

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Een esthetisch perspectief op management en vakmanschap

Lange tijd heeft organisatiemanagement in het teken gestaan van rationeel-instrumenteel besturen. Maar zo'n cultuur, waarvoor het Anglo-Amerikaanse model exemplarisch is geworden, roept angst op. Een esthetisch perspectief op organiseren en vakmanschap biedt een inspirerend tegenwicht aan angstige organisatieculturen waar blikvernauwing heerst en roefbouw op mensen is ingebouwd. Als management daarentegen aandacht schenkt, ruimte geeft aan improvisatie en collectieve flow, en investeert in langetermijn-leerrelaties, dan floreren mensen en levert dat en passant de mooiste resultaten op.

door Mathieu Weggeman

De auteur is hoogleraar organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven.

HOE KOMT HET TOCH DAT ZOVEEL MENSEN VRIJWILLIG een groot deel van hun tijd willen doorbrengen in organisaties?¹ Er staat immers geen gevangenisstraf op als je besluit om niet lid te worden van een organisatie. Wellicht dat mensen allerlei ontberingen (structuren, regels, procedures, planningen, controles, hiërarchieën) voor lief nemen als ze het idee hebben zinvol werk te verrichten. Uitgangspunt van dit artikel is de veronderstelling dat die zin weleens gelegen zou kunnen zijn in het genoeg doen dat mensen beleven aan het gezamenlijk doormaken van mooie werkprocessen die ook nog eens tot mooie resultaten leiden. De mogelijkheid om schoonheid te produceren – als proces of resultaat – is dan het doorslaggevend motief om aan de slag te gaan en te blijven. Maar esthetische overwegingen spelen slechts zelden een rol van betekenis in discussies over organisaties, of het nu gaat

om organisatieontwerp of het resultaat daarvan. Debatten over organisaties gaan meestal over de vraag welke organisatievormen of -processen het best passen bij de gestelde doelen, en maar zelden over de vraag welke organisatievormen of -processen het mooist zijn of de meeste schoonheid opleveren. In dit verband zijn ook voor de organisatiewetenschap de drie gescheiden perspectieven op het leven relevant, die het eerst werden geformuleerd door Plato en nadien nieuw leven zijn ingeblazen door Habermas:² (1) het ware: het cognitieve, objectieve of positivistische perspectief (dominant in de exacte wetenschappen); (2) het goede: het ethisch normatieve of morele perspectief (dominant in juridische en belangenorganisaties); (3) het schone: het expressieve, impressionistische of esthetische perspectief (dominant in de kunsten).

Organisatiestudies hebben van oudsher altijd een sterke nadruk gelegd op het eerste perspectief (bijvoorbeeld *scientific management*, rationele besluitvormingsprocedures, ‘meten is weten’). Recent heeft ook het ethische perspectief meer terrein gewonnen, met name als we kijken naar begrippen als kwaliteitsbeheer, duurzaamheid (de drie p’s: *people, planet, profit*) en *corporate citizenship*. Ik geloof echter dat de socioloog Guillén gelijk heeft als hij stelt: ‘Mensen schijnen even intens naar schoonheid te verlangen als instrumenteel en moreel acceptabele methoden na te streven.’ Dit betekent dat ‘we ons begrip van de interne logica en de effectiviteit van organisatorische theorieën vermoedelijk kunnen vergroten door ons rekenschap te geven van de esthetische dimensie’.³

De filosoof en mathematicus Whitehead ziet schoonheid zelfs als de overkoepelende notie die de drie perspectieven (het ware, het goede en het schone) met elkaar verbindt, omdat ook waarheid en goedheid uiteindelijk harmonieus verbonden zijn met het esthetisch ervaren. ‘De waarheid vindt haar rechtvaardiging in de diensten die ze bewijst aan de promotie van schoonheid. Los daarvan is ze goed noch slecht’, zo stelt hij.⁴ Organisatiewetenschappers proberen vast te stellen wat de waarheid is in hun vak, en adviseurs trachten erachter te komen wat goed is voor een organisatie. Het esthetisch perspectief, dat volgens Whitehead overkoepelend is, ontbreekt echter.

