

Uit de kunst (6)

# Organisatie-esthetiek: goed door mooi

In de themareeks 'Uit de kunst' onderzoeken we de waarde van participatie in een artistieke, creatieve wereld voor het HRD-vak. Voor dit artikel interviewden we Steven de Groot, lector Innovatief Ondernemen, die promoveerde op de toepassing van esthetica in werk en organisaties. Hij schreef hierover het boek 'Het Schone in organisaties'.

Ton Bruining

Kijken naar 'het Schone' in organisaties is een minder voor de hand liggend perspectief dan waarmee we doorgaans naar organisaties kijken. Het wekt dan ook onze nieuwsgierigheid naar Stevens motivatie om zich zo intensief, in de vorm van een promotieonderzoek, in dit thema te verdiepen.

*Wat was destijds de uitdaging om te starten met je promotieonderzoek naar organisatie-esthetiek?*

Steven: 'Op de Design Academie in Eindhoven leerde ik dat een ontwerp functionele waarde én esthetische waarde moet bezitten, het goede en het schone. Maar

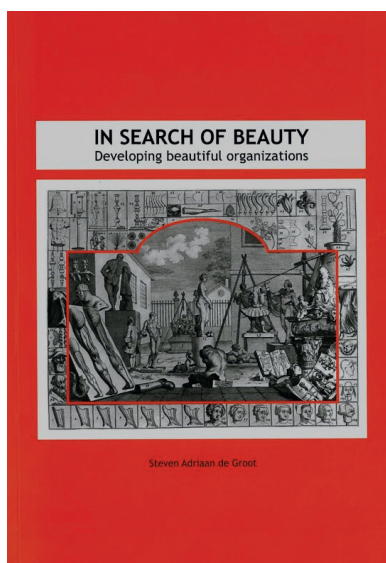
na mijn switch naar de organisatiekunde viel me op dat organisaties vooral vanuit een eenzijdig perspectief van functionaliteit worden beschouwd: het Goede en het Ware. Het gaat met name over efficiency en effectiviteit: op een goede wijze goede dingen doen. Lang liep ik rond met de vraag of organiseren en arbeid ook vanuit het perspectief van het Schone beschouwd kunnen worden, oftewel: op een mooie wijze mooie dingen doen. Ik noem dit productieschoonheid maal schoonheidsproductie. "Op een mooie wijze" zou je in dit kader *productieschoonheid* kunnen noemen en *schoonheidsproductie* is zoiets als:

## Dr. Steven de Groot

Steven de Groot volgde de Design Academy in Eindhoven en studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde. Hij promoveerde op onderzoek naar de rol van esthetiek in arbeid en organisaties, bij Mathieu Weggeman aan de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e). Weggeman schreef al eerder enkele noties over de 'esthetische organisatie' en bekleedde de positie van hoogleraar Innovatiekunde aan de TU in Eindhoven, waar Steven ooit de Design Academy volgde. Bovendien kende Weggeman vanuit zijn ervaring als organisatieadviseur én -wetenschapper heel goed de wereld van organisaties.

Steven is momenteel lector aan de Zuyd Hogeschool. Zijn lectoraat Innovatief Ondernemen doet vooral onderzoek naar nieuwe organisatievormen, strategie van het MKB en Digital Marketing. Omdat andere frames op organiseren vaak tot vernieuwing kunnen leiden, doet Steven ook onderzoek naar samenwerkingen tussen kunstenaars en organisaties en Design Thinking binnen organisaties.





mooie dingen voortbrengen. Bovendien speelt esthetiek de hele dag een rol in ons dagelijkse leven. Dan toch zeker ook tijdens ons werkende leven? Kortom, is er een onderscheid tussen goede en mooie organisaties? Dat is een vraag die mij bezighield.'

Met deze verwonderingen startte Steven in 2010 zijn promotieonderzoek bij Mathieu Weggeman aan de TU Eindhoven.

### Schoonheidsdragers

Steven: 'Allereerst dook ik in de esthetica, een filosofische discipline waarin men al eeuwenlang de vragen poogt te beantwoorden als: wat is schoonheid, waarin schuilt schoonheid en hoe komen we tot een esthetisch oordeel?

