



Witruimte (Bigstockphoto.com)

Z.t.

Witruimte tussen zwartgedrukte regels

Mieke Moor – 2013

Halverwege de negentiende eeuw schreef Herman Melville een indringend verhaal over de kantoorclerk Bartleby. Bartleby is de jongste bediende in een New Yorks advocatenkantoor die met de woorden *'I prefer not to'* steeds vaker weigert het werk te doen dat hem wordt opgedragen. Gek genoeg oogst hij daarvoor zoveel ontzag bij zijn werkgever dat die op een gegeven moment zelfs besluit om het hele kantoor te verhuizen naar een ander pand, zodat de kantoorclerk het rijk voor zichzelf heeft en de tijd kan vullen met niets doen. Melville doet met zijn verhaal iets wonderlijks: het lukt hem om mij als lezer het volstrekt irrationele gedrag van de werkgever te laten ervaren als een menswaardige keuze. En hij maakt voelbaar dat de werkweigering van Bartleby, die op het eerste gezicht van gemakzucht getuigt, in wezen grote moed vereist.

Halverweg de twintigste eeuw schilderde Barnett Newman het beroemde 'rode werk' *The sublime is now*, dat tegenwoordig in hetzelfde New York van Bartleby in het MoMa is te zien. Het is een werk in een (onofficiële) serie van werken die meermaals de agressie van toeschouwers aanwakkerden (twee andere werken zijn ernstig beschadigd) omdat ze in een bepaalde zin 'niets' voorstellen, iets dat blijkbaar moeilijk is te verdragen. Dat

is echter precies ook de genialiteit van het werk: staand voor een werk als *The sublime is now* kan een mens even voelen dat er niets anders is dan alleen maar 'nu'.

'Wat nu?'

Het is opvallend hoe vaak mij sinds de verschijning van mijn boek *Tussen de regels* de vraag wordt gesteld 'wat nu?'. Die vraag heeft niet zozeer betrekking op een mogelijk volgend boek of project van mij, maar gaat primair over het boek zelf, waarin ik pleit voor een andere manier van kijken naar organisatie dan enkel vanuit wat Robert Cooper – één van mijn vier hoofdfiguren – de 'practical-usefull attitude' noemt. En dat is blijkbaar lastig. Het begon al met enkele hoogleraren uit mijn promotiecommissie die er geen genoeg mee namen dat ik – geïnspireerd door de poëzie van Gerrit Kouwenaar – letterlijk geen punt zette aan het einde van mijn boek, maar in plaats daarvan een gedachtestreepje. Een recensent vroeg zich even later af 'hoe lang zal Mieke Moor nog actief zijn bij Twynstra Gudde als organisatieadviseur?'. Tijdens een symposium legden vakgenoten mij het vuur aan de schenen om alsnog tot bekentenissen te komen over mijn

methode en mijn handelingsrepertoire. Een lezer typeerde mijn boek als ‘ondermijnd’ voor het doelgerichte organisatiedenken. Weer een ander vertelde mij dat het lezen hem ‘methodisch vacuüm had gezogen’. En dan mijn opdrachtgevers: hoe vaak overkomt het me niet dat terwijl er iets wezenlijks gebeurt – in een gesprek, in het samen puzzelen rond een vraagstuk, in de ervaring van iets samen doen – ineens de vraag ‘wat nu?’ gesteld wordt? Alsof wat daar op dat moment gebeurt, niets is. Vaak sta ik dan met lege handen en een licht gevoel van paniek. Want ik ben ook geen heilige, hooguit de Barones van Münchhausen die zichzelf aan haar eigen haren uit het moeras omhoog trekt. Een gebeurtenis van jewelste.