Kan een esthetisch perspectief nieuwe, bruikbare inzichten opleveren voor de inrichting en besturing van een organisatie? Over wat een organisatie is, heb ik al geruime tijd dezelfde, door de socioloog Max Weber geïnspireerde opvatting. Weber noemt, naast instrumenteel-rationeel, affectief en traditioneel, als vierde grond voor betekenisvolle sociale interactie, de aanwezigheid van gedeelde waarden. De bepalende factor daarbij is ‘a conscious belief in the value for its own sake of some ethical, aesthetic, religious or other form of behavior, independently of its prospects of success’.⁵

Vanuit die waardegerichte invalshoek hanteer ik de volgende definitie: een organisatie is een groep mensen die elkaar gevonden hebben op het willen realiseren van eenzelfde, voor hen toetsbaar doel of ideaal (en die daartoe onderling een verdeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn overeengekomen).

De vraag of het esthetisch perspectief nieuwe, bruikbare inzichten kan opleveren voor de inrichting en besturing van een organisatie, vooronderstelt dat er een betekenisvolle relatie kan worden geconstrueerd tussen esthetiek en organisatie. Die relatie zou hierin kunnen bestaan dat mensen over het vermogen beschikken om samen schoonheid te produceren.

De stelling is dat de menselijke soort haar hoogste potentieel realiseert als mensen samen aandachtig schoonheid produceren; dat impliceert het realiseren van een collectieve ambitie waarvan het resultaat vele anderen ontroert of troost biedt.

HET STIMULEREN VAN ESTHETISCHE SCHOONHEIDSERVARINGEN ALS ANTWOORD OP ANGST

Je kunt je afvragen waarom we eigenlijk aandacht zouden moeten besteden aan esthetiek binnen organisaties. Wellicht kunnen we de relevantie van dit onderwerp het best aannemelijk maken aan de hand van een verwant onderzoeksveld. Nog maar een paar jaar geleden, voordat de schandalen over het ethisch handelen van topmanagers in de financiële sector prominent in de media verschenen, keek niemand ervan op als gesteld werd dat ethische of morele overwegingen niet thuishoorden in het domein van de organisatie-wetenschappen. Zelfs als een dergelijk standpunt niet expliciet werd geformuleerd, kon het worden afgeleid uit het feit dat cursussen bedrijfsethiek

slechts een zeer bescheiden plaats innamen in de leerprogramma's van de toonaangevende managementopleidingen. Dat is in een paar jaar tijd grondig veranderd. Welnu, vandaag de dag komt de esthetische invalshoek in die programma's even beperkt aan de orde als ethiek toen.

Laat ons daarom leren van hoe het met de ethiek in het bedrijfsleven is

De Anglo-Amerikaanse managementopvatting grijpt steeds verder om zich heen. In die opvatting zijn organisaties er vooral om waarde te creëren voor hun aandeelhouders

gegaan. Het is nog niet te laat voor een esthetisch perspectief op organiseren, al dringt de tijd: de Anglo-Amerikaanse managementopvatting grijpt steeds verder om zich heen. In die opvatting zijn organisaties er vooral om waarde te creëren voor hun aandeelhouders. De winst voor de aandeelhouders

ders staat voorop, dan komt de tevredenheid van de klanten. En de medewerkers moeten gewoon doen wat de managers zeggen en hard werken. Ze krijgen geld (salaris) in ruil voor hun tijd en energie. Daarin dienen ze de dingen efficiënt te doen en moet er voortdurend van alles gepland en gecontroleerd worden. Binnen het Anglo-Amerikaanse perspectief is de onderneming een *money making machine* voor de aandeelhouders. Werknemers zijn slechts instrumenten voor het realiseren van die doelstelling en kunnen er elk moment uit vliegen als dat voor het maximale kortetermijn-bedrijfsresultaat nodig is. De focus is niet gericht op continuïteit en op de ontwikkeling van medewerkers, maar op rendement. Zo bezien is werken vanuit 'angst' typisch Anglo-Amerikaans, met als implicaties geen vertrouwen geven, beperkingen opleggen, fouten afstraffen en persoonlijke groei beperken.

Het Rijnlandse perspectief daarentegen is veel minder gericht op planning en controle en op tegengestelde belangen tussen aandeelhouders en bestuurders enerzijds en medewerkers anderzijds. In Rijnlandse organisaties gaat het om solidariteit, vertrouwen en creativiteit. Niet de baas mag het zeggen, vanuit de top-down structuur, maar diegene die kennis van zaken heeft. De structuur van de organisatie is netwerkachtig, formeel en informeel zijn even belangrijk, en er heerst geen hiërarchische cultuur. De Amerikaanse leiderschapsstijl waar sterke leiders de dienst uitmaken, ontbreekt.⁶ Rijnlands werken betekent werken vanuit 'moed'.⁷ Dat betekent: vertrouwen geven, ruimte bieden, fouten toestaan (als er maar van geleerd wordt), persoonlijke groei stimuleren en positief proactief gedrag vertonen. Binnen het Rijnlandse model is de liefde voor het vak groter dan de liefde voor het geld, is continuïteit belangrijker dan winst, en is de onderneming een werkgemeenschap ten behoeve van het welzijn van alle stakeholders op langere termijn. In zijn mooiste vorm kun je zeggen dat het er in Rijnlandse organisaties om gaat dat iedere betrokkene naar waarde wordt geschat op zijn potentie tot het samen met anderen aandachtig produceren van schoonheid.

