

Steven de Groot bepleit  
esthetisch verantwoord ondernemen

FOTO: ERIN KOSTER

Interview

# ‘Mooie organisaties functioneren beter’

Steven de Groot (1967) werkt als senior onderzoeker/adviseur bij de unit organisatieontwikkeling van het IVA, dat deel uitmaakt van de Universiteit van Tilburg. Daarnaast is hij als partner/adviseur verbonden aan adviesbureau Kultifa. Hij volgde de Akademie voor Industriële Vormgeving (nu Design Academy) in Eindhoven, studeerde Onderwijskunde en voltooide een MBA. Eerder werkte De Groot onder meer bij Triam Kennismanagement, de Politie en de Universiteit Wageningen. Hij schreef al de boeken ‘Kennis in uitvoering. Werkboek Kennismanagement’ en ‘Presteren met professionals. Prestatieverbetering binnen kennisintensieve organisaties’. Zijn persoonlijke missie? ‘Kennisintensieve organisaties behalve beter en slimmer ook mooier maken.’

*‘Vaststaat dat  
schoonheid iets heel  
subjectiefs is, en  
persoonsafhankelijk’*

Wat is het op kantoor toch lélijk! En wat is schoonheid in organisaties toch ver te zoeken. Bedrijfskundig onderzoeker Steven de Groot liep daar zo vaak tegenaan dat hij een vlammend boek schreef, dat de schoonheid in organisaties moet aanwakkeren. En dat managers op weg helpt naar esthetisch verantwoord ondernemen (EVO). Hij noemt zijn boek 'een pamflet tegen de verloedering van organisaties in Nederland'. En roept iedereen op daar iets aan te doen.

**E**r zijn twee mogelijkheden. Of je leest dit artikel op je werk: je zit dan waarschijnlijk in een omgeving die gedomineerd wordt door lelijke kantoormeubelen en lawaaierige collega's in hun standaard kantoor-kleding. Aan de systeemwand een prikbord vol knipsels, to-do-lijstjes, een verdwaalde poster, of replica van een of ander kunstwerk dat je weinig doet. Het licht is hard, maar je werk-omgeving is al lekker rsi-proof. Schoonheid? Ver te zoeken. Heel ver. De andere mogelijkheid: je leest dit artikel thuis. Bijvoorbeeld in je huiskamer, temidden van de persoonlijke dingen die het leven voor jou zo mooi maken. Een foto, een beeldje van die laatste verre vakantiereis, de juiste muziek. In je hand een espresso uit je eigen, waanzinnig vormgegeven Italiaanse espressoapparaat. Alles zit, ruikt en voelt goed. De kloof die je mogelijk ook vandaag weer moet of moest overbruggen, de kloof tussen thuis en werk, tussen mooi en lelijk, is waarschijnlijk groot. Dat deze kloof voor de meeste werknemers en -gevers nog steeds bestaat, is toch eigenlijk heel wonderlijk, constateerde Steven de Groot een paar jaar geleden. Deze bedrijfskundige en senior onderzoeker van het Tilburgse IVA kwam in zijn twaalf jaar als organisatieadviseur bij heel wat bedrijven over de vloer. Hij adviseerde meestal over kennismanagement, maar verwonderde zich ondertussen over de soms gruwelijke, alom aanwezige lelijkheid die hij bij zijn opdrachtgevers tegenkwam.

#### **Esthetische sensitiviteit**

De Groot kent de bron van zijn verwondering: zijn opleiding tot industrieel

vormgever. Vooral in de eerste opleidingsjaren werd zijn gevoel voor maat, kleur, vorm en compositie ontwikkeld, zijn gevoel voor 'esthetische sensitiviteit'. Vervolgens belandde hij in het vak van het organisatieadvies: hij werd vormgever, niet van producten, maar van leerinterventies, processen en organisaties. 'En daar viel me op dat organisaties wel oog hebben voor het "goede", denk aan efficiency, effectiviteit en innovativiteit, maar niet voor het "mooie".'

