

## ESTHETISCH VERANTWOORD ONDERNEMEN:

# Tijd voor mooie organisaties!

Steven de Groot

**‘Nederlandse organisaties zijn lelijk. Er werken lelijke mensen, die met lelijke motieven in lelijke omgevingen en via lelijke processen lelijke producten en diensten voortbrengen.’ Uiteraard is deze uitspraak provocerend bedoeld en daardoor overdreven en gechargeerd. Toch is het wel opvallend dat mensen zich dagelijks omringen met kunst, mooie dingen en vriendschappen, en dat ze verge-ten oog te hebben voor schoonheid in hun werk. Wat zou schoonheid in organisaties kunnen zijn, wat is het verschil tussen productieschoonheid en schoonheidsproductie en hoe te werken aan organisatieschoonheid? Deze vragen staan centraal in dit artikel. Tot slot blijkt schoonheid ook productief te zijn en echt iets op te leveren.**

**S**teeds meer mensen in Nederland onderken-  
nen dat veel Nederlandse organisaties onder  
invloed van het Angelsaksische denken te ver zijn  
doorgesloten in het streven naar efficiency, aan-  
deelhouderswaarde en winstoptimalisatie. Fora  
op websites als beroepseer.nl, organisatieactivist.  
nl of rijland.web-log.nl en ook de aandacht voor  
het boek *Beroepszeer: Waarom Nederland niet goed  
werkt* duiden op een roep om erkenning voor be-  
roepsethiek, vakmanschap en shareholderwaar-  
de. In deze ontwikkeling en die van Maatschap-  
pelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) past ook  
aandacht voor het schone in organisaties. Kunnen  
organisaties naar analogie van ‘op een goede wij-  
ze goede dingen doen’ ook ‘op een mooie wijze  
mooie dingen doen’ en komen tot Esthetisch Ver-  
antwoord Ondernemen (EVO)?

## Wat is schoonheid?

Tientallen filosofen, zoals Plotinos, Augustinus,  
Kant, Aristoteles, Habermas, Van Aquino en Bur-  
ke beten zich stuk op de vraag wat schoonheid  
zou kunnen zijn. Hoewel schoonheid moeilijk is  
vast te stellen, kun je wel stellen dat schoonheid  
iets van doen heeft met kenmerken als harmoni-

eus, in evenwicht, symmetrie, volmaakt, eenvou-  
dig, zuiver, authentiek. Maar ook met haast te-  
genovergestelde kenmerken als spannend, nieuw,  
uitdagend, innovatief, verrassend, vreemd, apart.  
Of met woorden als elegantie, lieflijkheid en on-  
schuldigheid, resoluutheid en robuustheid, di-  
rectheid van expressie. Je kunt schoonheid blijk-  
baar alleen duiden aan de hand van een aantal  
begrippen. Wel kunnen we vaststellen dat schoon-  
heid gradueel (ordinaal), subjectief en persoonsaf-  
hankelijk is.

## Schoonheid in organisaties

Het onderwerp ‘schoonheid in organisaties’ is  
niet nieuw, zoals uit de literatuur blijkt. Een be-  
langrijk werk is *Aesthetics in organizations & organi-  
zational aesthetics* van Strati en Gagliardi, beiden  
afkomstig uit Italië, het land dat lang als het toon-  
beeld gold voor vormgeving. Zij hebben zich onder  
meer verdiept in gradaties van schoonheid en de  
typen dragers van schoonheid zoals huisstijl, ken-  
merken van medewerkers, de fysieke ruimte van  
de organisatie, de artefacten binnen organisaties  
en het management (de ‘manager als artiest’ en  
het management dat leert van leiderschap in een

Steven A. de Groot  
werkt als senior onder-  
zoeker bij de unit orga-  
nisatieontwikkeling van  
het IVA (Universiteit van  
Tilburg) en is verbonden  
als partner/adviseur  
aan KULTIFA improving  
knowledge performance  
(www.kultifa.nl). Hij  
is tevens oprichter  
van het Genootschap  
ter bevordering van  
schoonheid in organisa-  
ties (zie [www.schoon-  
heidinorganisaties.nl](http://www.schoon-<br/>heidinorganisaties.nl)),  
[s.a.degroot@uvt.nl](mailto:s.a.degroot@uvt.nl)

meer artistieke omgeving zoals orkest, ontwerpafdeling, dansgezelschap).