Esthetisch organiseren ligt in het verlengde van Rijnlands organiseren en is wellicht de vervolmaking daarvan in die zin dat de drie perspectieven van Plato, Habermas en Whitehead er een onderling verbonden geheel vormen.

Tegen deze achtergrond is een poging om vast te stellen wat het is dat maakt dat een organisatie zich esthetisch verantwoord gedraagt, alleszins de moeite waard. Hierbij moet dan meer over de waardering van het schone gezegd worden dan dat het een puur subjectieve ervaring is. Binnen de kunstwereld is de waarde van een kunstwerk het resultaat van de dynamiek binnen de institutionele context van het werk: de kunstwereld. Evenzo kan ook de esthetische waarde van een organisatie sociaal worden gecon-

strueerd, leidend tot ideeën die de schoonheid van zowel de werkprocessen als de daaruit voortvloeiende artefacten kunnen verhogen. Schoonheid is geen kwaliteit van de dingen en de mensen om ons heen, maar van de relatie die we met de dingen en de mensen aangaan, en heeft vooral te maken met het vermogen tot creativiteit, tot vernieuwing, tot innovatie.⁸

Whitehead stelt hierover: ‘Geen enkele schoonheid kan zich ooit vestigen in een voldragen harmonie. Zelfs de volmaaktheid is niet bestand tegen een oneindige herhaling. Ook hier is stilstand achteruitgang en een wegzinken in verdoving. Daarom is de schoonheid in haar diepste wezen verbonden met nieuwheid en avontuur, met het mentale, en op die manier met de rede. Zonder avontuur is een beschaving in verval.’⁹

Er is een overeenkomst tussen esthetische ervaringen en flow. Hoe sterker mensen esthetisch worden geprikkeld, hoe meer ze in een toestand van flow opereren en hoe meer ze intrinsiek gemotiveerd zijn. En bijgevolg, hoe beter ze hun werk doen en hoe mooier hun werk wordt, in elk geval in hun eigen ogen. Dit gevoel van flow kan zo ver gaan dat ‘een medewerker een zodanige houding tegenover zijn of haar werk heeft dat hij of zij erkent dat het werk zichzelf rechtvaardigt, dat de medewerker dat beseft en daar ook plezier in heeft. Hij of zij zal een product dan mooi noemen, omdat het object op zichzelf mooi is en niet omdat hij of zij wordt betaald om het te maken.’¹⁰ Dit is in overeenstemming met Kants definitie van schoonheid als iets wat een *interesseloses Gefallen* bewerkstelligt, een belangeloos schouwen en het daarbij ervaren van onvoorwaardelijk welbehagen. Whitehead sluit zich daarbij aan als hij stelt: ‘Schoonheid is het doel van alle wording en het enige wat zichzelf rechtvaardigt.’¹¹

In een toonaangevende tekst over organisatieontwerp en de rol die het management daarbij speelt, spreekt organisatiedeskundige Ackoff over de ‘zoektocht naar schoonheid’. Hij citeert de Amerikaanse filosoof Singer, die stelt dat ‘het de functie van de esthetiek is om te inspireren: om een visie te creëren van het betere en ons de moed te geven om die visie te volgen, welke offers daar op de korte termijn ook voor nodig zijn. Inspiratie en aspiratie gaan hand in hand. Wat wij kunst noemen is daarom het werk van mensen die in staat zijn om nieuwe aspiraties op te roepen en anderen te motiveren om die aspiraties te realiseren. We noemen dit vermogen schoonheid.’¹² Misschien is de relatie tussen managementstijl en esthetische gevoeligheid nog het duidelijkst geformuleerd door Kuhn in zijn essay ‘Managing as an art form. The aesthetics of management’ (1982). Hij bouwde op zijn beurt voort op het werk van Selznick, voor wie leiderschap synoniem was met kunst; leiderschap is ‘de kunst van het bouwen van instituties, het omwerken van menselijk en technologisch basismateriaal tot een organisme dat nieuwe en duurzame waarden in zich bergt’.¹³

AANBEVELINGEN TEN DIENSTE VAN MOOI WERK

De kunst van de zoektocht naar schoonheid in organisaties levert een aantal productieve inzichten op die meer ruimte bieden voor ontwikkeling en duurzaamheid dan de strikte focus op rendement van de 'ware' bedrijfsstrategie of de nadruk op het 'goede' gedrag. Als schot voor de boeg volgt hierna een aantal aanbevelingen die kunnen inspireren tot mooi werk.

