

‘Het Schone wordt individueel beleefd,
maar werkt juist ook verbindend’

Dank baar

Jesse Segers & Marguerithe de Man | Sioo

Plato's drieslag 'het Ware, het Schone en het Goede' is expliciet onderdeel van Sioo's missie. Om 'het Schone' betekenis te geven, werken Jesse Segers en Marguerithe de Man met een breed scala aan auteurs aan het boek 'Over het Schone, 32 bespiegelingen over organiseren en begeleiden'. Marguerithe: 'Door te zoeken naar 'het Schone' ga je anders naar je werk kijken.'



Hoe is de nieuwe missie van Sioo tot stand gekomen?

Jesse: ‘Een missie wordt niet uitgevonden, maar gevonden. Deze is al aanwezig in de organisatie. De formulering van de missie is de zijnsreden die naar voren kwam. Je maakt expliciet wat impliciet reeds aanwezig is. In een organisatie die al meer dan 60 jaar bestaat zou het heel gek zijn iets uit te vinden en daar proberen de organisatie op aan te passen.’

De missie van jullie organisatie luidt: ‘Sioo draagt bij aan de ontwikkeling van individu, organisatie en samenleving. Sioo daagt uit om samen en met precisie ruimte te maken voor ‘het Ware, het Schone en het Goede.’ Vanwaar deze klassieke trits in de missie?

Jesse: ‘Het Ware spreekt voor zich: het Sioo is interacademiaal, dus verbonden met de wetenschap. Wij doen aan *evidence-based practice*, maar ook aan *practice-based evidence*. “Het Goede” zie je terug in onze intentie om van de wereld een betere plek te maken. Daarnaast voelde het heel juist om met “het Schone” bezig te zijn. We hadden er allemaal beelden bij, maar er was geen homogeen beeld. Dat was ook de aanleiding om met het boek te starten.’

Het schrijven van een boek als middel om de missie van het Sioo te ontwikkelen?

Marguerithe: ‘Ja. Dat er zoveel verschillende beelden zijn bij “het Schone” is niet erg, maar we wilden erachter komen wat dat nu precies betekent. Als je iets in de missie hebt staan, moet je er wel een verhaal bij hebben. Ons verhaal.’

Wat ‘schoon’ is, lijkt vooral het resultaat van een subjectieve ervaring. Kun je met 35 auteurs een gezamenlijk beeld ontwikkelen?

Marguerithe: ‘Er blijkt een verhaal uit de 32 hoofdstukken te halen. Er is sprake van homogeniteit. Tegelijkertijd, als je dit boek door één iemand had laten schrijven, dan was dit niet tevoorschijn gekomen. Elk hoofdstuk heeft puzzelstukjes van het grote verhaal in zich. Het ene puzzelstukje vind je in zes hoofdstukken, het andere zie je terug in drie hoofdstukken. Door dat in elkaar te leggen, ontstaat homogeniteit. Een geheel dat disciplines overstijgt.’

Jesse: ‘We hebben ook naar de wetenschap gekeken. Daar is niet veel te vinden over “het Schone” in ons werkveld. Het is een klein maar groeiend vakgebied. Er zijn twee *journals* die zich richten op *organizational aesthetics*. Steven de Groot, ook auteur in het boek, is een van de meest geciteerde wetenschappers op dit gebied. Zijn promotor Mathieu Weggeman, ook betrokken bij het boek, was een van de eersten die over “het Schone” schreef. Grappig genoeg bevinden zich dus juist in Nederland twee mensen die wereldwijd voorop-

‘Het streven naar het absolute Schone heeft iets tragisch, maar ook in die tragiek vind je het Schone’



Jesse Segers & Marguerithe de Man | cv

Prof. dr. Jesse Segers is sinds 2018 rector van het Sioo. Tevens is hij bijzonder hoogleraar aan de Universiteit van Exeter en gastprofessor aan verschillende universiteiten. Hij schreef tientallen wetenschappelijke artikelen en boeken over leiderschap en organisatie.

Drs. Marguerithe de Man is als programmamanager bij het Sioo verantwoordelijk voor de programma's Advanced Consulting & Change (ACC) en De Nieuwe Adviseur (DNA). Marguerithe publiceerde meerdere boeken, waaronder *Ontwerpfactor*.



lopen in het verbinden van organisatiekunde met esthetiek. In het boek hanteren we een breder perspectief en betrekken we ook verander- en advieskunde en leiderschap. Daartoe hebben we mensen uit het netwerk van Sioo gevraagd om hier invulling aan te geven, om onze missie te laden.’

Jullie hebben de auteurs alle vrijheid gegeven. De instructie bestond alleen uit het thema en het (min of meer) gewenst aantal pagina’s. Je hebt dan geen idee wat je krijgt.

