogelijke invloed op onze te maken keuze in hetgeen we aandacht geven tijdens de voorstelling en erna;
- Het bewust worden dat er snel vertekeningen optreden;
- *Het besef dat we de zeven huizen nodig hebben. Ze maken structureel deel uit van ons waarnemen.* Alleen al door de positiewisseling in voor- en achtergrond zien we dat bevestigd in een verschil in verwoordingen over het op ons als waarnemer betrekken van de ervaring van de dansers. Nabij zittend, na het 'Uiten' van de wens voor een avondje dans en het kopen van een kaartje, 'Ontvangen' we het ritme van het voetenwerk, 'Waarderen' we de vermenging van de dansers met het orkest, 'Ontspannen' we bij het napraten over de ervaring, 'Wensen' we weer een kaartje te kopen, 'Verbeelden' we fascinatie van de bewegingskunst en 'Geloven' we volgende keer weer een kaartje te kopen. We kunnen ons zo voorstellen dat de op afstand zittende waarnemer, die de neiging heeft eerdere (niet zo gefascineerde) ervaringen te projecteren op iedere sfeer van dansvoorstelling, geen aanleiding ziet voor een kaartje om volgende keer voorin te zitten.



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

### *De gestelde vragen*



*Figuur 14:* Nederlands Dans Theater celebrates Jiří Kylián. 2<sup>e</sup> Filmfragment Bella Figura

We begonnen met een stellingname: ‘Objectiviteit bereiken ten aanzien wat we waarnemen is geen gemeengoed’, waarna we vraagpunten (zie blz. 2 en 3) op ons namen:

- Het nauwelijks als vanzelfsprekend doorgronden ‘wat we in onze dimensies hebben waargenomen’;
- Het kan behoorlijk misgaan met de uitkomsten van onze voornemens omdat we ons (met regelmaat) niet realiseren dat de samenleving snel verandert;
- Er zijn ongewenste vertekeningen in het waarnemen die we niet over het hoofd mogen zien;
- ‘Een beroep doen op een gedeeld belang’, zodat we de kwaliteit van ons individueel waarnemen afwegen.

Er is een verschil tussen vakmatig waarnemen van de vakmensen van de dans en het consumeren. Wanneer we ons niet ‘slechts’ als consument opstellen in het waarnemen, is er veel te beleven en te leren. Ook is er een onderscheid tussen de (niet objectieve) attitude ‘vonden we dit vanavond een leuke dansavond’ en (de wel objectieve) attitude ‘ons openstellen voor onze mogelijk vertekeningen bij onderzoekend waarnemen’. Het pleidooi is die laatste attitude gemeengoed te laten zijn in organisaties/het organiseren voor bewustwording naar een *afdoende antwoord*. Het wisselen in voor- en achtergrond kan ook gezien worden als het in dialoog delen van perspectieven, zodat de definitie van samenwerken (met de synoniemen) als een palet van onderzoek kan worden gezien, teneinde een vanzelfsprekender beroep te doen op een gedeeld belang.

### *De toegevoegde waarde van narratief en associatief uitdrukken*

Het onderzoeken van de uitvoering van het dansgezelschap betreft een keuze zo bewustwordend mogelijk *tot verhaal* te komen. Van groot belang is de visie van een surrealist als Magritte die uitnodigde in te zien ‘dat een woord zijn betekenis niet in zich draagt’ en dat we dus moeten ‘struikelen’ om tot een vernieuwend perspectief te komen.

Het waarnemen van de dans biedt daartoe een gelegenheid, wanneer we door de blik vanuit wisseling tussen voor- en achtergrond ook zien dat we verder kunnen kijken dan de dans als een metafoer en een organisatie of een orkest zien als een manier van elkaar op de juiste wijze positioneren voor een goed samenspel.

Met de verwoordingen vanuit wisseling in blikveld komen we tot een daadwerkelijk onderzoek in plaats van een oppervlakkiger vergelijken van een organisatie met een metafoer. Ook kozen we voor bewustwording vanuit een personalistisch-geestelijk mensbeeld voor betekenis van het hogere Ik in de mens, hetgeen een uitnodiging is tot inzicht en beleving van onderstromen en het beste uit jezelf/elkaar halen.