In Nederland heeft Mathieu Weggeman in 2003 in zijn boek *Provocatief adviseren* het vraagstuk van de esthetische organisatie aangesneden. Hij introduceert daarin de term ‘esthetische organisatie’ en typeert deze als ‘een aantrekkelijke playground voor degene die gelooft dat je met elkaar meer kunt bereiken dan alleen en die zich realiseert dat de genoegens van het samenspel voor de solist verborgen blijven. (...) De esthetische organisatie is bovenal een oase voor de spelende mens die zijn ambities met anderen deelt en zich evengoed door hen laat inspireren’. Hij noemt als voorbeeld een organisatie waar de medewerkers op de werkvloer mooi met elkaar zingen en trots zijn op de mooie cd die ze daarna samen uitbrengen. Weggeman doet een goede poging om schoonheid in organisaties handen en voeten te geven. Maar hij spreekt vooral over de voorwaarden of de kenmerken van processen, zoals samenwerken, die nodig zijn voor het creëren van schoonheid.

**Dragers van schoonheid in organisaties**

Op basis van studies van Strati (1999) en Alvesson en Berg (1992) en op basis van de verschillende gesprekken die ik heb gevoerd, ben ik gekomen tot drie schoonheidsniveaus binnen een organisatie:

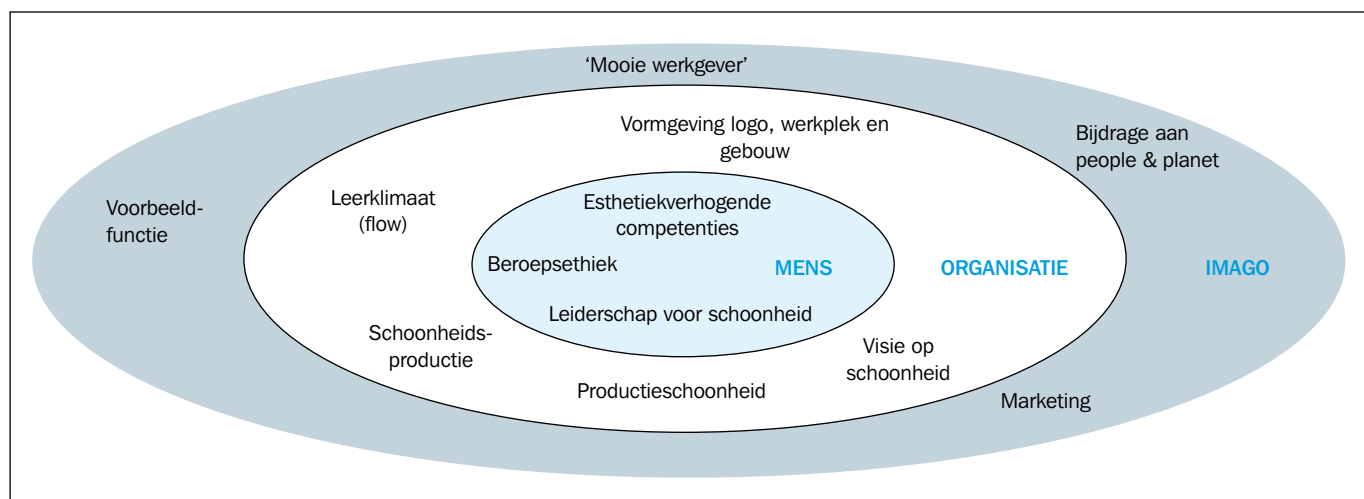
1. het mensniveau;
2. het organisatieniveau;
3. het beschouwersniveau.