Voor mij was in eerste instantie vooral de vraag belangrijk welke stimuli in werk en organisatie esthetische ervaringen van medewerkers triggeren. We hebben de hele dag door natuurlijk tal van ervaringen. Maar een esthetische ervaring heeft specifieke kenmerken. Deze verloopt via een proces van interactie tussen object (een stimulus) en subject (de waarnemer), waarbij de waarnemer wordt getriggerd door specifieke kwaliteiten in het object, zogenaamde esthetische kwaliteiten. Deze kwaliteiten – zoals balans of identificatie met persoonlijke waarden – bepalen waardoor we iets mooi of lelijk vinden. Een esthetische ervaring is daarnaast vooral belangeloos (*om niet*, zonder beoogde opbrengst) en resulteert in een esthetisch oordeel (gradueel variërend van mooi tot lelijk) en in een mate van emotionele impact (*activation of arousal*). Tezamen leiden ze tot een positieve of negatieve emotie bij de waarnemer, zoals somber, enthousiast of blij. Kortom, een esthetische ervaring onderscheidt zich, eenvoudig gesteld, vooral door een oordeel in termen van mooi of lelijk.

Een paar mensen, zoals Strati (1999) en Linstead & Höpfl (2000) denken wereldwijd na over dit thema van *organizational aesthetics*, maar de vraag welke stimuli in werk en organisatie de esthetische ervaringen van medewerkers triggeren was nog niet beantwoord aan de hand van empirisch onderzoek.'

Steven vroeg leerkrachten van basisscholen en artsen om gedurende twee weken hun esthetische ervaringen bij te houden in een logboek en iedere esthetische ervaring te ranken in wat hij noemt de 'Stendhal-grid': een matrix waarin de mate van mooi-lelijk en hoge

impact-lage impact wordt geïndiceerd. Op deze manier verzamelde hij ruim 300 positieve esthetische ervaringen en bijna 200 negatieve ervaringen van medewerkers. Veel genoemd zijn collegialiteit, samenwerking, ontwikkelingsmogelijkheden, autonomie, organisatiedoelen en geboden uitdagingen. Zodoende verzamelde hij ruim 30 'schoonheidsdragers' in organisaties.

### Esthetische kwaliteiten van organisaties

*Ervaart men ook schoonheid in een werkend leven?*

Steven: 'Dit was eigenlijk stap 1 van het onderzoek. De lessen op de Design Academie, maar ook de literatuur over esthetica, gaan in sterke mate over de kenmerken van het object dat we waarnemen en die maken dat we iets mooi of lelijk vinden. Dit zijn de zogenaamde esthetische kwaliteiten, oftewel: iets in hetgeen we waarnemen waardoor we het mooi of lelijk vinden. Globaal gezien worden er drie typen esthetische kwaliteiten onderkend.

Als eerste de *formele kwaliteiten* die we kennen in alle kunstvormen, zoals in de schilderkunst, dans en muziek. Het betreft kenmerken als balans, harmonie, contrast, climax, herhaling, complexiteit, variatie en ritme. Waarom vinden we de Taj Mahal mooi? Of een boek of film die je heel langzaam naar een plot meeneemt? Onze hersenen zijn dol op deze formele kwaliteiten en de herkenning ervan is terug te zien op hersenscans van mensen, ongeacht leeftijd, sekse, geloof of opleidingsniveau. *Beauty is in the brain of the beholder!*

Een tweede type noemt men de *representatieve kwaliteiten*. We vinden iets mooi wanneer het iets van onszelf representeert of symboliseert, zoals onze waarden, behoeften en ambities. Je rijdt in een Volvo of juist in een Mitsubishi omdat de kenmerken overeenkomen met je waarden. Je voelt je verwant met de hoofdpersoon of verhaallijn in een boek omdat je die herkent of wilt zijn.

En ten slotte heb je een voorkeur voor bepaalde *expressieve kwaliteiten*: rood vind je nu eenmaal mooier dan blauw, barok vind je mooier dan avant garde.'

Steven categoriseerde de lijst van schoonheidsdragers aan de hand van deze drie typen esthetische kwaliteiten. De formele kwaliteiten in werk en organisaties herkent men vooral in de samenhang der dingen in een organisatie, de afstemming van activiteiten en de balans tussen organisatiedoelen en individuele doelen. De representatieve kwaliteiten ervaart men vooral in de organisatiemissie en -doelen en in collega's. Expressieve kwaliteiten worden vooral vertegenwoordigd door het interieur en de huisstijl van de organisatie.