*De excellentie van de besproken dansvoorstelling is daarmee een toonbeeld  
van een gezamenlijk (waaronder muzikaal en lijfelijk) organisatieverhaal  
met deelnemers in een flow dat oogt als een systeem waarin niets knelt.*



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

### Voorbeeld 2 - Het schilderij

Wanneer we een kunstwerk bekijken is het grote verschil tussen veraf of dichtbij kijken bepalend voor de mate waarin we details (in het groter geheel of gefocust) kunnen zien. Vragen die we (ook) aan de orde kunnen stellen, zijn onder andere: ‘Welke samenhang zien we in het schilderij, Welke bewegingen hebben de handen van de schilder gemaakt om het geschilderde zo op doek te krijgen, Welke verhaal heeft de schilder trachten over te brengen versus Wat is mijn eigen verhaal dat ik kan vertellen over mijn waarnemingen van het schilderij of associaties daarover?’

*Wat ik voor deze publicatie het meeste interessant vind, is het delen van de betekenis van de verhalen over onze waarnemingen van het schilderij.*

Net als bij de dansvoorstelling is de invloed van de visuele waarneming groot. Er toont zich zonder moeite een verhaal. Dus reden dan ook de vrije associatie ‘te ontmoeten’.



Figuur 15: *Café met lege stoelen – A. Bierhuize*

Wanneer we aan de hand van figuur 15 verhalen, over wat de elementen associatief oproepen vanuit wat we over geheugen en sorteerregels verkenden, dan kunnen we bijvoorbeeld tot de volgende verwoording komen:

#### Vertekeningen

##### Geheugen:

- Bepaalt onze samenhangendheid
- Bepaalt ons verstand
- Bepaalt ons gevoel
- Bepaalt onze activiteiten
  
- Aandacht belangrijke filter
- Herhaling belangrijk voor opslag
- Neiging probleem op gebruikelijke manier te benaderen

##### Sorteerregels:

- Wat van gelijke soort
- Wat dicht bij elkaar
- Wat beweegt dezelfde kant uit
- Wat het meest betekenisvol
- Wat in dezelfde ruimte
- Wat fysiek verbonden
- Wat gebeurt tegelijk
- Voorgrond-achtergrond
- Samenhang tonen en kleuren als logisch en/of esthetisch

#### Een associatie en narratieve activiteit

##### *Eerste associatie over schilderij*

*Een bezoek met gezin aan café waar gastheer alle tijd voor ons had  
 Verdient kroegbaas wel zijn brood?  
 Grote afwezigheid anderen werpt me terug op mezelf  
 Ik loop niet snel kroeg in waar niemand is*

*De stoelen en ordening van asbakken  
 Stilte maakt indruk en associeert aan andere dergelijke schilderijen  
 Ik kom niet op het idee dat ontmoeting alleen met kroegbaas alleraardigst kan zijn*

*Stoelen en tafels  
 Leuningen stoelen hebben meeste ‘nabije’ aandacht  
 Het oogt als stilleven  
 Het ontbreken van mensen  
 Gemarkeerd door schildersdoek  
 De stoelen en tafels  
 Stoelen tonen eenzelfde relatie met de tafels  
 Stoelleuning – gordijnen  
 Stoelen en tafels hebben eenzelfde kleur en evenzo de tafels*

Figuur 16: *Associatie en narratieve activiteit over Café met lege stoelen*



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

### *Relatie tussen schilderij en waarnemer*

Van een samenwerking tussen waarnemer en schilderij kan uiteraard geen sprake zijn, maar er is wel een *relatie* tussen de waarnemer en het schilderij als object, welke zich kenmerkt *als proces van waarnemen en interactie*. Zo zijn de verwoordingen in figuur 16 te zien als een waardige (talige) uiting over die relatie. Want, we schreven reeds ‘dat wanneer wij binnen deze publicatie *kunst* benoemen, we daaronder dan ook verstaan: ‘de taal (*woorden en zinnen*) doorgronden vanuit waardigheid’ en ‘de taal als (*associatief*) verhaal, om daarmee ons denken en voelen tegen het licht te houden voor vernieuwende perspectieven’.

We zien in de figuur zowel verwoordingen (o.a. ‘Stoelen en tafels’) als zinnen (o.a. ‘Het oogt als stilleven’), waarbij de zinnen met werkwoorden gelijk een beleving weergeven (o.a. ‘Stilte maakt indruk ...’) of een vaststelling of vraag inhouden. Daarmee nodigt het schilderij ook uit zowel het denken als het voelen tegen het licht te houden. Vernieuwende perspectieven kunnen ontstaan wanneer we (juist) de verwoordingen van verschillende waarnemers met elkaar delen.