Toen hij in 2003 Mathieu Weggemans boek 'Provocatief adviseren' las, met als ondertitel 'organisaties mooier maken', wist hij wat 'm te doen stond: een boek schrijven dat een bijdrage zou leveren aan schoonheid in organisaties, gericht op de managers die aan de knoppen zitten. Hij sprak vervolgens met wetenschappers en vooral met heel veel mensen uit uiteenlopende organisaties, waarvan hij wist dat men daar vooropliep met allerlei vormen van 'schoonheid'. Van molochorganisaties als Philips en Randstad tot het kleine Hulshof Leerfabrieken, van het ministerie van EZ tot het Nationaal Ballet.

Een van De Groots vragen: wat levert de schoonheid die deze organisaties nastreven, op? Meer winst? Beter gemotiveerde werknemers? Iets anders? Zijn rondgang resulteerde in het prikkelende boek 'Schoonheid in organisaties', met als ondertitel 'Op weg naar esthetisch verantwoord ondernemen'. Dat laatste noemt De Groot 'evo', met een handige knipoog naar het bekende 'mvo'. Het boek is een standaard vormgegeven managementboek, waarin alleen het beeld op de omslag (Rosetti's portret van Helena van Troje, het mythische symbool voor schoonheid) voor 'mooi' kan doorgaan. De Groot erkent grif dat hij

liever een mooier vormgegeven boek had gehad. Maar ja, dat zag zijn uitgever Eburon niet zitten. Te duur.

#### **Kentering**

Hoe verklaart hij dat mensen thuis enorm druk zijn met het najagen van schoonheid, en dat op hun werk vrijwel volledig nalaten? 'We zetten de knop om als we naar het werk gaan. We moeten doelen halen, binnen budgetten blijven, tijdslijnen niet overschrijden. En dan is schoonheid opeens geen issue meer.' Maar de laatste jaren is er toch een lichte kentering, zegt De Groot. 'Er komt meer aandacht voor zingeving, passie, de scheiding tussen werk en privé, de voordelen van thuiswerken. Het Angelsaksische denken, waarbij aandeelhouders ieder kwartaal hogere winstcijfers willen zien, waarin alles draait om efficiency en effectiviteit, staat onder druk. Er komt meer ontvankelijkheid voor de tegenhanger, het Rijnslands denken. Dat richt zich meer op de samenhang tussen de kwaliteit van leven en de kwaliteit van werken. En óf aandacht voor werknemers: waarom werken ze hier, hoe kunnen we hun motivatie verbeteren. Kijk, managers weten inmiddels ook dat vooral de goede mensen gewoon weggaan als ze het op hun werk niet naar hun zin hebben.' Meer aandacht voor de mens-achterde-werknemer dus, maar wat zegt dat over de aandacht voor schoonheid in bedrijven? De Groot: 'Dan moet ik eerst uitleggen wat ik daaronder versta. Als je de grote filosofen leest, van Aristoteles tot Kant en Habermas, gaat schoonheid over kenmerken als harmonieus, in evenwicht zijn, zuiverheid en authenticiteit. Maar ook over haast tegenstellende kenmerken als spannend, nieuw, uitdagend, verrassend en vreemd. Vaststaat dat schoon-

## *'Interne Communicatie staat nog te vaak aan de zijlijn, wordt pas bij processen betrokken als de besluiten al genomen zijn'*

heid iets heel subjectiefs is, en persoonsafhankelijk.'

Bij schoonheid in bedrijven denkt De Groot aan zaken als vakmanschap, beroepsethiek, alles wat de zintuigen positief prikkelt. En als het om productie gaat, zowel om de schoonheid van het productieproces als van de output: 'Ik maak onderscheid tussen productie van schoonheid en schoonheid van productie. Bij het eerste brengt een organisatie mooie dingen voort, denk aan apparaten of auto's met een mooi design, aan architectenbureaus en orkesten. Daarnaast heb je organisaties die op een mooie wijze dingen of diensten tot stand willen brengen. Dan draait het bijvoorbeeld om mooie vormen van samenwerking, mooie processen, om esthetische competenties, mooi leiderschap, en ook om de fysieke inrichting van de organisatie.'

