



Het Schone in organisaties

Steven de Groot

Over design thinking
en acht ontwerpprincipes
voor functionele schoonheid
in organisaties

Steven de Groot

Het Schone in organisaties

Over design thinking
en acht ontwerpprincipes
voor functionele schoonheid
in organisaties

Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Bottenheft

Gravure op omslag uit: W. Hogarth, *Analysis of beauty* (1753).

ISBN 978 94 6276 0400 0

© 2015 Vakmedianet, Deventer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag 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 artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Inhoud

Voorwoord 9

Prelude 10

1 De esthetische lens ontdekken 13

- 1.1 Het Goede, het Ware en het Schone 15
- 1.2 De veranderende functie van organisaties 17
- 1.3 Grondbeginselen van de esthetica 21
- 1.4 Het Schone: kenmerken van de esthetische lens 25

2 Door de esthetische lens kijken 39

- 2.1 Het Schone ervaren 41
- 2.2 Schoonheid van werk en organisaties 42
- 2.3 Schoonheid went: de rol van tijd en positie 51
- 2.4 Invloed van persoonlijke kenmerken van medewerkers 52
- 2.5 Functionele schoonheid: vereniging van het Goede, het Ware en het Schone 53

3 De esthetische lens toepassen 57

- 3.1 Design thinking in organisaties 59
- 3.2 Ontwerpcausaliteit 63
- 3.3 Ruimtes van begrip, verwantschap en ontdekking 65





- 3.4 Acht ontwerpprincipes voor mooie organisaties 72
- 1 Vergroot het esthetisch bewustzijn van medewerkers 75
 - 2 Benut kritieke momenten en gelegenheden 79
 - 3 Pas samenwerkingsgerichte en reflexieve methoden toe 85
 - 4 Stimuleer positieve esthetische ervaringen (PEE's) 86
 - 5 Voorkom negatieve esthetische ervaringen (NEE's) 92
 - 6 Borg het Schone in dagelijkse routines 92
 - 7 Bewaak mysterie: bied nieuwe kansen voor esthetische ervaringen en voorkom gewenning aan schoonheid en lelijkheid 93
 - 8 Vergroot de kans op een goede P-O-fit, gebaseerd op (bedrijfs)esthetische waarde 94

4 Elf praktijkvoorbeelden van de esthetische lens 99

- 4.1 ORMIT 100
- 4.2 Rabobank Woudenberg en Omstreken 103
- 4.3 Oogziekenhuis Rotterdam 108
- 4.4 Randstad 110
- 4.5 Koninklijke Hulshof's Verenigde Leerfabrieken BV 113
- 4.6 Gemeente Utrecht 116
- 4.7 ROC Tilburg 116
- 4.8 ZonMw 120
- 4.9 Harreveld (Avenier) 125
- 4.10 Flevoziekenhuis 128
- 4.11 Finext 132