Schoonheid op het *mensniveau* gaat over aspecten als individuele waarde en individueel vermogen

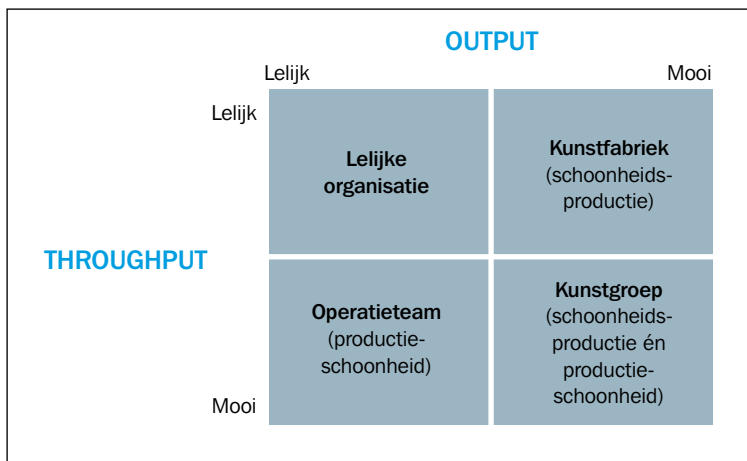
om schoonheid te kunnen waarnemen, te waarderen en te kunnen creëren (esthetische sensitiviteit). Op basis van de gesprekken die ik heb gevoerd in organisaties, heb ik veertien competenties gedefinieerd die organisaties beschouwen als ‘esthetiek verhogend’. Als de belangrijkste vijf competenties beschouw ik: esthetische sensitiviteit, gewetensvolheid (beroepsethiek), zelfinzicht (vooral in de eigen bekwaamheden, het eigen ambacht), leervermogen en vermogen om samen te werken. Zij zijn van levensbelang om te kunnen werken aan schoonheid in organisaties.

Met schoonheid op *organisatieniveau* doel ik op de schoonheid in de organisatieaspecten als cultuur, samenwerking, processen, inrichting en vormgeving. Het gaat om de schoonheid van een omgeving die schoonheidscreatie biedt, schoonheidscreatie faciliteert, alle zintuigen positief prikkelt en ‘lelijkheid’ corrigeert en uitbant. Veldhoen (2005), baanbrekend architect en onder meer ontwerper van het Interpolisgebouw, onderscheidt een *fysieke omgeving* (doel: de organisatie van interactie), een *mentale omgeving* (doel: de creatie van cultuur) en een *virtuele omgeving* (doel: de mobilisatie van informatie). Dit blijkt een handige ordening om schoonheid bespreekbaar te maken in organisaties.

Het (schoonheids)*imago* (*beschouwersniveau*) van de organisatie heeft te maken met de inspanningen van een organisatie om mooi gevonden te worden door haar omgeving. Denk hierbij aan de huisstijl, (reclame)uitingen, sponsoring, prijzen voor ‘goed werkgeverschap’ of investeringen in maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO).



Figuur 1. Niveaus van schoonheidsdraggers in organisaties



Figuur 2. Soorten mooie organisaties

In figuur 1 zijn de schoonheidsniveaus – de schillen van de organisatie – met de belangrijkste aspecten van schoonheid afgebeeld.

### Schoonheid in organisaties

Een organisatie kent verschillende dragers van schoonheid, waardoor we kunnen spreken van schoonheid in organisaties. Uit de gesprekken met diverse organisaties (zoals Philips, Ministerie van Economische zaken, Het Nationale Ballet, Huls-hof Leerfabrieken en Randstad) over schoonheid en uit het onderzoek naar bronnen over dit onderwerp, ontstond een gevoel van wat schoonheid in organisaties zou kunnen zijn. Ik heb geprobeerd dit gevoel te vertalen in kenmerken (zie kader).

