

Schoonheid in organisaties. Tijd voor Esthetisch Verantwoord Ondernemen. Interview met auteur Steven de Groot

Onlangs verscheen je laatste boek over schoonheid in organisaties. Waar gaat het boek over?

Steven: 'Schoonheid in organisaties' gaat over de dragers van schoonheid in organisaties en hoe te komen tot meer schoonheid in het werk.

De mens - de werknemer - is dé waarnemer, belever en maker van schoonheid in organisaties. Het boek gaat dus voor een groot deel over de esthetiek verhogende competenties zoals gewetensvolheid (beroepsethiek), zelfinzicht (met name over de eigen bekwaamheden, het eigen ambacht), leervermogen en vermogen om samen te werken. Daarnaast kan de arbeidsomgeving tal van esthetische aspecten bevatten zoals de fysieke werkplek, maar ook de cultuur en leiderschap. Tenslotte sta ik stil bij de omgeving, de beschouwers van de organisatie en hoe een organisatie aan een 'mooier imago' kan werken.

Waarom schreef je dit boek. Zijn organisaties niet mooi genoeg?

Steven: Ik volgde ooit de opleiding voor Industriële Vormgeving in Eindhoven en leerde aldaar esthetisch verantwoorde en functionele producten te ontwerpen. Goed én mooi, althans volgens de ongeschreven regels van compositie, maatvoering, kleurgebruik etc. Via onderwijskunde en een MBA ben ik inmiddels ruim 15 jaar werkzaam als bedrijfs- en veranderkundig adviseur en onderzoeker. Ik heb me altijd verbaasd over de waarneming dat het in organisaties altijd enkel over goed en beter gaat. Winstmaximalisatie, meer met minder, aandeelhouderswaarde. Nooit over schoonheid. Ik wil organisaties aanzetten om een nieuw ondernemersperspectief aan te nemen. Ik put in het boek uit prachtige voorbeelden van organisaties die meewerkte aan het boek zoals Het Nationale Ballet, Philips, Penta Scope, het Nederlands Philharmonisch Orkest, Economische Zaken en Hulshof Leerfabrieken.

En neen, organisaties kunnen veel mooier als je denkt aan de lelijkheid van besluitvormingsprocessen ('hij die de baas is in plaats van hij die het weet is mag het zeggen'), de lelijkheid van fysiek inrichting (waarom thuis wel oog voor mooie dingen?) of de lelijkheid van organisatiestructuren met al die managementlagen.



Op de achterkant van je boek prijkt de volgende tekst: 'Nederlandse organisaties zijn lelijk. Er werken lelijke mensen, die met lelijke motieven, in lelijke omgevingen en via lelijke processen lelijke producten en diensten voortbrengen'. Dat is geen positieve waarneming. Is het zo slecht gesteld?

Steven: Neen, zeker niet. Er zijn veel voorbeelden van mooie organisaties. Maar die zin benoemt wel die aspecten waar het vaak aan schort in organisaties, als het gaat om schoonheid dan. De vaak onbewust onbekwame medewerkers, waarvoor bij niet goed presteren allerlei baantjes voor zijn bedacht. De arbeidsmotieven, met name die van de managers, die vaak enkel bedrijfseconomisch zijn. De veelal grijsgraauwe kantoren op evenzo lelijke industrieterreinen, de processen louter nog ontzield, effectief en efficiënt mogen - moeten - zijn. En tenslotte de output die nauwelijks meer duurzaamheid en kwaliteit bevat. Ik zou willen dat organisaties behalve bedrijfseconomische waarde ook sterven naar culturele, sociale en/of ecologische waarden. Ik noem deze esthetische waarde of amusementswaarde van een organisatie.

In je boek onderken je twee schoonheidsstrategieën: productieschoonheid en schoonheidsproductie. Wat versta je daar onder?