### *Perceptie op organisaties en toegevoegde waarde van narratieve activiteit*

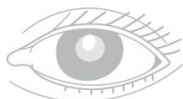
Alhoewel er geen organisatie-element in het geding is, is het schilderij wel een uitnodiging tot een parallel. Namelijk, het kunnen delen van een diversiteit aan verwoordingen erover om perspectieven te kunnen onderzoeken. Dat grijpt weer terug op het geconstateerde besef dat er een verschil in discours is tussen dansers en management. Zo zullen verschillende waarnemers uit verschillende ‘lagen’ van een organisatie een eigen verhaal vertellen over het schilderij. Dat geldt ook voor iedere situatie waarin men verkeert. Dat betekent dat het verhalen over (schilder)kunst of eigen gemaakte kunstzinnige uitingen een uitnodiging is dat verschil in discours zo *objectief* mogelijk te onderzoeken om tot een *afdoende antwoord* te kunnen komen over verschillen en overeenkomsten in zienswijzen. In feite is er een probleem als men geen dergelijk onderzoek (zowel persoonlijk innerlijk als in de onderlinge persoonlijke relatie) voorstaat, omdat zicht op de betekenis van verschillen in discours dan ondermijnd worden. Daarmee zullen ook verschillen in werkelijkheidsopvattingen in stand blijven en kunnen ideaalbeelden niet makkelijk worden gedeeld. Het devies is hiermee tijd te nemen de taal (woorden en zinnen) in haar waardigheid respectvol, aandachtig en nieuwgierig te delen.

### *Geneeerde huizen in Creatiespiraal, PDCA-cyclus en vertekeningen*

Met De Creatiespiraal is duidelijk dat *het proces van waarnemen* meer van doen heeft met de huizen Emotiewerk, Stiltewerk en Positief denkwerk dan Netwerk, Strategie en Echt werk. Daarmee is aan te geven dat, evenals bij de kijk op het dansgezelschap, het bezigen van verhalen over hetgeen we waarnemen een terugverdieneffect in zich heeft. De in de basis mentale benadering van een proces als de PDCA-cyclus heeft een extra impuls nodig tot een ‘ontmoeting’ met ‘*wat in geest of gemoed leeft*’ (*die schoonheidsontroering kan veroorzaken*) voor het aan de cyclus kunnen toeschrijven van ‘*een hogere esthetische waarde*’.

### *De gestelde vragen*

Wat (lees: Schopenhauer) ‘*het afdoende antwoord*’, ‘*zijn eigen wijze*’, ‘*wat is het leven?*’ en ‘*objectiviteit bereiken*’ is, betreft enkele aanhalingen die centraal door deze publicatie lopen. Als verschil met het onderzoeken van onze beleving bij het dansgezelschap is het *contempleren* van een schilderij, voor wat ons hier interesseert, bovenal een visuele en talige activiteit. *Beleving* komt zeker wel tot uiting als de eerste associatie over het ‘Café met lege stoelen’ *het verhaal* is dat je kan raken. Ook al is er de goede *sfeer* (gevoed met spaarzame woorden waarmee de laatste gasten het Café verlieten na een gezellige avond) onderdeel van een mogelijk antwoord, de meeste *betekenis* van ons waarnemen delen we toch voor een belangrijk deel via de taal.





## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

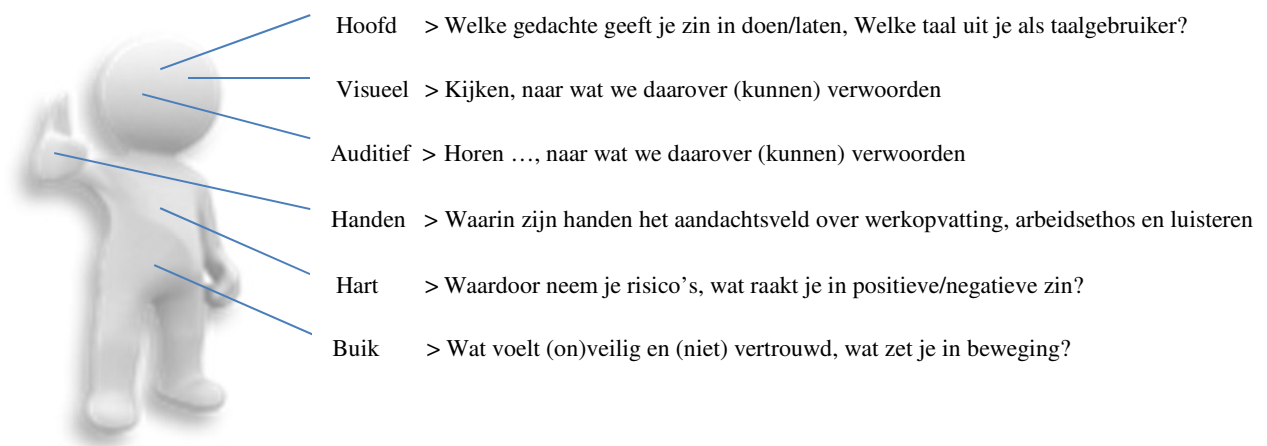
### Voorbeeld 3 - Casus zorginstelling

Een opdracht voor teamontwikkeling in een zorginstelling had tot doel binnen een nieuwe team onderling vertrouwen te doen ontstaan om met elkaar de cliënten, met niet aangeboren hersenletsel, meer eigen regie te kunnen geven. Een omslag om niet vast te blijven houden aan 'zorg verlenen met de gedachten aan te mogen nemen wat goed is voor de cliënt'. We kozen ervoor kunstzinnige sessies te verzorgen om vanuit narratieve activiteit de teamleden tot inzicht te brengen, zo:

- (enerzijds) deelde men als team de betekenis qua werkopvatting en arbeidsethos;
- (anderzijds) wilde men betekenis geven aan de ontwikkeling van de eigen regie van cliënten, al luisterend naar de wensen en problemen van die desbetreffende cliënt.

In beide gevallen ging het om inzicht in jezelf, de andere collega's en de cliënten, zodat aandacht voor waarnemen en luisteren vaste thema's waren tijdens de sessies.

De aandacht voor de oefeningen kunnen we aansluitend bij figuur 4 en 9 als volgt verbeelden, waarbij voor dit voorbeeld de aandacht wederom ligt bij het verwoorden van wat we zien en horen:



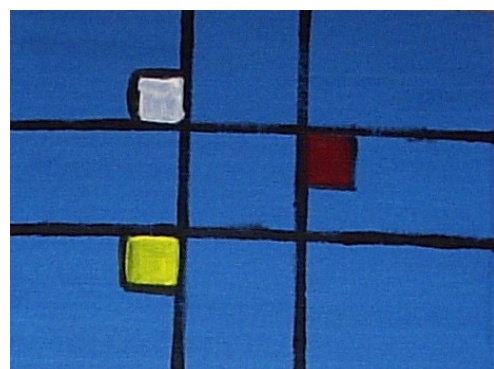
Figuur 17: Schets 'dimensies waarnemen' met accent op wat we zien, horen en verwoorden

### Verskil in (cultuur)beleving bij voor- en achtergrond

In figuur 18 is een kunstuiting van één van de deelnemers te zien, met de verwoording van de vraag 'In welke sfeer ontvang jij graag feedback?'. Dit sloot aan bij de aandacht voor elkaars verhaal, om van daaruit te komen tot concrete bespreekpunten voor de teamvorming. Met een waardige benadering van de gebruikte taal zien we aanknopingspunten voor concrete bespreekpunten.

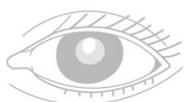
Charmant zijn de dankbare woorden over 'Rood' en 'Geel'. Ook op individueel niveau is de verwoording over 'Blauw' belangrijk. Dit is stimulerend voor het team!

Maar dan is er ook de (anti-)beleving over het zo andere (management)discours, namelijk met de verwoording over 'Lijnen' (Er zijn grenzen ...). Die lijnen zijn niet voor niets met de handen dik en aangezet getekend, zodat ze in de 'grenzen'-beleving van het teamlid duidelijk aanwezig zijn. Over de verwoording van 'Wit' is er aanleiding datgene wat nog niet compleet is met het team in te vullen.