### Productieschoonheid en schoonheidsproductie

Bij het vaststellen van wat schoonheid in organisaties zou kunnen zijn, valt het op dat organisaties

– vaak onbewust – twee richtingen of strategieën onderkennen. Er zijn organisaties die zich richten op het voortbrengen van mooie producten of diensten (wat), en organisaties die deze mooie producten of diensten op een mooie manier willen voortbrengen (hoe). De laatste groep vormt volgens mij de meerderheid. Naar analogie van ‘op een goede wijze de goede dingen doen’ kunnen we spreken van twee schoonheidsstrategieën:

- *schoonheidsproductie*: mooie producten en diensten voortbrengen;
- *productieschoonheid*: op een mooie wijze producten en diensten voortbrengen.

De vergrotende trap bestaat dan uit organisaties die ‘op een mooie wijze mooie producten en diensten voortbrengen’ (productieschoonheid x schoonheidsproductie). Het gaat dus om drie varianten van schoonheidsorganisaties (zie figuur 2).

### Kunstabrieken

Organisaties die zich richten op het voortbrengen van mooie producten en diensten noem ik kunstfabrieken. Hun eerste doelstelling is mooie producten en diensten voort te brengen, letterlijk het produceren van schoonheid. Ze leveren producten en diensten die de zintuigen van hun afnemers positief prikkelen. Ze kennen een soort intrinsieke gedrevenheid en vermogen om uit zichzelf schoonheid te produceren. Deze organisatie ‘streeft er voortdurend naar dat haar collectief geproduceerde artefacten door steeds meer mensen, van een steeds hogere esthetische waardering worden voorzien’ (Weggeman, 2003). Voorbeelden

### In mooie organisaties:

1. zijn medewerkers bewust bekwaam en bewust onbekwaam en wordt alles in het werk gesteld om hieraan te werken;
2. dragen medewerkers bij aan het succes van collega's;
3. wordt regelmatig gelachen en plezier gemaakt;
4. ervaren medewerkers inspirerend leiderschap en hebben ze vertrouwen in de leiding;
5. vindt een voortdurende positieve prikkeling plaats van de zintuigen;
6. zijn ‘schoonheidswaarden’ vertaald naar gedrag en spelregels, leiderschap, processen, inrichting, producten & diensten en uitingen;
7. wordt zichtbaar schoonheid beleefd en esthetische waarde gecreëerd zonder directe economische doelstelling (mooi om het mooie of – naar Belgisch gebruik – schoon om het schone);
8. wordt de fysieke werkomgeving (inrichting, gebruik materialen, licht enz.) als prettig en stimulerend ervaren;
9. versterken esthetische aspecten de sociale, maatschappelijke en economische doelen van de organisatie;
10. is men trots op wat men met elkaar realiseert.

van kunstfabrieken zijn organisaties als Bang & Olufsen ('design'-audioapparatuur), Austin Martin (Engelse fabrikant van sportauto's), sommige schoonheidsklinieken en sommige architectenbureaus. Maar ook orkesten en balletgezelschappen – schoonheidsmakers bij uitstek – vallen onder dit type organisatie. Niet alleen fysieke producten kunnen namelijk schoonheid bevatten.

Kan een bank dan geen mooie polis opstellen, een consultant geen mooi advies geven of een jurist geen mooi pleidooi houden? Jawel, maar een document, een consult, een cijfer of een woord is door diens afnemers veel moeilijker op schoonheid te beoordelen dan een object of artefact dat direct de zintuigen prikkelt. In dit geval kunnen vooral vakgenoten van de schoonheidsmaker oordelen over de schoonheid, mits zij over voldoende esthetische sensitiviteit beschikken.

#### Operatieteams

Organisaties die op een mooie wijze producten en diensten willen voortbrengen, noem ik operatieteams. Denk hierbij niet per definitie aan het opereren in een ziekenhuis, maar aan ieder willekeurige operatie die alleen kan worden uitgevoerd door een samenhangend en –werkend team van disciplines. In dit type organisatie zijn saamhorigheid en teamwork de voorwaarden voor elke output. In deze organisaties 'realiseert men haar hoogste potentieel als mensen samen aandachtig schoonheid produceren', zoals Weggeman eerder stelde. De *flow of groove* is het ultieme gevoel en doel in dit type organisaties.