Op basis van tientallen interviews en ruim vijfhonderd esthetische ervaringen, die zestien medewerkers gedurende twee weken dagelijks registreerden in een fysiek BEL-boekje (Beauty Experience Logbook),

ontwikkelde Steven de lijst van ruim dertig 'schoonheidsdragers', zoals: collegialiteit, samenwerking, ontwikkelmogelijkheden, autonomie, organisatie-doelen en geboden uitdagingen.

'Interessant is vooral de uitkomst van het kwantitatieve onderzoek onder bijna 300 respondenten uit vijf organisaties', vertelt Steven verder. 'In deze tweede stap van het onderzoek onderzochten we welke van de dertig schoonheidsdragers in organisaties vooral bijdragen aan het gevoel van "ik heb mooi werk" of "ik werk in een mooie organisatie".

Verbazend genoeg blijken vooral die schoonheidsdragers hoog te scoren, waarin men de formele esthetische kwaliteiten (onder andere coherentie, harmonie en climax) herkent, zoals in de samenhang der dingen, afstemming organisatie-doelen met persoonlijke doelen of de onderlinge afstemming van activiteiten. Dat was misschien wel het meest opvallende resultaat van het onderzoek: dat net als bij allerlei andere kunst- en ontwerpdisciplines – zoals muziek, schilderkunst of literatuur – de mens ook in werk en organisaties in dezelfde aspecten schoonheid ervaart, waardoor men het als mooi ervaart.

Uiteindelijk vonden we vijf typische kenmerken van mooie organisaties: coherentie, voltooiing, identificatie, samenwerking en mysterie.' (Zie kader.)

'Ik krijg nog wel eens vragen over dat laatste kenmerk, mysterie. Het betreft een typisch esthetische kwaliteit. Mysterie maakt dat mensen iets interessant blijven vinden, nog eens teruglopen naar een schilderij om iets te begrijpen en te ontdekken. In organisaties gaat het dan vooral over variatie van werk, collega's en leren. De meeste medewerkers verlaten organisaties

omdat ze alles gezien en gedaan hebben en er voor hen niets meer te ontdekken valt. Als organisaties al weten waarom medewerkers de organisatie verlaten, is dat soms pas tijdens een exitgesprek. En dan is het te laat. Beter zou het zijn om bijvoorbeeld periodiek medewerkerbetrokkenheid te bevragen of tijdens beoordelings- en functioneringsgesprekken aspecten van "mysterie" te bespreken.'

### **Aesthetic supervenience**

*Je stelde dat ook in organisaties dezelfde esthetische kwaliteiten gelden – zoals harmonie en identificatie – als in de diverse disciplines van de kunsten, zoals muziek, beeldende kunsten en dans. Is het dan voor organisaties ook niet eenvoudig om grafische kunst of gedichten op een muur te hangen?*

Steven: 'Er zijn diverse studies gedaan naar de effecten van kunst in ziekenhuizen en in arbeidsomgevingen. Kunst blijkt een positief effect te hebben op zowel patiënten als medewerkers. In ziekenhuizen blijken vooral afbeeldingen van natuur positieve emoties te veroorzaken. In mijn lectoraat doen we ook onderzoek naar samenwerking tussen kunstenaars en organisaties. We kijken met name naar welke metaforen en methoden kunstenaars, zoals theatermakers, dansers en grafici, inzetten bij organisatieproblemen en -oplossingen. Denk daarbij aan metaforen en methoden zoals vertragen, (mentale en fysieke) ruimte in organisaties, groeperen en ordenen. Dit type "interventies" worden ook wel *art-based interventies* of *artistieke interventies* genoemd. Ik verwijs naar het werk van Berthoin Antal (2018), Darsø (2004) en Schiuma (2011).'

'Onze studie ging over de ervaring van schoonheid (en lelijkheid) in typische organisatie- en arbeidsaspecten. Denk aan de esthetische eigenschappen van bijvoorbeeld een werkproces, een vergadering of een collega. In de literatuur wordt dit geduid als *aesthetic supervenience*. De esthetische eigenschappen zijn ingebed in niet-esthetische eigenschappen van een construct.