‘I prefer not to’

De filosoof Cornelis Verhoeven heeft filosofie eens beschreven als ‘de beslissende gebeurtenis waarin de vanzelfsprekendheid met een oerknal ontploft en de reflectie op gang komt om nooit meer tot rust te komen’². Dat is iets heel anders dan de meer traditionele opvatting van filosofie als een wijsgerig stelsel, en het is precies wat er ooit in mijn werk gebeurde en voorgoed de scheidslijn uitwiste tussen wat ik beschouwde als mijn werk en wat ik dacht als filosoof. Zonder in detail op de aanleiding voor die gebeurtenis in te gaan³ wil ik stilstaan bij de gebeurtenis zelf, namelijk de *strijd* die tussen een aantal werknemers (inclusief mijzelf) ontstond over of iets nu wel of niet *waar* was en, toen die strijd niet opgelost kon worden, de dringende roep van het gezag ‘om weer gewoon aan het werk te gaan’. Nu is *strijd* een groot woord en wellicht vraagt u zich als lezer af waarover die strijd dan wel ging en haalt u uw schouders op als ik vertel dat dat een kunstwerk was dat aan

één van de muren van ons kantoor hing. Want wat kan er nu zo belangrijk zijn aan kunst voor een bedrijf waar (in-der-daad) ‘gewoon gewerkt moet worden’. Ik moet bekennen dat ik dat toen ook niet meteen inzag, maar wat er tussen ons als collega’s gebeurde fascineerde me zozeer dat ik op onderzoek uitging en na een tijdje tot de ontdekking kwam van iets dat me tot op de dag van vandaag ontregelt.

Het was ten tijde van die strijd op ons kantoor dat ik, min of meer intuïtief, een dun boekje van de filosoof Martin Heidegger raadpleegde omdat het in z’n zeer summier inhoudsopgave precies de woorden gebruikte waarover ik mij het hoofd brak: waarheid, werk en kunst⁴. Om een lang en ingewikkeld verhaal hier kort samen te vatten: Heideggers betoog komt er op neer dat in een kunstwerk waarheid *gebeurt*. Dat die gebeurtenis de onoplosbare *strijd* of spanning is tussen wat je wel kan ervaren aan een kunstwerk

Het betekent dat waarheid
iets is dat ons overkomt ...

maar wat je niet als zodanig kunt uitleggen of verklaren, omdat het daarvoor te ongrijpbaar is, en dat de *waarheid* van een kunstwerk dus niets te maken heeft met de bewijsbaarheid ervan, maar wezenlijk met dat wat je ont-snapt – in de dubbele betekenis van verdwijnen en niet-weten. Met andere woorden: juist het niet te pakken kunnen krijgen (het be’grijpen’) van het wezen van een kunstwerk maakt dat werk tot ‘ware kunst’, waarover je ook spreekwoordelijk niet raakt uitgepraat.

Waarheid is in Heideggers opvatting dus niet een ding of een wetenschap, maar iets dat wij ons gewaar kunnen worden en een gebeurteniskarakter heeft. Het betekent dat waarheid iets is dat ons overkomt: we kunnen er blij door worden verrast – zonder het te kunnen beredeneren zien we iets in/krijgen we een inzicht/voelen we iets aan – maar de ongrijpbaarheid van wat zich voor ons (en

deels ook in ons) afspeelt kan ons ook als iets ongemakkelijks overvallen, gewend als wij zijn om dingen te snappen en zekerheden te hebben.

Heidegger ziet geen wezenlijk verschil tussen hoe dit werkt in een kunstwerk en hoe dit werkt in meer dagelijks werk. Wel denkt hij dat we onze strijd om het snappen van wie we zijn en hoe de wereld in elkaar steekt – hij spreekt hier ook van oerstrijd – misschien gemakkelijker kunnen toelaten in onze verhouding tot een kunstwerk, omdat we daarin niet gehinderd worden door het nuttige idee dat we er(gens) uit moeten komen. Kunst heeft daarin zelfs een grote aantrekkingskracht: in onze vrije tijd gaan we zo graag ‘uit’ om ons in musea, theater en bioscoop te laten verrassen door wat we niet kunnen voorzien.

