

Drucker

In deze rubriek, vernoemd naar een van de grootste managementauteurs aller tijden, spreken we ieder nummer een hedendaagse schrijver van managementboeken. Dit keer Steven de Groot, die in Het Schone in organisaties, beweert dat medewerkers waarde ervaren in een mooie dag en in mooi werk en dat klanten liever iets moois dan alleen iets goeds willen.

STEVEN DE GROOT

Schoonheid in organisaties

Op een rustige vrijdagmiddag spreek ik Steven de Groot in 'Het Wapen van Bunnik', een café vlak bij zijn huis. De aanleiding voor het gesprek is een van zijn laatste boeken *Het Schone in organisaties, over design thinking en acht ontwerpprincipes voor functionele schoonheid in organisaties* (2015, Vakmedianet). Ik schrijf bewust 'een van zijn laatste boeken', want Steven de Groot heeft (nog los van ruim veertig artikelen) er al negen het licht laten zien. De laatste drie titels gaan over schoonheid in organisaties. Voor het komende jaar zitten er nog wel enkele boeken in zijn hoofd, is mijn vermoeden. 'Ik heb schrijven nodig om mijn gedachten te ordenen', geeft hij zelf lachend aan.

Esthetica en organisatieontwerp

Steven de Groot studeerde aan de Design Academy in Eindhoven en daarna Onderwijskunde en Bedrijfskunde. Hij werkte vijftien jaar als organisatieadviseur op het gebied van kennismanagement, veranderkunde, innovatie en organisatieontwerp en vijf jaar als onderzoeker aan de Universiteiten van Wageningen en Tilburg. In 2014 promoveerde hij aan de TUE op ontwerpgericht onderzoek naar principes uit de esthetica en design thinking in organisaties.

Sinds januari 2017 is hij lector Innovatief Ondernemen aan de Hogeschool Zuyd en is daarnaast actief in initiatieven als *The Turn Club*, waarin hij met een concept als *Commitment Monday* – kunstenaars coacht om hun droomproject op een duurzame manier in de wereld te kunnen zetten en hen verbindt aan economische en maatschappelijke doelen.



De wereld mooier maken

Tijdens zijn studie aan de Design Academy maakte hij kennis met schoonheid en esthetiek. Een goed product moet niet alleen functioneel zijn, maar als het even kan ook mooi. In de acht jaar bij de Nationale Politie en vijftien jaar advieswerk merkte hij echter dat het in organisaties eigenlijk nooit over schoonheid gaat. Het was Matthieu Weggeman die hij goed kende vanuit onder andere kennismanagement die hem ertoe heeft aangezet daarop te promoveren met als basisvraag of organisaties ook op een mooie wijze mooie dingen kunnen doen naar analogie van op een goede wijze goede dingen doen; hij formuleert zijn missie weleens als 'De wereld mooier maken door werk en organisaties mooier te maken'.

Beauty Experience Logboek

'Wat ik in het kader van die promotie heb gedaan, is ruim zeshonderd mensen in meer dan 25 Nederlandse organisaties vragen: 'wat vind jij mooi aan je werk?' Ik heb ze een *Beauty Experience Logboek* gegeven waarin ze iedere dag noteerden wat ze als mooi was opgeval- len of overkomen en welke emotionele impact dat op hen had. Die vragen zijn beantwoord door heftruckchauf- feurs, chirurgen, piloten, docenten, projectmanagers et cetera. Het bleek dat er veel gelijksoortige schoonheids- ervaringen waren: de samenwerking met een collega, een inzicht na een bepaald gesprek, een opmerking van een cliënt et cetera. Uiteindelijk heeft dat geleid tot een lijst van dertig schoonheidsdragers. Daar zitten bekende aspecten bij, zoals cultuur, samenwerken, bijdrage aan de maatschappij, autonomie, leren, fysieke inrichting et cetera, maar ook iets als 'het klopt hier'.

Schoonheidsdragers

Hoe zien en ervaren medewerkers die bepaalde aspek- ten, die dertig schoonheidsdragers? Wat is van belang bij schoonheid?

'Het zit in de verbinding met de esthetiek en esthetische waarden. Bij een schilderij of een foto heb je soms dat je het niet mooi vindt, maar wel vindt dat goed is, dat het klopt. Je ogen worden ergens naartoe getrokken, bijvoor- beeld naar een uitsnede, naar het contrast et cetera. Bij organisaties is dat ook zo. In mijn tijd bij de Nationale Politie hadden we een organogram met honderdveertig hokjes, afdelingen en natuurlijk vele lijnen en pijlen om het een en ander met elkaar te verbinden. Als je daarnaar keek, was het gelijk duidelijk, dit klopt niet, dit is niet goed. Het is vergelijkbaar met dat je bij de ene organisatie denkt 'wat een goed lopende tent hier, alles klopt', en bij een andere 'wat doen al die mensen en ma- nagers hier?' Uiteindelijk heb ik een aantal esthetische kwaliteiten gevonden die de dertig schoonheidsdragers kenmerken, die je het gevoel geven dat het in een organisatie klopt: samenwerking, coherentie (waaronder



harmonie, balans, groepering, variatie, transparantie), voltooiing, identificatie en mysterie.'