- 1) Stimuleer organisaties om producten te maken en diensten te leveren die door de medewerkers op de vloer zelf mooi gevonden worden. Dat zal uiteindelijk – en ceteris paribus – een positief effect hebben op de productiviteit van de organisatie.
- 2) Ontwerp werkprocessen met een hoge esthetische kwaliteit, omdat mooie processen een grotere kans geven op mooie producten en diensten. Daarbij is het oordeel over de esthetische kwaliteit van die proces-

Stimuleer organisaties om producten te maken en diensten te leveren die door de medewerkers op de vloer zelf mooi gevonden worden

sen ter competentie van degenen die die processen uitvoeren, in casu de medewerkers op de vloer. Een voorwaarde daarvoor is dat zij, evenals de betrokken managers, oprecht geïnteresseerd zijn of raken in de deskundigheden die op de werkvloer aan de orde zijn, want zonder waardering voor elkaars vak wordt

samenwerking lastig. Ontbreekt die voorwaarde, dan is een interactieve en reflectieve zoektocht naar 'de liefde voor het vak' een kansrijke eerste interventie.

- 3) Faciliteer een situatie waarin medewerkers plezier in hun werk hebben, bijvoorbeeld door het stimuleren van collectieve flow. Het ontstaan daarvan kan onder meer bevorderd worden door het boven de werkvloer construeren van een virtueel hitteschild voor de in veel organisaties aanwezige Anglo-Amerikaanse overmaat aan planning & control (managementcockpits en -dashboards, *totally integrated balanced scorecards*, *review reports*, certificeringscontroles, visitatiecommissies, prijzencircussen met jury's, *awards* voor dit en dat, enzovoort). Als managers, met name eerstelijnsmanagers, geholpen worden de attitude te ontwikkelen om als hitteschild te fungeren voor de ruis van boven, de *corporate noise*, dan helpt dat de mensen op de vloer om aandachtig en geconcentreerd met het vak bezig te blijven en dat verhoogt weer de kans op het optreden of continueren van collectieve flow.
- 4) Expliciteer bottom-up, bijvoorbeeld via een proces van Large Scale Interventions, de collectieve ambitie van de (deel)organisatie door het geza-

menlijk en interactief identificeren van de *shared values* van de medewerkers. Daardoor ontstaat zowel op individueel als op collectief niveau een grotere (rationele en/of emotionele) helderheid over de mate van betrokkenheid bij de producten en diensten die de (deel)organisatie aan haar omgeving levert. Als medewerkers naar aanleiding van een dergelijk proces constateren dat zij relatief weinig waarden delen met de meerderheid van hun organisatiegenoten, én als deze medewerkers zichzelf serieus nemen, dan zal dat vroeg of laat leiden tot hun vertrek. Dat is goed voor henzelf en goed voor degenen die blijven. Het gemiddelde enthousiasme voor de producten of diensten die de organisatie maakt, neemt daardoor immers toe, en dat komt uiteindelijk ten goede aan de esthetische kwaliteit van die producten en diensten.