Als ik het bovenstaande probeer te vertalen naar ons dagelijks werk, dan ziet dat er ongeveer zo uit: op het moment dat wij ons het hoofd breken over hoe iets zit in een bepaalde situatie en we daar niet zomaar uitkomen in termen van een voor meerdere situaties of mensen geldige oplossing, kan dat een grote spanning opleveren. Want we willen nu eenmaal graag verder komen, doorpakken, handelen, resultaten zien, et cetera. Zo begeleidde ik onlangs een tweedaagse dialoog waarin ruim honderdvijftig medewerkers van een zorgorganisatie met elkaar in gesprek gingen over het materiaal dat een aantal collega's had verzameld in een onderzoek naar zelforganisatie. In die gesprekken gebeurde van alles: er werden verhalen verteld, verbazing geuit, emoties getoond en te midden van dit alles, ergens in de kieren en gaten van de gesprekken, was er de gewaardwording van wat het betekent om zelforganiserend te zijn: dat dat niet een concept is om over te praten of door het management geïmplementeerd kan worden, maar iets is waarin je als medewerker en mens zelf iets te doen hebt. En dan niet alleen straks daar in het werk, maar om te beginnen in het hier en nu van de dialoog, in het ontstaan en jezelf

durven uitspreken, in het tonen van initiatief.

En toch. Toen de deelnemers aan de dialoog huiswaarts keerden en ze nog iets ongezegds konden achterlaten, schreven ze massaal op: ‘wat nu?’. Alsof er niets gebeurd was. Alsof het niet al begonnen was. En ook de bestuurder die onder de indruk was van wat hij meemaakte kon het niet laten om toch vooral nieuwsgierig te zijn ‘naar wat eruit zou komen’.

Maar er hoeft niet eens zo nadrukkelijk een (organisatie)vraagstuk op tafel te liggen. Ook een goed gesprek tijdens een vergadering wordt nogal eens afgekapt met “ja, maar wat gaan we nu eigenlijk *doen*?”. En ik betrap mezelf er ook op: in de koortsachtige zoektocht naar de vernieuwing van ons bedrijf houd ik het niet-weten maar nauwelijks uit, terwijl ik ergens wel weet dat juist daarin voor ons de vernieuwing schuilt.

Het is blijkbaar moeilijk om in te zien dat juist in wat wij geneigd zijn om in ons werk terzijde te schuiven, iets heel werkelijk gebeurt – en let op hoe in het begrip *werkelijk* het woord ‘werk’ verstopt zit. Gek genoeg zijn plannen, richtlijnen, beleidsteksten, ja zelfs organogrammen in onze ogen ‘echter’ het morsige werk van alledag. Wat dat betreft zijn we nog steeds hopeloos overgeleverd aan Plato's beeld van de wereld als een objectieve werkelijkheid die we met al onze kennis en modellen (wetenschappelijk dan wel managerial) kunnen kennen en beheersen, in plaats van dat we inzien dat we zelf die wereld zijn, of dat die juist ontstaat in onze beschouwingen daarover, in ons praten, in ons kijken en in de strijd tussen al die verschillende opvattingen.

Voor veel mensen – met name de bestuurders en managers van deze wereld – is dit een moeilijk te verteren boodschap. Wie werkelijk tot zich laat doordringen dat wij geen heer en meester in eigen huis zijn, dat waarheid juist bestaat in het niet kunnen vinden ervan en dat de strijd om wat er gaande is wezenlijker is dan uitkomsten of oplossingen

daarvoor, kan daar oprecht moedeloos van worden. Hannah Arendt stelt daar echter een ander, bevrijdend perspectief tegenover. Want, zo stelt ze, stel je voor dat het ons zou lukken om een wereld in te richten waarin alles klopt en niets aan het toeval overgelaten hoeft te worden. Waarin we precies weten waar we aan toe zijn en voor alles de juiste knop kunnen vinden. Dan hebben we een volmaakt bestaan waarin niets meer gebeurt en waarin we elkaar ook niets meer te zeggen hebben. Zo'n wereld is een totalitaire wereld waarin het geen leven is. Juist het feit dat we in een onaffe situatie zitten, juist het telkens weer mislukken van onze pogingen om de boel te ordenen en naar ons hand te zetten, maakt ons vrije wezens. Daardoor zoeken we elkaar telkens weer op, proberen we van alles uit en komen we telkens weer tot iets nieuws.