Is dit niet een wel erg brede definitie van schoonheid? 'Mm, ik heb gezocht naar de dragers van schoonheid en die beschreven in het boek. Dat zijn er heel wat, want ze zijn voor iedereen verschillend maar ze zijn wel te ordenen naar de driedeling mens-, organisatie- en imagoaspecten. Dat bleek toen ik allerlei mensen in mijn omgeving vroeg naar hun gedachten bij de schoonheid van hun werk. De organisatieadviseur noemde de schoonheid van veranderprocessen, de pedagogisch medewerker noemde de schoonheid van omgang met collega's, de architect noemde de kunst van het weglaten. De directeur van een productiebedrijf noemde het bieden van werkzekerheid zijn vorm van schoonheid en mijn schoonvader, die astrofysicus is, noemde de eenvoud van een formule waarin je iets heel complex vangt. Dat laatste begrijpen buitenstaanders niet, maar zijn collega's wel.' Hij vroeg diezelfde groep mensen ook naar voorbeelden van mooie organisa-

ties. 'Ze noemden universiteiten, ziekenhuizen, de VN, de UNHCR. Organisaties die bijdragen aan hun omgeving, zonder dominant winst-oogmerk.' De Groot stelde een lijst samen (zie kader) met herkenningpunten van 'mooie organisaties'.

### **Centrale rol designmanager**

Het viel hem bij zijn rondgang langs organisaties op dat mensen meteen enthousiast werden als ze mochten praten over 'mooie dingen', over schoonheid. 'Als je moet formuleren waarom bijvoorbeeld een project mooi was, is dat toch iets anders dan praten over een geslaagd project dat op tijd klaar is en waarbij je keurig binnen het budget bent gebleven.' Hij sprak zelden met mensen uit de top, vaak met hr-mensen. Zijn zij dan degenen die primair verantwoordelijk zijn voor de introductie van schoonheid in organisaties? De Groot: 'Nee, dat is niet aan een bepaalde functie zoals hr gebonden. Het is wel handig als je een trekker hebt in de top. Bij

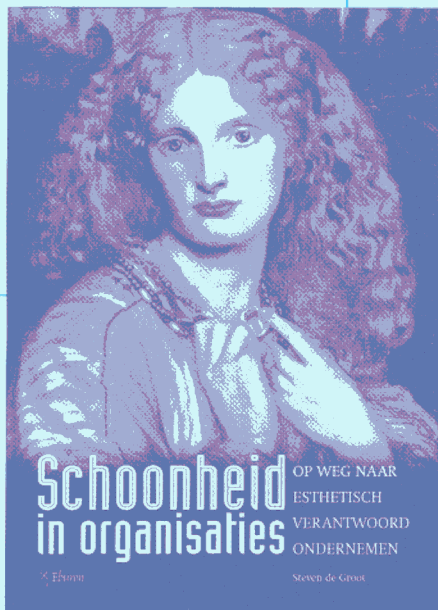
Randstad erkende Frits Goldschmeding de rol van schoonheid. Hij wilde dat overal in doorvoeren, niet alleen in het hoofdgebouw in Diemen en de huisstijl, maar ook in de aandacht voor zijn mensen, in de ondernemingswaarden, in alles. Randstad heeft een designmanager, en dat zegt genoeg. Die man kijkt niet alleen naar design, ik dacht ook meteen aan logo's en

huisstijl, maar hij bewaakt echt de esthetische aspecten van Randstad. Dat raakt ook aan de vertaling van waarden en strategie naar de werkvloeren. Aan integriteit. Hij fungeert echt als spin in het web, zo'n functie zou ik graag in iedere organisatie zien.' Iets soortgelijks zag De Groot bij Pentascope waar algemeen directeur Engbert Breuker speelt met zijn titel van ceo: hij noemt zich chieft emotions officer.

Wat zou de rol van interne communicatie moeten zijn bij het stimuleren van schoonheid in organisaties? De Groot: 'Bij mvo zie je dat het middel communicatie essentieel is gebleken, de voorwaarde is om interne discussies te starten. Zo zou het idealiter met mvo ook moeten gaan. Je zoekt naar de verbindingen tussen afdelingen, tussen mensen.'

Maar dat gaat in praktijk niet bepaald van een leien dakje. Hij constateert dat de afdeling Interne Communicatie vaak hetzelfde praktische probleem heeft als andere stafafdelingen als HR en Planning & Control: 'Ze worden





## Hoe herken je mooie organisaties?

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 'schoonheidwaarden' vertaald naar gedrag en spelregels, leiderschap, processen, inrichting, producten en diensten, en uitingen;
- 7 wordt zichtbaar schoonheid beleefd en esthetische waarde gecreëerd zonder directe economische doelstelling (mooi om het mooie);
- 8 wordt de fysieke werkomgeving (inrichting, gebruik materialen, licht et cetera) 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.