Steven: Ik vroeg me af een organisatie naar analogie van 'op een goede wijze (doelmatig) de goede dingen (doelgericht) doen' ook zou kunnen kiezen voor 'op een mooie wijze mooie dingen doen'. Als je mensen vraagt wat zij beschouwen als mooie organisaties noemen velen organisaties die (belangeloos) bijdrage aan hun omgeving, zoals een universiteit, een Verenigde Naties, een UNHCR of een ziekenhuis. Blijkbaar associëren velen mooi met de output (mooie producten/diensten; schoonheidsproductie) en altruïsme. Als je aan mensen vraagt wat zij als mooi beschouwen in hun eigen werk, noemen velen de schoonheid van samenwerking, de saamhorigheid, het gelijkgerichte, de schoonheid van eenvoud.

Productieschoonheid - op een mooie wijze producten en diensten voortbrengen - moet iedere organisatie kunnen realiseren. Productieschoonheid vraagt behalve esthetische sensitiviteit van de makers ook dit vermogen van de afnemers. En esthetische sensitiviteit is een persoonlijk vermogen dat je kunt vergelijken met muzikaliteit, kleurgevoel of gevoel voor maatvoering. Dit ver-



mogen is slechts voor een deel ontwikkelbaar. Daarnaast moet je mooie producten en diensten niet associëren met enkel zogenaamde *design producten* zoals een sportauto, een

B&O-televisie of een Alessi-kurkentrekker. Mesne die mee werkten aan het boek spraken ook over een mooie formule, een mooie polis en een mooie software-applicatie. Alleen in die gevallen kan veelal enkel een vakgenoot de esthetische waarde herkennen en beoordelen.

In je boek gebruik je nauwelijks de term *esthetische organisatie* de Mathieu Weggeman introduceerde. Waarom niet?

Steven: Ieder product of artefact heeft enige esthetische waarde. Ik vind het daarom onjuist – ik ben opgeleid als ontwerper – om te spreken van een esthetisch product of esthetische organisatie. Ik spreek liever over schoonheid en over esthetiek verhogende aspecten.

In je boek leg je een sterke link met *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)*. Je spreekt zelfs over *Esthetisch Verantwoord Ondernemen (EVO)*. Leg dat eens uit.

Steven: De term EVO heb ik geleend van het Instituut voor Poëtische Bedrijfskunde. Net als MVO start EVO met een waardenoriëntatie en heeft deze gevolgen voor het denken en handelen van de medewerkers, de spelregels binnen de organisatie en leiderschap. Verder streven beide sociale en ecologische doelen na, achten beide mensontwikkeling belangrijk (people) en willen ze bijdragen aan de maatschappij (planet).

Een groot verschil is dat EVO ook een *cultureel* belang nastreeft (eigenheid, schoonheid en contrast) en geen of veel minder een *bedrijfseconomisch* belang (schoonheid om schoonheid). Verder richt EVO zich voor een deel ook op de *fysieke* inrichting en vormgeving van de organisatie en de werkplek en doet ze een sterk beroep op de *esthetische beleving* (positieve prikkeling van de zintuigen) door medewerkers en afnemers, waardoor de aanwezigheid van *esthetische sensitiviteit* bij hen een voorwaarde is. EVO hanteert tenslotte geen meetsysteem met normen (op basis van wet- & regelgeving) en kent EVO geen 'maatschappelijke dwang' om transparantie en verantwoordelijkheid zichtbaar te maken in bijvoorbeeld een jaarverslag.

Waar wel zeker is dat organisaties die op weg zijn met MVO makkelijk tot EVO zullen komen.

Is het niet heel idealistisch, streven naar *schoonheid in organisaties*?

Steven: De mens heeft een behoefte aan schoonheid. Daarom omringen we ons met name buiten ons werk met mooie dingen, mooie mensen, mooie muziek enzovoort en bezoeken we mooie voorstellingen en bestemmingen. Omdat we ons daarbij het prettigst voelen. Mathieu Weggeman, hoogleraar innovatiekunde, poneert de volgende hypothese: 'De menselijke soort realiseert haar hoogste potentieel als mensen samen aandachtig schoonheid produceren (y)'. Met andere woorden, schoonheid en productiviteit liggen heel dicht bij elkaar. Hoezo idealistisch?