Jesse: ‘Dat sluit aan bij onze drie waarden. “Samen maken”: we laden samen met het netwerk onze missie. “Openheid”: je bent nieuwsgierig en vult het niet op voorhand in. En “ondernemend”: je neemt een risico. Ik had initieel niet verwacht dat het zou lukken een homogeen verhaal te vinden. Ook had ik niet gedacht dat het zo verbindend zou werken.

Marguerithe: ‘Het boek had niet kunnen ontstaan als we heel strakke schrijfinstructies hadden gegeven. Dan dwing je mensen in een bepaald keurslijf, waardoor zijzelf niet hun eigen ontdekkingsstocht kunnen maken. Dan waren we ons doel voorbij geschoten.’

Hoe definiëren jullie ‘het Schone’?

Jesse: ‘Om de essentie van “het Schone” te beschrijven, kiezen veel auteurs voor woorden die met ‘ont’ beginnen, zoals ont-werpen, ont-wikkelen, ont-vouwen en ont-moeten. In ont-werpen zit iets ironisch, namelijk dat je er juist niet naar werpt, dat je geen poging doet. “Het Schone” is er reeds, zoals het Boeddhistische principe. Het is niet als een wit canvas waarop je “Het Schone” creëert, maar meer als het kunstwerk dat al in de rots zit.’

‘In de benadering van “het Schone” komt een duidelijke tweedeling naar voren in het boek. Enerzijds het absolute goddelijke Schone, de ideeënwereld van Plato. Anderzijds als het zintuiglijk ervaren van de werkelijkheid, de zienswijze van Aristoteles. Het absolute wordt vaak beleden door auteurs, adviseurs en academici: de zuiverheid van concepten. Vanuit het fenomenologische perspectief zit “het Schone” in het kleine, het onaffe, het imperfecte. Het alledaagse Schone.

Hoewel het een illusie is om de wensbeelden te realiseren, blijft men verlangen en streven naar het absolute Schone. Dat is natuurlijk prima, al heeft het ook iets tragisch. We zullen het nooit bereiken, de horizon blijft verschuiven. Maar ook in die tragiek, in dat proces, zit het Schone. Het Schone is te vinden in het hier en nu, in het proces en in het einddoel.’

Hoe kun je als organisatieadviseur helpen om ‘het Schone’ te laten ontstaan?

Marguerithe: ‘Er zijn geen ontwerpprincipes die gegarandeerd succes geven. Je kunt wel condities

scheppen. Denk aan de locatie, de ruimte en de begeleiding van een bijeenkomst. Er zijn zoveel randvoorwaardelijke dingen die energie kunnen vragen van de groep, verkeerde energie, zodat er geen ruimte meer is om datgene wat er zou kunnen zijn, tot bloei te laten komen. Groepen willen vaak gewoon even snel iets fiksen, dat worden vaak rommelige processen met lelijke besluiten. Als begeleider moet je de rust en vaardigheden hebben om te vertragen.'

Jullie leggen met het boek de nadruk op 'het Schone', terwijl in jullie missie ook 'het Ware' en 'het Goede' zijn opgenomen. Kunnen jullie iets vertellen over de samenhang en balans?

Jesse: 'Vanuit het metafysisch idee van de oude Grieken hangen "het Ware, het Schone en het Goede" samen. In de achttiende eeuw zie je een verzelfstandiging van de drie elementen ontstaan, die doorleeft tot op de dag van vandaag. Een mooi voorbeeld uit het boek is *fake news*. Je kunt op een zeer schone manier een verhaal vertellen dat niet waar is en niet veel goeds brengt. Je kunt ook een heel goed besluit nemen dat voor geen meter schoon is. Het is niet noodzakelijk dat die drie nog samenhangen. Kijkend naar ons vak, denken wij dat het soms nut heeft om even op "het Schone" te focussen en "het Goede" en "het Ware" te parkeren. Zodanig dat "het Schone" kan ontstaan. Je houdt de adem in, zou ik zeggen, want op een



zeker moment komen "het Goede" en "het Ware" toch aan bod. Anders zit je voor je het weet in een situatie van operatie geslaagd, patiënt overleden. De organisatie gaat tragisch over de kop, maar o zo mooi!

Als je je alleen op "het Schone" zou richten in ons vakgebied, dan volg je een *white-cube strategy*. Met als risico dat je onschadelijk wordt gemaakt. Het idee wordt als een kunstwerk opgehangen in een museum tegen een witte muur. Daar kijken we dan naar en zeggen: "Ja, het raakt mij een beetje, en nu over naar de orde van de dag."

**'Hoe langer je in een organisatie rondloopt,
hoe minder schoonheid je ziet – behalve als je
die mensen erop attendeert'**

Wat voegt 'het Schone' toe,
als het niet goed en waar is?