Steven de Groot (2007), *Schoonheid in organisaties. Op weg naar esthetisch verantwoord ondernemen*. Uitgeverij Eburon, ISBN 9789059721593, 147 pagina's, 23 euro. Zie ook [www.schoonheidinorganisaties.nl](http://www.schoonheidinorganisaties.nl)

niet echt toegelaten tot de primaire processen, lijnmanagers maken nog altijd de dienst uit. Interne Communicatie staat nog te vaak aan de zijlijn, wordt pas bij processen betrokken als de besluiten al genomen zijn, en iemand roept dat die besluiten ook nog even moeten worden gecommuniceerd. Iedereen erkent het belang van interne communicatie, maar gebruikt het uiteindelijk alleen als een interventiemiddel. Meer niet. Ook bij een proces richting esthetisch verantwoord ondernemen zou Interne Communicatie een belangrijke rol kunnen spelen. Niet alleen in het faciliteren, ook in het formuleren.'

Hij vindt wel dat medewerkers van stafafdelingen vaak al te lijdzaam berusten in hun afwachtende rol. 'Ze moeten meer afdwingen, naar lijnmanagers stappen met concrete ideeën hoe zij hen kunnen helpen hun doelen te realiseren. Dat adviseerde ik vroeger kennismanagers ook, die kampten met hetzelfde probleem.'

### Wie is de mooiste?

De Groot stelt dat het streven van organisaties 'om van mooi naar mooier te komen' meer is dan luchtflitseriej. Het onderwerp leeft in zijn ogen niet alleen onder wetenschappers en advi-

seurs, maar ook onder managers. 'Die zijn hier heel ontvankelijk voor. Vorig jaar organiseerde De Baak een special event over schoonheid in organisaties. Daar werd weinig ruchtbaarheid aan gegeven, maar er kwam toch 350 man op af. Natuurlijk is schoonheid in organisaties nu nog een vage term maar iedereen herkent het. Met een groep mensen werk ik aan meetpunten, aan concrete criteria voor schoonheid.' Die criteria, plus handig stappenplan, kondigt hij ook aan in zijn boek dat hij betitelt als 'een pamflet tegen de verloedering van organisaties in Nederland'. De Groot roept managers op iets aan die verloedering te doen. Hij wil ze uitdagen en nodigt hen uit mee te doen aan de wedstrijd 'Mooiste organisatie van Nederland' die in november tijdens het congres 'Plezier & Prestaties' formeel van start gaat. De wedstrijd wordt georganiseerd door het door hem opgerichte Genootschap ter bevordering van Schoonheid in organisaties. Bedrijven kunnen zelf een scorelijst invullen, die beoordeeld wordt door een jury, waarin in ieder geval een ontwerper, organisatieadviseur, artistiek leider en P&O-adviseur zitten. Waar gaat die jury precies naar kijken? 'We zijn nu bezig om indicatoren te benoemen.'

Zijn initiatief wordt ondersteund door het IVA Instituut voor beleidsonderzoek en advies (waar hij zelf werkt), de netwerkorganisatie Great Place to Work, Focus Conferences, Vakcentrale CNV, Centre for Human Emergence en het ministerie van Binnenlandse Zaken. Hebben er al bedrijven ingeschreven? Hij lacht: 'Zeker, maar ik mag nog niet zeggen wie! Waarom bedrijven aan deze wedstrijd zouden willen meedoen? Nou, ze kunnen geen mooie prijzen winnen. Alleen de vermelding "Mooiste organisatie van Nederland". Goed voor het imago, en medewerkers en klanten zullen het waarderen. En een betere pr op de arbeidsmarkt kan ik me niet voorstellen.'

Het streven naar permanente schoonheid is wat De Groot aangaat meer dan een vrijblijvende exercitie. Want er is een wereld te winnen, met harde, positieve effecten. 'Mooie organisaties kennen niet alleen een hogere productiviteit, maar het verzuim is er lager, het verloop is er minder, de trots en de betrokkenheid van de medewerkers zijn er hoger dan gemiddeld. Dat roept iedereen die mooie organisaties van binnenuit kent.'

*Paul Groothengel*