	Verwoordingen over vraag: 'In welke sfeer ontvang jij graag feedback?'
Blauw	Vrijheid > naar dit werk dan, het zorgcentrum
Lijnen	Er zijn grenzen, afhankelijkheid van organisatie, disciplines en instanties
Rood	Liefde, samenleving
Geel	Positief, vrolijk
Wit	Nog niet compleet

Figuur 18: Kunstuiting, met verwoording daarover, van een deelnemer



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

We herkennen overigens met de 'Lijnen' ook een probleemformulering omdat deze duidelijk bekrachtigen dat er grenzen worden aangegeven over de vrijheid naar het werk. Wat zo'n tekening wel niet duidelijk kan maken!

Merk op dat uit 'Lijnen' een werkelijkheidsopvatting is op te maken (nl. Er zijn grenzen ...) en bij 'Blauw' is een ideaalbeeld (nl. Vrijheid ...) geformuleerd. Tijdens de workshopsessies lag de focus op het kaderverruimend oplossen van die kloof, door veel narratieve activiteit over de werkopvatting, het arbeidsethos en de ontwikkeling van eigen regie door cliënten.

Ten aanzien van voor- en achtergrond lijkt de behoefte hier de aandacht te willen koesteren voor de positieve beleving en wat knelt door grenzen én *wat nog niet compleet is* te verbinden met wat daarover in het team leeft.

### *Definitie samenwerken*

De gestelde vraag 'In welke sfeer ontvang jij graag feedback?', komt in het antwoord tot uitdrukking door met name positieve belevingen weer te geven, maar daar tegenover wordt ook aangegeven dat er grenzen zijn (die ergens van afhankelijk zijn en die inperken). Niet zozeer is aan deze uiting samenwerken als proces, werkwoord of manier te ontleen. Relevant zijn hier wel de condities voor het met (en met behulp van) de eigen kunstuiting ongezouten kunnen uiten, als uitdrukking van het soort samenwerken gedurende de sessie.

### *Relatie tussen schilderij en waarnemer*

In tegenstelling tot voorbeeld 2 is er hier taal ontstaan door de maker van de kunstzinnige uiting. Door dicht bij de woorden, de zinnen én het verhaal te blijven, eren we ook de definities van kunst 'wat in geest of gemoed leeft ... die schoonheidsontroering kan veroorzaken' én 'voorwerpen die zich onderscheiden ... doordat er ... een hogere esthetische waarde aan wordt toegeschreven'. Onze bedoeling met de uiting als kunst te zien, is hier slechts om uit te nodigen tot een waardige benadering over de expressie van de deelnemer.

Dan kijken wij als begeleider van een team ook met onze eigen perceptie naar het werk. Nadrukkelijk is het de bedoeling niet te associëren versus te interpreteren maar een brug te slaan naar de ander door wat hij/zij uitdrukt te doorgronden. Omdat we er niet aan kunnen ontkomen waarnemer te zijn, kunnen we wel (ons ervan bewust) gebruik maken van vertekeningen in onze eigen waarneming, met onderstaande figuur als voorbeeld.

### Vertekeningen

### Met gebruikmaking van vertekeningen in onze eigen waarneming

#### *Geheugen:*

- Bepaalt onze samenhangendheid
- Bepaalt ons verstand
- Bepaalt ons gevoel
- Aandacht belangrijke filter

- De parallel lopende kruisende lijnen geven herkenning als spoorwissels*
- Dergelijke kleurvlakken doen me aan andere kunstenaar denken*
- De strakke lijnen maken een rigide indruk*
- De drie componenten blauw, lijnen en blokken bepalen mijn keuze voor vragen*

#### *Sorteerregels:*

- Wat van gelijke soort
- Wat dicht bij elkaar
- Wat beweegt dezelfde kant uit
- Wat het meest betekenisvol
- Wat in dezelfde ruimte
- Wat fysiek verbonden
- Wat gebeurt tegelijk
- Voorgrond-achtergrond
- Samenhang tonen en kleuren als logisch en/of esthetisch

- De kleuren en parallelle lijnen*
- Lijnen en gekleurde blokken*
- De parallel lopende lijnen*
- De kleurbeschrijving door de maakster van het schilderij*
- Het steeds blauwe in de vlakken*
- De kleine kleurvlakken en de lijnen*
- De kleine kleurvlakken in een hoek*
- Alles is in voorgrond. Kleurbetekeningen geven 'diepte'*
- De blokvormen doen als het ware ook de kleuren bij elkaar horen*

*Figuur 19: Gebruik maken van eigen vertekeningen in het waarnemen voor te stellen van vragen aan deelnemers*

### *Genegeerde huizen in Creatiespiraal, PDCA-cyclus en gestelde vragen*

We kunnen over de zeven huizen parallel aan voorbeeld 1 en 2 ook in dit voorbeeld in de taal van de kunstuiting zien dat er aandacht wordt gevraagd voor Emotiewerk, Stiltewerk en Positief denkwerk.