Operatieteams zijn geoliede machines door de goede samenwerking (cultuur), de esthetische competenties, de fysieke inrichting van de organisatie, de werkplek en mooi leiderschap. Leger-eenheden, sportteams en verder alle zelfsturende teams kunnen voorbeelden zijn van organisaties waarbij productieschoonheid het eerste doel is. Schoonheid ontstaat bijna vanzelf als bijproduct van een perfecte samenwerking.

#### Kunstgroepen

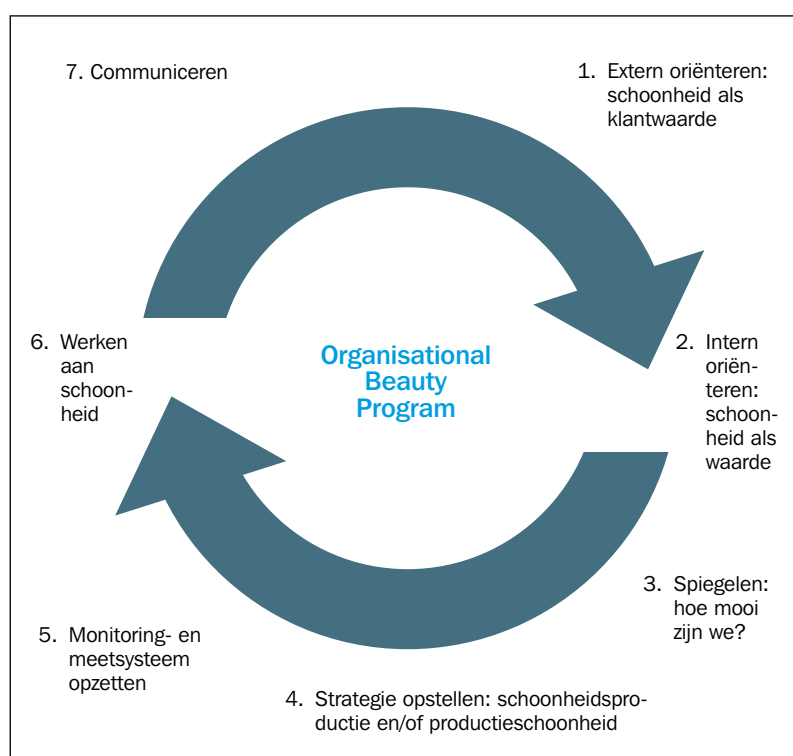
Ten slotte zijn er de kunstgroepen. Bij deze organisaties lijkt productieschoonheid een voorwaarde te zijn voor schoonheidsproductie. Dit type organisatie moet blijvend investeren in beide strategieën. Denk bij kunstgroepen in eerste instantie

aan organisaties die letterlijk in gezamenlijkheid kunst voortbrengen zoals balletgezelschappen, orkesten en koren. Maar daarnaast kan iedere willekeurige organisatie waar op een mooie wijze mooie dingen worden voortgebracht zich kunstgroep noemen. Organisaties die oog hebben voor schoonheid, zullen werken aan beide strategieën, met wellicht de focus op één strategie.

#### Esthetisch Verantwoord Ondernemen (EVO)

Om van mooi naar mooier te komen, om tot Esthetisch Verantwoord Ondernemen (EVO) te komen, definieerde ik een schoonheidsprogramma, met dank aan de verzamelde best practices Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO). Ik noem dit het *Organisational Beauty Program*. Dit programma bestaat uit zeven processtappen die zijn weergegeven in figuur 3.

Alle stappen zijn uitgebreid uitgewerkt in het boek *Schoonheid in organisaties* (De Groot, 2007). Ik beperk me hier tot stap 3, een belangrijke stap in dit proces: het vaststellen van het huidige schoonheidsniveau van uw organisatie. Een van de kenmerken van schoonheid is dat deze gradueel is. Zonder in de westerse valkuil te stappen om



Figuur 3. Het Organisational Beauty Program

schoonheid te meten, kunnen we een soort bandbreedte definiëren tussen lelijk en mooi. Met de matrix in tabel 1 kunt u uw organisatie bekijken. De eerste vraag aan u is hoe mooi uw organisatie momenteel is en vervolgens of u het nodig vindt om mooier te worden.