De sublime is now

Het is in het verlengde van die laatste zin dat ik ondertussen ook niet heb stilgezeten. Tegelijk met mijn *'I prefer not to'* als een tamelijk pertinente weigering om gehoor te geven aan de doe(l)gerichtheid van de vraag 'wat nu?', heb ik die twee woorden lang op mijn tong geproefd. En toen kwam ik tot een verrassende ontdekking. Want waar de vraag 'wat nu?' in eerste instantie het beeld oproept van een jachtige sprong naar voren, van vooruit willen en actie ondernemen, vestigen de twee losse woorden tegelijk alle aandacht op het moment zelf en wat daarin gaande is: *wat nú*. De ontdekking van de dubbelzinnigheid van dit woordbeeld maakte het ineens voor mij mogelijk om een brug te slaan tussen mijn pleidooi voor een handelingsverlegenheid enerzijds en wat ik om mij heen, maar ook in mijzelf, waarneem als een grote behoefte aan 'iets doen'.

Om dat uit te leggen voeg ik een kijkrichting toe: naast mijn blik op de beschouwer van (een kunst)werk en diens spanning (strijd) over het geen grip kunnen krijgen (erop

– en mijn pleidooi voor het uithouden van die spanning – vestig ik de aandacht op het *maken* van een kunstwerk, door de filosoof Jean-Francois Lyotard aangeduid als 'labor in the strong sense'⁵. Mede naar aanleiding van het kunstwerk *The sublime is now* van de kunstenaar Barnett Newman, wiens werk zoals gezegd uit woede over het radicaal onbepaalbare ervan al meermaals het object van vernieling was, heeft deze filosoof een radicale techniekopvatting ontwikkeld. Die komt er in het kort op neer dat het maken van een werk, of meer dagelijks uitgedrukt het tot stand brengen van iets, wezenlijk bepaald wordt door 'het vermogen [van de maker] om de dingen te laten komen zoals ze zich presenteren'⁶. Het woordje 'vermogen' is hier cruciaal en geeft aan dat het hier om een serieuze inspanning gaat – dus niet een passief afwachten of niks doen. Meer precies beschrijft hij dit vermogen als een actieve werkhouding die wordt gekenmerkt door openheid en ontvankelijkheid voor wat er (in het nu) gebeurt of tot ons kan komen. In het geval van Newman toonde deze techniek zich in het ingespannen werken vanuit besef dat (bijvoorbeeld) de kleur van rood niet in zijn penseelstreken zat – al moest hij die er wel met alle inspanningen van zijn vakmanschap voor zetten – maar in wat er ineens aan die penseelstreken en de verf kon ontsnappen. Het werk van de schrijver Martinus Nijhof is volgens mij op dezelfde leest geschoeid. Hij legde ooit uit dat het schrijven van een gedicht alleen maar lukt als de schrijver zich er niet op focust. Een gedicht schrijven was volgens hem net zoiets als het in het oog krijgen van de kleinste sterren aan ons firmament: daarvoor moet een mens zich niet blindstaren op wat hij zoekt, maar juist zijn blik laten afdwalen en dan kan plotseling in een ooghoek zo'n kleine ster verschijnen. Karel Appel zei het allemaal met veel minder opsmaak: het was gewoon een kwestie van 'anrotzooien'.

Ook in meer dagelijks werk is het volgens mij de kunst om ergens tegelijk wel en niet mee bezig te zijn. En om het inzicht dat juist die wat ongerichte manier van doen het

werk zelf is – en dus inspanning vereist, en echt ‘iets doen’ is.

Het leidde in de afgelopen anderhalf jaar bij mij tot twee nieuwe werkpraktijken: de Werkplaats en de Leerplaats.