Epiloog 137

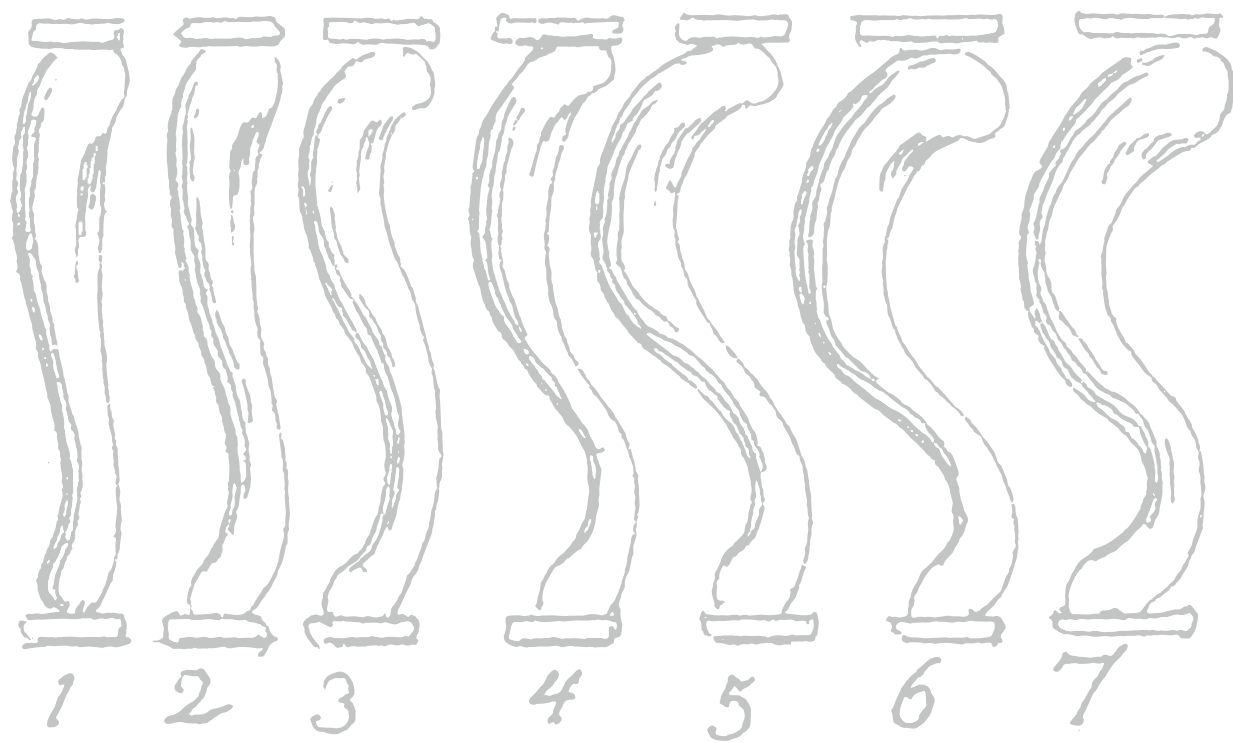
Noten 139

Bijlage 1	Scan het Schone in organisaties (de esthetische lens)	141
Bijlage 2	Overzicht van formele esthetische kwaliteiten	147
Bijlage 3	Begrippenlijst organisatie-esthetiek	151
Literatuur		155
Over Steven de Groot		161



Analysis of beauty

De voorzijde van dit boek en de achtergrond van de inleiding tonen een afbeelding van het boek 'Analysis of beauty', dat William Hogarth schreef in 1753. Hogarth deed uitgebreid onderzoek naar de sublieme vorm van alledaagse dingen zoals gezichten, korsetten en pilaren. In dit boek tref je verschillende van zijn studies aan als metafoor en ter ondersteuning van mijn zoektocht naar schoonheid in organisaties, die zich ontvouwt per hoofdstuk.



Voorwoord

Overspannenheid of burn-out is in 2014 met 77% de meest gemelde psychische beroepsziekte onder werknemers¹. Onderzoeksbureau Effectory stelt dat 67% van de huidige werknemers zich niet bevlogen voelt en het liefst een andere baan of werkkring wenst. Uit het (promotie)onderzoek van Steven de Groot blijkt dat die verontrustende cijfers voor een groot deel te wijten zijn aan destructieve lelijkheid in onze organisaties. Lelijkheid die onder meer tot uiting komt in *greediness* en gegraai van eigenaren, in disproportionele ongelijkheid tussen mensen, een topmanager die 500 keer zoveel verdient als een medewerker op de werkvloer, in ziek makende machtsspelletjes, in ratraces, arrogantie, narcisme en ga zo maar door.

Veel organisaties lopen vast in hun manier van besturen, omdat ze gevangen zitten in de perspectieven van het Ware en het Goede. Het Ware is gedekt in de *efficiency*, want dat is *scientific management*. Je kunt eraan rekenen, er zijn cockpits met dashboards, scorecards en realtime, online spreadsheets. Het Goede wordt geregeld door kwaliteitsmanagement. Maar waar we het nog niet over gehad hebben, is het Schoone. Mogen werkprocessen mooi zijn? Mogen we dingen maken die mooi zijn?

In dit boek vestigt Steven de aandacht op een positieve, tot nu toe sterk verwaarloosde eigenschap van organisaties, namelijk het vermogen van organisaties om mensen schoonheid te laten ervaren. Schoonheid die te vinden is in de werkprocessen, in de producten en diensten die geleverd worden en in de manier waarop de samenwerking is georganiseerd.