Bijvoorbeeld: de esthetische eigenschappen van een fiets zijn ingebed in de elementen die een fiets vormen, zoals de vorm van het frame, kleurgebruik, dikteverloop van de buizen of in glimmende details. In ons geval: alles wat je aantreft in je werk en in je organisatie. Uitdaging van het promotieonderzoek was – en is in veel organisaties, denk ik – om schoonheidsdragers te ontdekken, te verklaren (waardoor vinden we ze mooi of lelijk?) en ze zo mogelijk te versterken. Daarmee komen we op de opbrengst van schoonheid in organisaties.'

### **De opbrengst van schoonheid: affective commitment**

Steven: 'Gaandeweg het onderzoek werd steeds vaker – vooral door managers – de vraag gesteld of schoonheid in organisaties ook wat oplevert. "Het Schone in de context van het Goede."

## **Vijf kenmerken van mooie organisaties**

*Coherentie:* samenhang der dingen in een organisatie, afstemming organisatie-doelen met persoonlijke doelen of de onderlinge afstemming van activiteiten.

*Identificatie:* herkenning van eigen waarden en ambities in collega's, organisatie-missie, organisatiefilosofie, organisatie-doelen en producten & diensten.

*Voltooiing:* voortgang en progressie, voltooiing (doel- en taakrealisatie) en persoonlijke ontwikkeling.

*Samenwerking:* interactie met collega's & klanten, interne samenwerking en werken aan dezelfde doelen.

*Mysterie:* aangeboden uitdagingen, taak- en werkvariatie en mogelijkheden om nieuwe schoonheidservaringen te ervaren en te ontdekken.

Uit de literatuur wist ik dat een esthetische ervaring ontstaat door interactie tussen de waarnemer (subject) en een stimulus (object). Het resultaat van een esthetische ervaring van iemand leidt tot een oordeel in termen van mooi of lelijk, maar ook in een mate van emotionele geraaktheid. Positieve esthetische ervaringen leiden tot positieve emoties, zoals enthousiasme, opgetogen en blij. Mijn veronderstelling is dat een esthetisch proces, alsook het resultaat daarvan, van mensen buiten het werk niet heel anders is dan binnen het werk. Dus tegen die manager zeg ik dan vaak dat 'mooi om mooi' al voldoende zou moeten zijn, ook in organisaties. Tenzij hij/zij om de tien minuten op een horloge kijkt of schoonheid voldoende rendeert als hij/zij met zijn/haar partner in bed ligt, een nieuw muziekstuk luistert of naar een schouwburgvoorstelling kijkt. Maar goed, we moesten iets met de veel gestelde vraag... Immers, als we aandacht voor schoonheid in organisaties wensen, moeten we blijkbaar nog veel managers overtuigen van het nut en de opbrengst van schoonheid.'

Steven dook wederom de literatuur in en stuitte op het fenomeen van *affective commitment* van medewerkers.

Steven: 'Affective commitment, als onderdeel van de *Affective Events Theory* van Weiss & Copranzano, is naast *professional commitment* (verbondenheid op basis van professionele inhoud van het werk) en *continuance commitment* (verbondenheid door werkzekerheid) de sterkste voorspeller van prestaties van de medewerker en de organisatie. Het gaat om de emotionele verbondenheid van de medewerker met de organisatie, resulterend in werkplezier, gevoel van eigenaarschap, trots, flow-ervaringen en (lager) ziekteverzuim. We kwamen erachter dat organisaties waarbij medewerkers hoog scoren op de dertig schoonheidsdragers tevens een hoog *affective commitment* vertonen. Ze vertonen een laag ziekteverzuim, een hoge mate van werkplezier en een hoge mate van trots en eigenaarschap. En ook in een benchmark met organisaties in dezelfde sector scoren mooie organisaties goed. Mooie organisaties zijn dus ook goede organisaties.