Werkplaats Tussen de Regels

Er is filmpje op Youtube te vinden waarin de ontwerper Maaïke Roozenburg, in het kader van de ‘Toekomstverkenning Kunst & Techniek’, vertelt over haar project *Smart Replica’s*. Dat project startte toen zij op een dag in het Museum Boymans van Beuningen een 17^e-eeuws glas zag staan en besloot te onderzoeken of ze daar een replica van kon maken. Daarbij stuitte ze op tal van ‘moeilijkheden’ – zoals de regels van het museum die niet toelieten dat zoiets kwetsbaars de deur uitging, de gebruikelijke scantechnieken die niet werkten bij het oude glas, de maltechniek die anders moest – die zij echter niet als een hindernis zag, maar in het experimenteren ermee van doorslaggevende betekenis waren voor het ontwerp dat ontstond:

‘Ik ben niet de soort ontwerper die wat bedenkt en dat in mijn computer al helemaal mooi gerenderd 3D getekend heb en dat dan vervolgens naar een spuitgieter stuur en zeg ‘maak er zoveel en dat is het ontwerp’. Eigenlijk ontstaan mijn ontwerpen tegelijk met het ontwikkelen van de techniek. Dus ik experimenteer met de techniek, kijk wat mogelijk is, wat de zeggingskracht is van die techniek, wat de betekenis is in deze tijd van die techniek [...] en zo werk ik met die technieken en is het een soort eindeloos experimenteren en prutsen met wat er kan. En je zou kunnen zeggen dat ik dat prutsen tot een soort vak verheven heb.’⁷

Roozenburg positioneert zichzelf op de grens van kunst en ambacht omdat ze wel (ambachtelijke) dingen maakt, maar daarvoor het maakproces centraal stelt in plaats

van een vooropgezet resultaat. Dit filmpje bracht mij, naast onder meer Richard Sennefs boek *De ambachtsman*, Jacob Voorthuis’ *Filosofie van het ontwerpen*⁸ – en recent voegde het televisiegesprek met VPRO’s Zomergast Daan Roosengaarde daaraan van alles toe – op de idee van een Werkplaats als een onderzoeksvorm à la het ‘prutsen’ van Roozenburg en het ‘anrotzooien’ van Appel. In de creatieve industrie hebben ze daar trouwens prachtige namen voor: zoals ‘creative practise’, ‘experienced based research’ en ‘hybrid critical practise’. De metafoor van de Werkplaats maakt gebruik van de dubbele betekenis van het begrip: enerzijds refereert de Werkplaats aan de plek waar onze kapotte auto’s of fietsen worden gemaakt, waar vakmensen met verstand van zaken tastbaar werk verrichten (iets wat in veel werk verdwenen is). Anderzijds refereert de Werkplaats aan het atelier van de kunstenaar die ook iets maakt, maar niet vanuit welomschreven doelen en door middel van bewezen technieken, maar al ontwikkelend in de openheid van het maakproces en zodoende echte vernieuwing genererend.

In de *Werkplaats Tussen de Regels* staat het maken centraal. In de geest van het ontwerpproces zoals Roozenburg dat schetst wordt er gewerkt aan (organisatie)vraagstukken: al prutsend zoeken we naar nieuwe vormen voor uiteenlopende functies van het organisatieproces. We maken de vraagstukken zo concreet en tastbaar mogelijk zodat er ook écht iets (van) gemaakt kan worden – in plaats van dat we blijven ‘hangen’ in de gebruikelijke vormen van beleid(snotities), projectplannen, et cetera. Een voorbeeld van zo’n vraagstuk dat ik onlangs zelf heb ingebracht in ons bedrijf is ‘hoe het eigenaarschap van ons bureau dat nu vormgegeven is via het financiële aandeelhouderschap, uitgebreid kan worden met moreel aandeelhouderschap’⁹.