Op basis van degelijk ontwerponderzoek krijgen managers en adviseurs een aanpak aangereikt waarmee zij de kans kunnen vergroten dat hun medewerkers schoonheid beleven in hun werk. Met dit boek in de hand worden ze geholpen om hun organisaties zo in te richten en te besturen, dat het aantal positieve esthetische ervaringen toeneemt en het aantal negatieve esthetische ervaringen vermindert. Dat draagt dan weer bij aan een grotere affectieve betrokkenheid van medewerkers, en uit ander onderzoek weten we dat zo'n grotere affectieve betrokkenheid leidt tot een hogere productiviteit en een hogere werktevredenheid. Tel uit je winst!

Lezen dus, dit mooie boek en aan de gang ermee: organisaties mooier maken!

MATHIEU WEGGEMAN,
Hoogleraar Organisatiekunde,
Technische Universiteit Eindhoven

Prelude

Dit boek is geschreven vanuit een aantal verwonderingen en door een aantal observaties van ons dagelijkse leven binnen en buiten organisaties.

Ten eerste: esthetische ervaringen vormen een belangrijk onderdeel van ons dagelijkse leven. Keuzes met betrekking tot kleden, wonen, eten, vrienden, vakantiebestemmingen of cd's maken we vaak op basis van onze esthetische oordelen. Vinden we iets mooi of niet? Een positieve esthetische ervaring geeft ons een prettig gevoel en veroorzaakt een positieve emotie. En veel dagelijkse keuzes maken we irrationeel, op basis van ons gevoel.

Ten tweede: veel ontwerpdisciplines, zoals architectuur of productontwerp, onderkennen twee typen waarden, die ze willen verenigen in een ontwerp:

- 1 functionele waarde (een auto moet veilig rijden, een huis moet bescherming bieden), en
- 2 esthetische waarde (een auto en een huis moeten ook mooi gevonden worden).

Bij voorkeur versterken beide waarden elkaar. Deze ontwerpdisciplines pogen daarmee tegemoet te komen aan de behoeften van hun belangrijkste afnemers: de gebruiker, de mens.