*Dat sterkt het pleidooi met deze publicatie niet voorbij te mogen gaan aan associatie en narratieve activiteit bij percepties op organisaties.*

Het verbinden van een kunstzinnige uiting aan de taal daarover legitimeert in onze optiek ruimte te maken voor objectiviteit in ons waarnemen en te onderzoeken in welke dimensies (uit figuur 17) we de dialoog voeren en een vraagstuk over teamontwikkeling tegen het licht houden. Ten aanzien van vertekeningen in ons waarnemen, kunnen we ook bepalen dat deze ons gewillig kunnen zijn, zoals figuur 19 laat zien, wanneer we een contemplatieve attitude maar niet 'uit het oog' verliezen.



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

### *Tot slot*

We hebben een paar rode draden in deze publicatie mogen ontmoeten, waarbij de hang naar objectiviteit in het waarnemen de verbindende factor was om telkens te contempleren voor een ‘... op zijn eigen wijze een afdoende antwoord’ (Schopenhauer). Centraal stond hetgeen we waarnemen, zodat we niet anders konden dan ook aandacht te geven aan vertekeningen in het waarnemen.

*Het iteratief proces van de trilogie Kunst, Taal en Samenwerken werd benaderd vanuit de uitnodiging die De Creatiespiraal in zich heeft, nl. het niet negeren van de zeven huizen, wat ook ruimte maakt om niet gedomineerd te worden door mentale processen.*

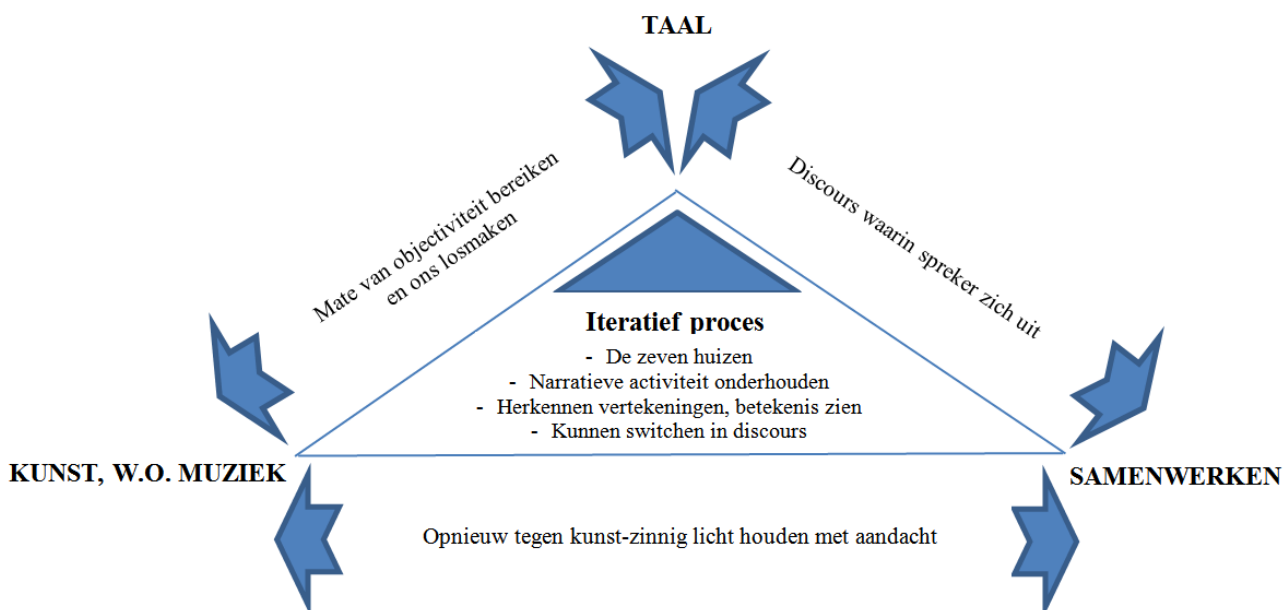
Met hoe we kunstuitingen kunnen gebruiken voor associatief en narratief werken, hebben we rode draden een gezicht gegeven. Fundamenteel is dat we met waardigheid omgaan met de taal die voortkomt uit onze (visuele en auditieve) waarnemingen. Niet alleen in de casus van de zorginstelling maakten we met behulp van figuren duidelijk dat we er ook niet onderuit kunnen de dimensies waarin we waarnemen met elkaar te delen om daadwerkelijk wederkerig te kunnen ontmoeten, voor het juiste perspectief waartoe de definitie van samenwerken ons uit kan nodigen.