- 5) Herontwerp of ontwerp de inrichting en besturing van de organisatie zodanig dat die door managers en medewerkers mooi gevonden wordt, omdat een mooie organisatie de esthetische kwaliteit van de werkprocessen positief beïnvloedt. Door meer Rijnlants denkende adviseurs vaak genoemde ontwerpparameters voor een mooie organisatie zijn onder meer: minder 'verticale' instrumenten voor planning & control installeren, en in plaats daarvan meer sturen op collectieve ambitie, veel meer ruimte geven voor zelfsturing en zelforganisatie, uit het vak afkomstige managers aanstellen (zeker op eerstelijnsniveau), platte hiërarchieën maken, naast bestuursaandacht voor efficiency ook veel bestuursaandacht geven aan innovatie en aan de lange termijn, en daarmee samenhangend: het praktiseren van een hoge chaos- en onzekerheidstolerantie, het bieden van relatief vaste arbeidscontracten en van permanente leermogelijkheden voor de medewerkers.¹⁴ De overdreven nadruk op flexibele contracten zonder perspectief is *penny wise and pound foolish*.
- 6) Spreek managers aan op hun (gebrek aan) esthetische sensitiviteit, confronteer hen daarmee. Durf met hen op zoek te gaan naar de schoonheid in hun organisaties; vraag hun waar die is, waar we die kunnen zien en voelen, en waarom die niet ook daar en daar en daar in de organisatie te vinden is, en of hij of zij de organisatie niet mooier zou willen maken dan die nu is. Dat verhoogt de kans dat zij zich meer zullen laten leiden door een esthetisch motief bij het ontwerpen en veranderen van de inrichting en besturing van hun organisaties.
- 7) Veel adviseurs zijn ook docent bij *corporate academies* en in (postacademische en post-hbo-)leerprogramma's voor executives. Oefen in die contexten invloed uit op de leerdoelstellingen en de curricula van de programma's, om te beginnen door te pleiten voor opname van een module over 'bedrijfs'esthetiek'. Een *corporate curriculum* waarin het esthetisch

rendement van de organisatie aan de orde komt, zal uiteindelijk een positieve invloed hebben op de esthetische sensitiviteit van de mensen.

- 8) Met hun processen en de daaruit voortkomende producten en diensten hebben organisaties de mogelijkheid om schoonheid te produceren. Een organisatie die voor die prestatie-indicator veel aandacht heeft, zouden we een mooie (of esthetische) organisatie kunnen noemen. Kernvraag is of we daarnaar op zoek durven gaan en organisaties mooier willen maken. In de organisatiekunde is de esthetische context van het gedrag van managers en medewerkers lange tijd verwaarloosd. Met Guillén erken ik dat mensen even intens naar schoonheid kunnen verlangen als dat zij instrumenteel en moreel acceptabele methoden nastreven. Het wordt daarom tijd dat organisatieonderzoekers, adviseurs, bestuurders en politici deze zoektocht gaan ondersteunen. Het zou een mooie weg uit angstige organisatieculturen kunnen zijn.

Noten

- 1 Dit artikel is deels gebaseerd op: M.C.D.P. Weggenman en I.S. Lammers, 'Op zoek naar elegantie. De esthetiek van werkprocessen in organisaties', *Management & Organisatie* (2006), nr. 3-4, pp. 303-321.
- 2 Jürgen Habermas, *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1981.
- 3 Mauro F. Guillén, 'Scientific management's lost aesthetic. Architecture, organization, and the taylorized beauty of the mechanical', *Administrative Science Quarterly* 42 (1997), pp. 682-715.
- 4 Alfred North Whitehead, *Adventures of Ideas*. New York: The Free Press, 1967 [1933], pp. 267-268.
- 5 Max Weber, *Economy and society. An outline of interpretive sociology*. New York, Bedminster Press, 1968, pp. 24-25.
- 6 Jaap Peters en Mathieu Weggeman, *Het Rijnlandboekje. Principes en inzichten van het Rijnland-model*. Amsterdam: Business Contact, 2009.
- 7 Zie ook: Hans Versnel en Jan Jaap Brouwer, *Stop de Amerikanen! Ten minste 10 redenen om gewoon Europees te blijven*. Houten: Terra, 2011.
- 8 Robert M. Pirsig, *Zen en de kunst van het motoronderhoud. Een onderzoek naar waarden*. Amsterdam: Ooievaar Pocket-house, 1994 [1976].
- 9 Alfred North Whitehead, *Process and Reality*. Cambridge: Cambridge University Press, 1929.
- 10 D.A. White, 'It's working beautifully! Philosophical reflections on aesthetics and organization theory', *Organization* 3 (1996), nr. 2, pp. 195-208.
- 11 Whitehead 1967, p. 266.
- 12 E.A. Singer jr, *In search of a way of life*. New York: Columbia University Press, 1948; geciteerd in: R.L. Ackhof, *Creating the corporate future. Plan or be planned for*. Chichester: Wiley, 1981, pp. 39-41.
- 13 Voor een mooi overzicht zie: L.E. Sandelands en G.C. Buckner, 'Of art and work. Aesthetic experience and the psychology of work feelings', *Research in Organizational Behavior* 11 (1989), pp. 105-131.
- 14 Mathieu Weggeman, *Provocatief adviseren. Organisaties mooier maken*. Schiedam: Scriptorium Management, 2003.