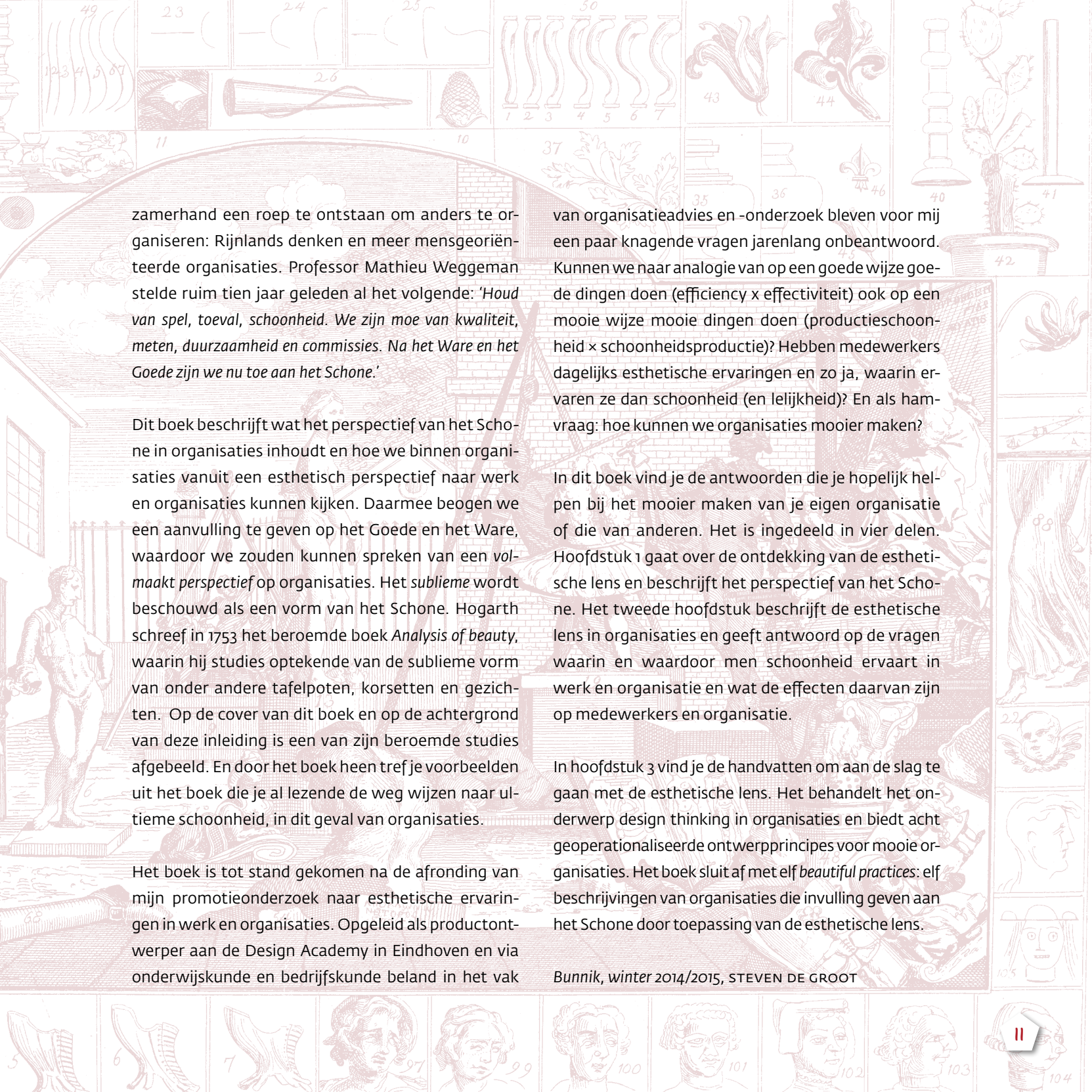
Ten slotte: we werken een belangrijk deel van ons leven. Ons werkende leven bestaat grofweg uit 40

jaar, 9400 dagen of 75.000 uren. Dit geldt helaas niet voor ongeveer 30.000 mensen die jaarlijks als gevolg van burn-out of stressverschijnselen langdurig arbeidsongeschikt raken. Waarschijnlijk ervaren zij hun werk of organisatie als lelijk. Als we weten dat positieve esthetische ervaringen buiten ons werk ons leven aangenaam maken, waarom hebben we dan zo weinig oog hiervoor binnen ons werk?

Waarom is het binnen diverse ontwerpdisciplines vanzelfsprekend dat er aandacht is voor zowel de functionele als de esthetische waarde, terwijl bij het ontwerpen (en veranderen) van organisaties de aandacht voor de functionele waarde sterk lijkt te prevaleren boven die voor de esthetische waarde?

De aandacht voor organisatieontwerp is ontstaan ten tijde van de Industriële Revolutie, waarbij als gevolg van het *scientific-management* denken het perspectief van het Goede domineerde. Door de intrede van vakgebieden als *quality management* en *performance management*, maar ook door de ontwikkeling van de organisatie- en bedrijfswetenschappen ontdekten we het perspectief van het Ware.

'We have long neglected the aesthetic context of organizational behavior' stelt Guillén (Guillén, 1997) als reactie op de doorgesloten en eenzijdige aandacht voor *scientific management*. Hij refereert daarmee aan het Schone in organisaties. Ook in Nederland lijkt lang-



zamerhand een roep te ontstaan om anders te organiseren: Rijnlands denken en meer mensgeoriënteerde organisaties. Professor Mathieu Weggeman stelde ruim tien jaar geleden al het volgende: *'Houd van spel, toeval, schoonheid. We zijn moe van kwaliteit, meten, duurzaamheid en commissies. Na het Ware en het Goede zijn we nu toe aan het Schone.'*

Dit boek beschrijft wat het perspectief van het Schone in organisaties inhoudt en hoe we binnen organisaties vanuit een esthetisch perspectief naar werk en organisaties kunnen kijken. Daarmee beogen we een aanvulling te geven op het Goede en het Ware, waardoor we zouden kunnen spreken van een *volmaakt perspectief* op organisaties. Het *sublieme* wordt beschouwd als een vorm van het Schone. Hogarth schreef in 1753 het beroemde boek *Analysis of beauty*, waarin hij studies optekende van de sublieme vorm van onder andere tafelpoten, korsetten en gezichten. Op de cover van dit boek en op de achtergrond van deze inleiding is een van zijn beroemde studies afgebeeld. En door het boek heen tref je voorbeelden uit het boek die je al lezende de weg wijzen naar ultieme schoonheid, in dit geval van organisaties.