De ingevulde score is een fictieve score van een bestuursorgaan in de zorg.

**Schoonheid levert echt iets op!**

Of schoonheid iets oplevert is eigenlijk geen relevante vraag. Alsof schoonheid om schoonheid niet genoeg is. Maar desondanks blijkt schoonheid te renderen. Organisaties die volgens eigen zeggen investeerden in schoonheid door aandacht te hebben voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, voor inspirerend leiderschap, een mooie

werkomgeving of cultuur zeggen unaniem dat deze investeringen rendement hebben opgeleverd. Dat uit zich in verhoging en verbetering van onder meer de productiviteit, medewerkertevredenheid, trots en imago. Werken aan schoonheid levert dus echt iets op!

**Literatuur**

- Alvesson, M en P.O. Berg, *Corporate culture and Organizational Symbolism: An Overview*, De Gruyter, 1992.
- Groot, S.A. de, *Schoonheid in organisaties. Op weg naar Esthetisch Verantwoord Ondernemen*, uitgeverij Eburon, 2007.
- Strati, A., *Organizations and Aesthetics*, SAGE, 1999.
- Strati, A., 'The Aesthetic Approach in Organization Studies', in: S. Linstead en H. Höpfl, *The Aesthetics of Organization*, SAGE, 2000.
- Veldhoen, E., *The art of working*, Academic Service, 2005.
- Weggeman, M.C.D.P., *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*, Scriptum, 2003.

Lelijke organisatie	Score	Mooie organisatie
<b>Schoonheid in medewerkers</b>		<b>Schoonheid in medewerkers</b>
Medewerkers zijn onbewust onbekwaam		Medewerkers zijn bewust bekwaam en bewust onbekwaam
Medewerkers hebben aandacht voor effectiviteit en efficiency		Medewerkers hebben aandacht voor schoonheid
Medewerkers klagen en mopperen		Medewerkers lachen en beleven dagelijks plezier met elkaar
Ieder voor zich		Medewerkers helpen elkaar en leren voortdurend
Homogene samenstelling en uniform gedrag (grijs)		Heterogene samenstelling: lef, verrassing en 'excelleren' wordt gestimuleerd (kleurrijk)
Medewerkers beschouwen hun organisatie als 'iedere andere'		Medewerkers zijn trots op hun bedrijf
<b>Schoonheid in organisatieaspecten</b>		<b>Schoonheid in organisatieaspecten</b>
Enkel economisch belang		Sociaal, maatschappelijk en cultureel belang
De leiding beheerst (planning & control)		De leiding inspireert, daagt uit, wekt vertrouwen en legt medeverantwoordelijkheid bij haar medewerkers (geen consensus maar het beste idee wint)
De leiding bepaalt de waarden		Collectieve waarden zijn vertaald naar business principles of beauty principles)
De leiding stuurt op efficiency en effectiviteit		De leiding stimuleert de ontwikkeling van esthetische sensitiviteit
De werkplek is functioneel en een kostenpost		De werkplek is prettig en stimulusrijk
Mens = middel		Mens = lerende, maker en afnemer van schoonheid
Processen zijn nodig om producten & diensten voort te brengen		Processen zijn zo min mogelijk milieubelastend en vooral verbindingen tussen lerende mensen
Bedrijfsdoel is om zo veel mogelijk producten en diensten tegen zo laag mogelijke kosten af te leveren		Bedrijfsdoel is het realiseren van schoonheidsproductie en/of productieschoonheid
<b>Schoonheidsimago</b>		<b>Schoonheidsimago</b>
Huisstijl = kostenpost		De huisstijl = wie wij zijn / hoe we ons gedragen = ons visitekaartje
De organisatie is voorbeeld van 'slechte werkgever'		De organisatie is voorbeeld van 'mooie werkgever'

Tabel 1. Een organisatiespiegel voor schoonheid