Affective commitment

Het is natuurlijk een platte vraag, en toch wil ik die stel- len: 'Levert investeren in schoonheid in organisaties ook iets op?'

'Mooie organisaties zijn ook beter: Goed door Mooi', beweert Steven de Groot. 'Ik heb ontdekt dat esthetische waarden bijdragen aan trots, werkplezier, eigenaarschap en flow-ervaring. Deze vier samen vormen de basis voor affective commitment. Organisaties die hier hoog op scoren doen het ook in de benchmark goed (laag ziekteverzuim, hoge betrokkenheid). In mijn tijd bij het IVA heb ik veel gewerkt met werknemerstevredenheidson- derzoeken. Mijn suggestie zou zijn om daar direct mee te stoppen. Hoe vaak zie je niet dat de tevredenheid hoog is en de betrokkenheid laag, en medewerkers dan ook snel verkassen. *Affective commitment* is wat dat betreft een veel betere voorspeller.'

Open vragen en empathie

Hoe kunnen managers en adviseurs aan het werk met schoonheid?

'Allereerst zie ik een verbinding tussen esthetiek en design thinking. Het draait in feite om degenen die het betreft. En dat begint bij de medewerkers of de cliënt, om er met empathie achter te komen wat die vinden. Daar kun je het mee eens of oneens zijn, maar je kunt niet zeggen dat het niet waar is. Werken aan schoonheid in

Drucker

organisaties vraagt ook om een kapstok, een aanleiding. Mijn ervaring is dat het starten met een open vraag al heel veel losmaakt. Vraag je medewerkers bijvoorbeeld eens naar wat zij qua schoonheid in hun organisatie beleven? Daag je opdrachtgever eens uit om te vertellen wat hij aan schoonheid in zijn organisatie ziet?

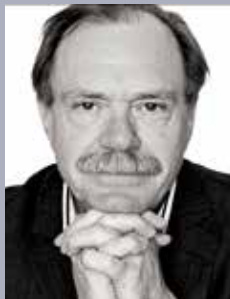
PEE's en NEE's

Tegenover schoonheid staat lelijkheid. Wat vinden medewerkers bijvoorbeeld lelijk in organisaties, is dat ook een aangrijpingspunt?

'Het is heel opmerkelijk,' zegt Steven, 'dat mensen vooral disfunctionele dingen lelijk vinden. Bij schoonheid draait het om de esthetische waarde, maar bij lelijk noemen medewerkers zaken als 'de ICT doet het niet', 'de planning klopt niet' et cetera. Ik heb acht ontwerpprincipes geformuleerd om schoonheid in organisaties te faciliteren en twee ervan gaan hierover. Stimuleer positieve esthetische ervaringen (PEE's) en voorkom of begin met het wegnemen van negatieve esthetische ervaringen (NEE's).

Mijn nieuwsgierigheid naar het begrip schoonheid in organisaties is door Steven de Groot alleen maar groter geworden! Ik zal nu met veel plezier zijn laatste boek over relatieschoonheid lezen. In dit boek onderzoekt de auteur een relatie als idee tussen twee partners, een construct waarbinnen esthetische kwaliteiten een belangrijke rol spelen.

Dick van Ginkel is organisatieadviseur bij Consort.



Dit was het nieuws

ONDERNEMERS STARTEN HET VAAKST MANAGEMENT- ADVIESBUREAUS

De meeste ondernemers starten een managementadviesbureau als ze een nieuwe onderneming beginnen. Dat blijkt uit cijfers van het CBS over het jaar 2017.

Er kwamen vorig jaar in totaal 73.000 bedrijven bij in Nederland. Managementadviesbureaus vormen de grootste groep startende bedrijven, zo'n 13.000. De meeste starters, 94 procent, zijn eenmanszaken. Hoewel managementadviesbureaus het vaakst worden opgericht, bevinden zich in deze groep ook de meeste ondernemers die de stekker uit hun onderneming trekken. In 2017 waren dat er ruim 7.000.

Zelf rooien

Ronnie Overgoor, specialist op het gebied van ondernemerschap, is tegenover het Financieele Dagblad en BNR Nieuwsradio kritisch op de CBS-cijfers. "Je zou moeten kijken naar de definitie van een bedrijf. Zo'n 94% is een eenmanszaak, en dat vind ik iets anders dan een bedrijf. Het zijn wel allemaal kleine bedrijfjes." Hij verwacht dat het aantal zzp'ers verder zal toenemen. "De tendens is gewoon heel duidelijk dat je het zelf moet rooien, dat de tijd van een vast baantje voorbij is."