In een Werkplaats in een psychiatrische instelling wordt gewerkt aan de vraag ‘hoe bij toe-

nemende agressie van patiënten de verleiding van meer regelgeving kan worden weerstaan en het vertrouwen in het eigen vakmanschap (weer) vorm kan krijgen'. In plaats van dat we daarvoor in een apart (dat wil zeggen los van het dagelijkse werk staand) project gaan vergaderen over oplossingen (zoals bijvoorbeeld een plan voor een alternatieve aandeelhoudersconstructie of het herzien van een protocol) huizen we een tijdje op de plek(ken) waar het vraagstuk speelt en doen we daar met behulp van technieken uit de wereld van kunst en *social design*, ontwerpend onderzoek. Een mooi voorbeeld van hoe dat eruit kan zien is het eerder genoemde organisatiebrede onderzoek naar zelforganisatie: een groep medewerkers legde enkele werkplekken helemaal onder de loep: via onder meer *fact-finding* en *storytelling* kwamen ze tot een aantal artistieke producties (zoals een film, een minimuseum en *reallife* toneel) over wat zij over het vraagstuk van zelforganisatie waren tegengekomen. Hiermee richtten ze een tentoonstelling in die vervolgens het onderwerp was van een serie van dialooggesprekken tussen een grote groep van allerlei medewerkers. Nog voor het onderzoek goed en wel begonnen was, kwam er al iets op gang wat geen plan had kunnen bewerkstelligen: de medewerkers (her)ontdekten in het werkplaatsonderzoek iets wat in de loop van hun werk was gaan slijten (en knagen!), namelijk hun vermogen om met een werkelijk open blik naar hun patiënten, zichzelf en hun collega's te kijken en dat maakte dat de eigen kracht weer werd gevoeld en het werk dat nodig was te doen 'vanzelf op gang kon komen'. In hun maakproces realiseerden zij (in de dubbele zin van beseffen en maken) de essentie van hun werk. In de Werkplaats(en) gaat het erom de vraagstukken van organisaties weer in handen te leggen van de mensen van wie het werk is – de professionals, de vakmensen; wat soms

Kennis is ... het resultaat
van de interactie tussen de
onderzoeker en het fenomeen
dat hij onderzoekt ...

wat denigrerend 'de werkvloer' wordt genoemd. En daar ontwerp-technieken en artistieke creativiteit aan toe voegen, zodat praktisch doen en open denken samen op kunnen gaan.

Leerplaats voor Organiseren 3.0

De wetenschapsfilosoof Charles Sanders Peirce beschrijft een onderzoeksmethode die bij de meeste mensen onbekend is, terwijl we er volgens hem dagelijkse gebruik van maken en die, zeker in ons tijdperk van internettechniek, alom aanwezig is. Het gaat hier om de methode van abductie die in essentie neerkomt op het primaat van de intuïtie. Peirce' uitgangspunt is dat de dingen die ons opvallen, de fenomenen waardoor we gefascineerd raken, individueel zijn ingegeven en hun grond vinden in onze persoonlijke biografie en encyclopedie (waarom ben ik bijvoorbeeld gefascineerd door het fenomeen geweld en mijn buurman door de chemie van autolak?). Kennis is in die opvatting het resultaat van de interactie tussen de onderzoeker en het fenomeen dat hij onderzoekt, en wetenschap behelst dan het open kunnen leggen van die interactie, in plaats van dat er 'waarheid' wordt bereikt. Peirce' waarheidsopvatting van wetenschap verhoudt zich tot de traditionele wetenschapsopvatting als die van de 3.0- tot de 1.0-techniek. 3.0 staat voor het inzicht dat de wereld (het internet, een organisatie) wezenlijk niet tot stand komt via een rationeel en lineair ontwerp, maar dat die in de onvoorspelbare interactie tussen de deelnemers vorm krijgt. Samen met de danser en organisatiebegeleider Mieke Koldewee ben ik een *Leerplaats voor Organiseren 3.0* gestart om te ontdekken hoe deze 3.0 techniek naar het organiseren kan worden vertaald¹⁰. Met bestuurders, ma-