Het boek is tot stand gekomen na de afronding van mijn promotieonderzoek naar esthetische ervaringen in werk en organisaties. Opgeleid als productontwerper aan de Design Academy in Eindhoven en via onderwijskunde en bedrijfskunde beland in het vak

van organisatieadvies en -onderzoek bleven voor mij een paar knagende vragen jarenlang onbeantwoord. Kunnen we naar analogie van op een goede wijze goede dingen doen (efficiency x effectiviteit) ook op een mooie wijze mooie dingen doen (productieschoonheid x schoonheidsproductie)? Hebben medewerkers dagelijks esthetische ervaringen en zo ja, waarin ervaren ze dan schoonheid (en lelijkheid)? En als hamvraag: hoe kunnen we organisaties mooier maken?

In dit boek vind je de antwoorden die je hopelijk helpen bij het mooier maken van je eigen organisatie of die van anderen. Het is ingedeeld in vier delen. Hoofdstuk 1 gaat over de ontdekking van de esthetische lens en beschrijft het perspectief van het Schone. Het tweede hoofdstuk beschrijft de esthetische lens in organisaties en geeft antwoord op de vragen waarin en waardoor men schoonheid ervaart in werk en organisatie en wat de effecten daarvan zijn op medewerkers en organisatie.

In hoofdstuk 3 vind je de handvatten om aan de slag te gaan met de esthetische lens. Het behandelt het onderwerp design thinking in organisaties en biedt acht geoperationaliseerde ontwerpprincipes voor mooie organisaties. Het boek sluit af met elf *beautiful practices*: elf beschrijvingen van organisaties die invulling geven aan het Schone door toepassing van de esthetische lens.

Bunnik, winter 2014/2015, STEVEN DE GROOT



De esthetische lens ontdekken

*'We have long neglected
the aesthetic context
of organizational behavior.'*

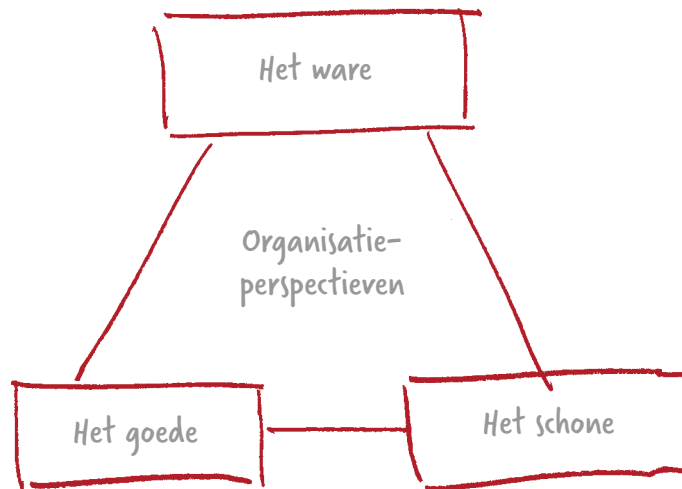
Guillén, 1997

1.1 Het Goede, het Ware en het Schone

Plato's ideeënleer stelt dat concrete dingen die in de alledaagse werkelijkheid waar te nemen zijn herkenbaar zijn en blijven, maar toch voortdurend kunnen veranderen. Naast deze zintuiglijk waarneembare wereld bestaat er volgens Plato nog een hogere, onzichtbare realiteit: de ideeënwereld. Alle materiële dingen in de zintuiglijk waarneembare wereld hebben hun ideale vorm of een idee in die hogere wereld. Zo is Plato tot de indeling van het Goede, het Ware en het Schone gekomen.