Ten aanzien van de vraag (*Wat is het leven?*) en de stellingen van Schopenhauer is in ieder geval aandacht voor intens waarnemen nodig om het denkkader van de PDCA-cyclus te overstijgen en ruimte te maken voor het beleven van de zeven huizen.

*Of er afdoende antwoord ontstaat, hangt wat ons betreft sterk samen met de mate waarin er ruimte wordt gemaakt door en voor een narratieve activiteit.*

De dans kan gezien worden als een ‘een individueel streven’ dat voortkomt uit een contempleren (van de gewenste kwaliteit) in de voorbereiding waarin de passie (hard werkend) richting wordt gegeven. De schilderkunst is bovenal een individuele activiteit, maar we hebben zelf de ruimte het evenzo te benutten voor onze bewustmakende narrativiteit als met de beschouwing van de dans. Het is waartoe we bereid zijn met het onderzoeken van onze hoofdzakelijk interpreterende waarneming.

Bij voorbeeld 1 schreven we dat het waarnemen van de dans gelegenheid biedt om tot een vernieuwend perspectief te komen, wanneer we vanuit wisseling van voor- en achtergrond ook zien dat we verder kunnen kijken dan de dans als een metafoor voor een organisatie. Bij de voorbeelden 2 en 3 gaven we minder prominent aandacht aan de toegevoegde waarde van narrativiteit. Dit om in dit slot te kunnen bekrachtigen dat we met een niet oppervlakkige wijze van waarnemen ‘over wat onze binnentaal brengt voor onze buitentaal (als te delen waarneembare manifestatie)’ tot perspectieven kunnen komen met rijkdom voor oplossingsrichtingen, om niet achteraf te hoeven vaststellen dat we vooraf beter hadden moeten nadenken en contempleren.



Figuur 20: Rode draden in iteratief proces



## WAT HEEFT KUNST MET SAMENWERKEN TE MAKEN? *In hoeverre verrijkt het waarnemen van kunst ons samenwerken!*

Wanneer we de highlights tot uitdrukking brengen in de trilogie wil ik stellen dat de in de driehoek geformuleerde kernpunten voor het iteratief proces in samenhang een *vervulling* kunnen geven, als *midden* van de polariteiten creativiteit en wijsheid van onze geestelijke ontwikkeling, maar ook een uitnodiging zijn tot het hogere Ik in de mens.

.....

### NOTEN

1. **Veranderdiagnose** 'De onderstroom van organiseren' (*Rob van Es-2009*)
2. **Filosofie van taal en tekst** (*René van Woudenberg - 2002*)
3. **Denkadviseren** 'Over de relaties tussen taal, denken, en problemen in organisaties' (*Edu Feltmann e.a. - 2010*)
4. **(Inleiding) Stimuleringskader Integere Organisatie** 'Ontwikkelmodel voor organisatie-integriteit' (*Ronald Jeurissen, Maarten de Jong en Bastiaan Odijk*)
5. **De levensloop van de mens** (*Bernard Lievegoed – 1977*)
6. **Op Waarden gebaseerd Zelfleiderschap** (*Facilitatie Seminar 4A-Proces ValuesOnline/2012/09/18*)
7. **De Creatiespiraal** 'natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid' (*Marinus Knoope – 1998*)
8. **Taal en muziek in optimaliteitstheorie** (*artikel Dicky Gilbers & Maartje Schreuder*)
9. **Neuro Associatieve Conditioneren - NACo** (*Dynaction-Selectie-Systeem – nov. 1994*)
10. **Psychologie een inleiding** (*Zimbarlo, Weber en Johnson – 2005*)