In geval van economische hoogconjunctuur, zoals nu, kunnen medewerkers relatief makkelijk verkassen naar organisaties waar het leuker, beter of misschien zelfs mooier is. In die situatie verplaatsen medewerkers makkelijker als ze de organisatie of hun werk als lelijk ervaren. Goed werkgeverschap is altijd belangrijk, maar zeker als medewerkers schaars zijn. Nu we weten dat schoonheid bijdraagt aan *affective commitment* van medewerkers, moeten medewerkers het

gesprek hierover maar eens aangaan met elkaar en met hun leidinggevenden.'

### Esthetische reflexiviteit

*Schoonheid en esthetiek zijn geen dagelijks gebezigde termen in organisaties. Hoe krijg je het onderwerp voor het voetlicht in organisaties?*

Steven: 'Ja, medewerkers vragen vaak wat ik bedoel met schoonheid. "De vaas bloemen bij de receptie?", vragen ze me dan. Totdat medewerkers er tijdens een sessie achter komen dat ze ongeveer allen hetzelfde mooi en lelijk vinden en daar nog nooit eerder over gesproken hadden. Terwijl niemand tegen schoonheid is en men een sterke verbondenheid voelt wanneer men ontdekt dat men hetzelfde mooi en lelijk vindt als een collega. In de literatuur wordt dat fenomeen met esthetische reflexiviteit geduid: het ontwikkelen van zelfkennis als gevolg van reflectie op de eigen esthetische oordelen. Toen mensen de opgeschreven esthetische ervaringen met elkaar deelden kwam een gesprek op gang over de verschillen, maar vooral ook over de overeenkomsten die men ervaaarde. Wat zegt het over jou en over ons dat we iets mooi en lelijk vinden? Welke esthetische kwaliteiten zijn voor jou belangrijk? Zo ontstond een dialoog over schoonheid van het werk en de organisatie, en de discussie over of zaken nu nog mooier moesten worden of sommige zaken juist minder lelijk.'

### Verlangen naar schoonheid: de esthetische lens

Steven kwam ook tot een andere bijzondere ontdekking. Werken vanuit esthetische principes ervaren mensen als een positieve benadering. Zoals gezegd: niemand is tegen schoonheid.

Steven: 'We zijn in organisaties gewend om veelal de focus te richten op problemen en verbetering. Een inductieve benadering, gericht op verschillen, klagen en kritiek geven. Organisatie-esthetiek gaat over verlangen. Een meer abductieve en positieve benadering is: hoe kunnen we de organisatie en ons werk mooier maken, gericht op mogelijkheden en overeenkomsten, het leren en waarderen van elkaar en op het samen creëren van een toekomst? Ik noem dat de *esthetische lens* van organiseren.

Organisaties met een esthetische lens zijn niet technologisch, maar waarden-gedreven en betekenisgericht voor de gebruikers (*affordance based*). Ze stimuleren en bouwen op affectieve gebeurtenissen en *human emotions*, in plaats van op cognitie en human resources. Ze bieden ruimte voor emoties en verscheidenheid aan interpretatie, in plaats van enkel voor objectiviteit en evaluatie. In organisaties met een esthetische lens staan de esthetische ervaringen van stakeholders centraal, worden deze gekend en ondersteund en gestimuleerd. Dit in tegenstelling tot het inzetten van definities, regels en procedures, deze meten en controleren en afstand tot medewerkers te creëren.'

*Mooie organisaties zijn ook goede organisaties*



## Werken aan mooie organisaties via HRD

Steven ontwikkelde en testte tientallen interventies om te werken aan schoonheid in organisaties. Deze zijn gebaseerd op twee ontwerpprincipes: organisaties mooier maken door te werken aan de subject-kant (de waarnemer) van de object-subject interactie en door te interveniëren in de organisatie-aspecten zelf (de object-kant).

Steven: 'Vanuit een HRD-perspectief is het logisch om vooral met de subject-kant te starten: het bewust worden van schoonheid, esthetische waarde van arbeid en de organisatie. Ik noemde eerder de impactgebieden die binnen de *artistic interventions* worden onderscheiden: organisatieontwikkeling, relaties, persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, artistieke werkwijzen, nieuwe perspectieven en activering. Hier liggen ook lessen en aangrijpingspunten voor het werken aan schoonheid in organisaties, denk ik. Ik zie vooral relaties met relaties, persoonlijke ontwikkeling, samenwerking, nieuwe perspectieven en activering.