Sluit het onderwerp *schoonheid in organisaties* aan bij de discussie over het weer omarmen van *Rijnlandse denken*?

Steven: Ja, zeer zeker. Als je discussies volgt over beroeps(z)eer en de fora op als beroepseer.nl, organisatieactivist.nl en rijland.web-log.nl leest, valt het op dat deze met name gaan over de afkeer tegen het (Angelsaksische) prestatiegerichte in termen van winst en aandeelhouderswaarde en de roep om het ambacht en vakmanschap, shareholderwaarde en ontwikkeling.

In mooie organisaties zijn en blijven medewerkers bewust bekwaam, wordt regelmatig gelachen en plezier gemaakt, vindt een voortdurende positieve prikkeling plaats van de zintuigen, heerst vertrouwen in elkaar en in de leiding en is men trots op hetgeen men met elkaar realiseert. Veel aspecten die ook het Rijnlandse model kenmerken.

Hoe moeten organisaties werken aan *schoonheid in organisaties of EVO*?

Steven: Het boek beschrijft een zogenaamd *Organisational Beauty Program*. Een zesstappenplan waarlangs organisaties kunnen werken aan schoonheid. De eerste twee stappen betreffen het voeren van een waarden-discussie over schoonheid met de organisatie en de omgeving. Om vervolgens na te gaan hoe mooi de organisatie momenteel is. In het boek, maar ook de website van het Genootschap ter bevordering van schoonheid in organisaties ([zie Schoonheidinorganisaties.nl](http://Schoonheidinorganisaties.nl)), is een spiegel weergegeven waarin organisaties zich kunnen bekijken. Voorts - de vierde stap - moet de organisatie kiezen voor een schoonheidsstrategie: productieschoonheid en/of schoonheidsproductie om daarna ook een soort norm en mechanisme voor monitoring en bewaking van schoonheid vast te stellen, zonder in de valkuil te stappen van een instrument dat cijfers ophoest. Dan gaat de organisatie aan het werk met mooier worden. Het boek reikt tal van oefeningen hiervoor aan. Als een organisatie dat allemaal te veel



is zou zijn eens kunnen kijken naar aspecten die schoonheid belemmeren.

Ik noem dit 'beauty killers' en doel hierbij op aspecten als enkel financiële en bedrijfseconomische doelen, focus op efficiency, strikte planning & control, transparantie en streven naar 'gemiddeld' en consensus.

Je noemde al even het Genootschap ter bevordering van schoonheid in organisaties. Wat is dat?

Steven: Het genootschap (in oprichting) wil de discussie aanwakkeren over de noodzaak van schoonheid in organisaties, wil disciplines bij elkaar brengen die zich bezig houden met aspecten van schoonheid in organisaties en zal lezingen, cursussen, trainingen en workshops organiseren voor het verder ontwikkelen van schoonheid in organisaties.

Een van de initiatieven van het genootschap is het opstellen van een lijst van mooie organisaties. Wat houdt dat in?

Steven: Wanneer organisaties op deze lijst willen komen, vullen (een steekproef onder) medewerkers een vragenlijst in, waarin zij hun schoonheidswaardering uiten over zaken als leiderschap, werkplek & inrichting, bijdrage aan de maatschappij en samenwerking. Afhankelijk van hun schoonheidsoordeel komt hun organisatie op de jaarlijkse lijst van mooie organisaties. Het onderzoek wordt uitgevoerd door het IVA (Universiteit van Tilburg) en ondersteund door InAxis (Ministerie van Binnenlandse Zaken) en de Vakcentrale CNV. Informatie staat op de site van het genootschap: www.schoonheidinorganisaties.nl.

Contact met Steven?: s.a.degroot@uvt.nl

Het boek 'Schoonheid in organisaties. Op weg naar Esthetisch Verantwoord Ondernemen' verscheen in januari 2007 bij uitgeverij Eburon (ISBN10: 90 5972 159 4) en is genomineerd voor 'Beste managementboek 2008'.