Jesse: "Het Schone" heeft unieke kracht: het wordt individueel beleefd, maar het werkt juist ook verbindend. Het helpt om het gefragmenteerde bij elkaar te houden en richting te geven. Dat is cruciaal in een postmoderne maatschappij, met zijn postmoderne organisaties en zijn postmoderne individuen met betekenisvraagstukken.'

ERE WIE ERE TOEKOMT

'We doen in dit interview de auteurs tekort', zeiden Jesse Segers en Marguerithe de Man verschillende keren tijdens het interview. Daarom een opsomming van de auteurs die een bijdrage leverden aan het boek en daarmee ook indirect aan dit interview:

An Kramer	Jesse Segers
Andries Baart	Koen Marichal
Anne Lemaire	Leike van Oss
Anne-Marie Gunnink	Marguerithe de Man
Aukje Nauta	Marijke Spanjersberg
Brechtje Kessener	Mathieu Weggeman
Charles Engelen	Moira Mulder
Chris van Wijk	Paul Kloosterboer
Elsbeth Reitsma	Paulien 't Hoen
Eric Boers	Rosemarijn Koenen
Erwin van der Pol	Steven de Groot
Francine Lameris	Tabo Goudswaard
Hans Strikwerda	Tanja Verheij
Hans Vermaak	Tarcies Kisters
Harrie Regerink	Tim Stevens
Hester van de Burg	Tom Maassen
Jaap van't Hek	Wilfred Verweij
Jacco van Uden	

Mag ik het eens heel eenvoudig maken: de organisatieadviseur die een klassiek strategietraject doorloopt definieert een gewenste situatie ('het Schone'), analyseert de huidige situatie (het lelijke) en maakt dan een plan om van het lelijke naar 'het Schone' te geraken.

Marguerithe: 'Allereerst kun je veranderkundig voor een proces kiezen, waarin je kans hebt dat "het Schone" zich manifesteert. In jouw beschrijving kijk je wat er in de huidige situatie niet deugt, maar je kunt ook kijken wat er al is. En in jouw beschrijving definieert de adviseur de gewenste situatie, maar als je dat samen met de organisatie doet ontvouwt het zich. Tegelijkertijd wil ik niet suggereren dat sommige benaderingen geen schoonheid kunnen bevatten. Ik denk dat zelfs bij de meest top-down processen nog kan'

Jesse: 'Een top-down directieve aanpak kan heel mooi zijn. Absoluut. Een goed geoliede machine, het leger bij momenten, zit vol met het Schone. Het heelt in sommige situaties de fragmentering en kan heel verbindend werken.

Zowel in de wenselijke wereld als in de werkelijke wereld zit het Schone. In de werkelijke wereld moet je mensen alleen meer helpen om het te zien. Dat blijkt ook uit onderzoek van Steven de Groot: hoe langer je in een organisatie rondloopt, hoe minder schoonheid je ziet. Behalve als je die mensen erop attendeert, dan zien ze na een paar weken meer schoonheid dan mensen die kortgeleden zijn begonnen. Schoonheid en lelijkheid went. Het is een soort spier die je moet trainen.'

Marguerithe: 'Het valt of staat met je vermogens tot waarnemen. Als adviseur worden wij van begin af aan getraind in het scheiden van waarnemen en oordelen. En als je eenmaal iets vindt, het nog eens



van een andere kant te bekijken, dus meervoudig kijken. Door deze vermogens kun je makkelijker het Schone zien. Zo ga ik weleens met een groep naar een museum om dit te oefenen. Dan zie je dat het Schone niet altijd direct gezien wordt, maar ook kan ontstaan wanneer je met elkaar praat over wat je ziet. Dat is in organisaties niet anders: samen betekenis geven.’

Hebben jullie nog een praktisch advies voor de organisatieprofessional?

Marguerithe: ‘Hoewel je in ons vak, in de wereld van organisaties, “het Ware, het Schone en het Goede” niet kunt splitsen, is het soms wel goed om even de schijnwerper op “het Schone” te zetten. Op dat moment doe je een heleboel ontdekkingen.’

Jesse: ‘Het helpt mij als leider en begeleider om de Grieken erbij te halen en uit *chronos* – de kloktijd, de gejaagdheid – te stappen en in *kairos* te stappen. Dat laatste is een ander soort tijdsbeleving, een tijd die teruggekoppeld wordt aan de oertijd, de essentie van de dingen. Zoals je ook kunt ervaren in een Ro-

meinse kapel. Hierdoor ontstaat er weer een diepere verbinding tussen mensen in een gefragmenteerde wereld. Als ik het Schone heb gezien, ontstaat dankbaarheid. Dan maak ik connectie met iets dat groter is dan ikzelf. Dat ontroert en voedt mij.’

Luister het gehele interview als podcast. Je vindt de M&C Podcast op www.managementenconsulting.nl en op de bekende podcastplatformen.

--

Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting, zelfstandig organisatieadviseur, docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam en kerndocent bij NCOI.