nagers, beleidsmakers, professionals en kunstenaars experimenteren we met sturingsmechanismen uit de 3.0 techniek en ontwerpen we – vanuit het ontwerpprincipe ‘apply what you are doing to what you are doing’ – ondertussen ook de Leerplaats zelf. Voor ons als initiatiefnemers betekent dit onder meer het opnieuw uitvinden van onze rol en die ervaringen verbinden met nieuwe vormen van leiderschap – als dat nog het juiste woord ervoor is! Zo proberen we bijvoorbeeld het klassieke programmeren in te ruilen voor het meer artistieke afbakenen van een ruimte waarin iets kan gebeuren (ondermeer geënt op theaterkunst en *conditional design*). We experimenteren met verstoringen in ons gewoonlijke ritme van (eerst) denken en (dan) doen (geïnspireerd op de ‘dialogue’ tussen Afrikaanse dans en het werk van Hannah Arendt). En we oefenen ons in het zintuiglijk waarnemen van het fenomeen organisatie (op geleide van het kijken naar kunst). Zo maken we plaats om iets nieuws te leren.

Op dit punt aangekomen kan opnieuw de vraag ‘Wat nu?’ opkomen. Misschien is er de verwachting dat ik deze ‘onaffe’ tekst afsluit met een terugblik en een conclusie. Of dat ik met een blik vooruit een perspectief schets op een mogelijk vervolg. Dat doe ik allemaal niet. Dit is een artikel Zonder titel en met een ontbrekend slotwoord. Want, in de woorden van Abel Herzberg¹¹, alles is fragment:

Want alles is fragment

*Al door het zeggen van een woord
Deelt men, scheidt men en schendt
Het alomvattende, dat men niet kent,
Dat ik aanwezig weet of alleen maar
vermoed,
Dat ik niet uitspreken kan en toch uitspreken
moet,
Dat mij beheerst en mij te luisteren gebiedt.
Maar als ik zoek en luister, dan vind ik het
niet.*

Dr. Mieke Moor is organisatiefilosoof en senior adviseur bij het bureau Twynstra Gudde. Zij is de auteur van het boek Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie. Uitgeverij IJzer, Utrecht 2012.

Noten

- 1 In: *Volzin*, 22 juni 2012, p.36
- 2 Cornelis Verhoeven, *Een inleiding in de filosofie*. Damon, Best 1998, 19.
- 3 Zie voor een uitgebreide beschrijving het tweede hoofdstuk van mijn boek *Tussen de regels. Een esthetische beschouwing over geweld van organisatie*. Uitgeverij IJzer, Utrecht, 2012. Of ‘Verhulde onthulling. De ontstellende werking van kunst in organisaties’, in *Tijdschrift voor Humanistiek*, vol. 35, oktober, 45-52.
- 4 Martin Heidegger *De oorsprong van het kunstwerk*, Boom, Amsterdam 2002.
- 5 Jean-François Lyotard, ‘Anamnesis of the Visible’, in: *Theory, Culture & Society*, Vol.21(1), 2004, 107.
- 6 ‘Beantwoording van de vraag: wat is postmodern?’, in: *Het postmoderne uitgelegd aan onze kinderen*, Kok Agora, Kampen 1992, 49.
- 7 Zie: <https://vimeo.com/album/1923372>
- 8 Richard Sennet, *De ambachtsman. De mens als maker*, J.M. Meulenhoff bv, Amsterdam 2012; Jacob Voorthuis *Het ontwerpgesprek. Een filosofie van het ontwerpen*, nai010 uitgevers, Rotterdam 2012.
- 9 Ik ontleen het idee van een moreel aandeelhouderschap aan Prof. Harry Kunneman waar hij spreekt over ‘moreel kapitaal’ tegenover de gebruikelijke betekenis van kapitaal in financiële zin.
- 10 Zie voor meer informatie: <http://www.twynstragudde.nl/blog/leerplaats-voor-organiseren-30>
- 11 Fragment uit ‘Van drie zangen de eerste’, in: Abel Herzberg, *Drie rode rozen*, Querido, Amsterdam 1975.