Hiervoor dient eerst het esthetisch bewustzijn van medewerkers en hun behoefte aan esthetische ervaringen te worden aangesproken. Dat is belangrijk voor het ervaren van esthetiek en is cruciaal om te komen tot een ander perspectief op organiseren. Weick spreekt over *enactment*: de interactie met de context als onderdeel van het begrijpen van deze interactie. Bijvoorbeeld door het met elkaar delen van esthetische ervaringen: Wat was er mooi en lelijk in dit project? Was dit een mooie vergadering? Wat kenmerkt een mooie vergadering?

Wat we ook zagen bij het gebruik van het logboek voor de esthetische ervaringen, is dat medewerkers hun organisatie iedere dag mooier gingen vinden. Enkel al door er een paar weken aandacht voor te hebben. Men ervaart weer schoonheid in de alledaagse organisatie-aspecten, de genoemde *aesthetic supervenience*. Deze subject-georiënteerde interventie heeft al veel opbrengst! Dit fenomeen kan worden beschouwd als *priming* of zelfs *reframing*.

*Priming* is het fenomeen waarbij een recente ervaring het geheugen en gedrag activeert en onbewust beïnvloedt. De uitdaging voor organisaties die ernaar streven om mooie organisaties te worden is dus de activering van contextuele signalen, door mij aangeduid als de schoonheidsdragers. Dit kan eenvoudig worden bereikt door medewerkers tijdens een sessie (of door het gebruik van het eerder genoemde BEL-boekje) te vragen welke ervaringen van de afgelopen week zij als "mooi" bestempelen. *Reframing* is vervolgens de poging om de dominante gedachte (*frame*) en de actie van medewerkers te wijzigen, oftewel: organisaties kunnen niet alleen effectief en efficiënt zijn, maar misschien ook mooi! Het betreft het proces

van perspectieven vormen: de manier waarop iemand zijn situatie beschrijft en beoordeelt, in dit geval het esthetische perspectief op werk en organisaties.

Voor mij is *reframen* ook: het "gewoon" vinden dat het – net als buiten het werk – heel natuurlijk is om esthetische ervaringen te hebben in het werk en om deze te delen met elkaar. ("Mooi he!") En daarmee het herwinnen van dit natuurlijke gedrag dat organisaties medewerkers hebben afgeleerd en waaraan men gewend is geraakt. Opvallend in de studie is dat medewerkers lager scoren op vrijwel alle schoonheidsdragers naarmate men langer in de organisatie is. Schoonheid, maar ook lelijkheid, went. HRD gaat ook over het (blijven) ontwikkelen van bewustzijn en de genoemde *enactment*. Start maar eens te vragen aan medewerkers wat ze mooi en lelijk vinden in hun werk en organisatie. Organisaties mooier maken is dan een heel makkelijk volgend stapje.

Ik zie dus het stimuleren van positieve schoonheidservaringen van medewerkers als een nieuwe taak voor HRD. In schoonheid floreert de medewerker en daarmee de organisatie! ●

### Meer lezen?

Groot, S. de (2015). *Het schone in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.

### Literatuur

- Berthoin Antal, A., G. Debucquet & S. Frémeaux (2018). Meaningful work and artistic interventions in organizations: Conceptual development and empirical exploration. *Journal of Business Research*, 85, p. 375-385.
- Darsø, L. (2004). *Artful creation*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Groot, S.A. de (2015). *Het Schone in organisaties. Over design thinking en acht ontwerpprincipes voor functionele schoonheid in organisaties*. Deventer: Vakmedianet.
- Groot, S.A. de (2010). Tien universele kunstwetten in organisaties. *Management Executive*, mei/juni 2010.
- Linstead, S. & H. Höpfl (2000). *The aesthetics of organization*. London: Sage Publications.
- Schiuma, G. (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Strati, A. (1999). *Organizations and aesthetics*. London: Sage Publications.
- Taylor, S., R. Bathurst, D. Ladkin, S. Meisiek & M. Wood (2012). Welcome to Organizational Aesthetics. *Organizational Aesthetics*, Vol. 1, iss. 1.



**Dr. Ton Bruining** is HRD-adviser. Hij is associë van KPC Groep.  
E-mail: t.bruining@kpcgroep.nl