Het Ware betreft vooral *cognitie* (het kenvermogen), de analyse en synthese als onderdeel van de logica. Het Goede gaat over een *ethisch* of *moreel oordeel* en *doelstelling*. Leef eerlijk en deugdzaam, als het ware volgens de regels van de logica, was eeuwenlang het adagium. Het Schone ten slotte betreft het *gevoel*, het *affectieve*, het *esthetische*, als iets, iemand of het beeld van iets of iemand 'bevalt', behaagt of aangenaam is.

Volgens Thomas van Aquino is het Schone een vorm van het Goede, maar vanuit een ander gezichtspunt (*ratio*) gezien. Het Goede wordt nagestreefd, waardoor verlangens bevredigd worden. Het kenvermogen wordt aan het Schone toegevoegd.



Afbeelding 1 Drie organisatieperspectieven.

Alle drie de perspectieven streven naar een hogere en meer transcendente werkelijkheid. En alle drie steunen ze op een zekere logica, die volgens een logische weg en redelijk handelen wordt bereikt. We kunnen een sterke parallel ontdekken met het denken over organisaties en ik zal de verschillende perspectieven in paragraaf 1.2 plaatsen in de ontwikkeling van organisaties door de jaren heen. Eerst zal ik in het kort de Goede en Ware organisatie duiden.

DE GOEDE ORGANISATIE

Het Goede kennen we uit de tijd van de gilden en ambachten. Vakmanschap was synoniem voor kwaliteit, sterk gericht op het *resultaat*, de *output*. Hoewel we nog nauwelijks over organisaties kunnen spreken in die tijd, leerden jongelingen via het meester-gezelprincipe het werk van de meester, werden ze taakvolwassen. Zo werden vakmanschap en continuïteit van inkomsten overgedragen aan de volgende generatie. Goede organisaties – een verzameling van vakmensen – leverden wat de klant wilde.

Goed duidt op een moreel of esthetisch oordeel, waarbij direct de vraag gesteld kan worden: goed voor wie en beoordeeld door wie? Goed in termen van bedrijfseconomisch resultaat? Of goed in termen van duurzaamheid of werkgeverschap? We zullen zien dat met de veranderende functie tevens de invulling van het Goede verandert, en ook de groep stakeholders die belang heeft bij goed.

DE WARE ORGANISATIE

Met de komst van de elektriciteit en machines benutte de mens de mogelijkheid voor serieproductie. Fabrieken werden opgericht. De mens werd ingezet aan de lopende band als radertje binnen een productiesysteem waarin standaardisatie en hoge output het adagium waren. Met de opkomst van grotere, 'klassieke' organisaties ontstond behoefte aan kennis over inrichting en besturing van dit type organisaties. Met de eerste generatie organisatie- en bedrijfswetenschappen ontstond het *taylorsime* en de *scientific-management* beweging en daarmee het perspectief van het Ware, de 'wetenschappelijke bedrijfsvoering'. Taylor was een groot voorstander van een wetenschappelijke analyse van arbeidsprocessen en de organisatie van de arbeid met als doel een hoog arbeidsrendement en een grote arbeidsproductiviteit. Vragen die overheersten waren: Hoe realiseren we *efficiency* en *excellentie*? En: Welke best practices bestaan er? Het perspectief van het Ware, sterk benaderd vanuit een *ingenieursperspectief*, legt veel nadruk op het proces en de condities, de *throughput*, in het bijzonder de *efficiency* ervan met de mens als *productiemiddel*.

Later volgde een *modernistischer perspectief* op organisaties, dat voortbouwt op de ideeën van de *klassieke organisatie*, en dat de organisatie als *systeem* beschouwt. Het geheel is meer dan de som der delen is een typerende opvatting voor dit modernistische

perspectief. Veel kenmerken van de huidige managementpraktijk, zoals meten is weten, benchmarks, *lean management* en het werken met prestatie-indicators, komen voort uit de ideeën over klassieke en modernistische organisaties.

Perspectieven, *frames of paradigma's*, zoals die van het Ware en het Goede, zijn patronen van percepties en gedachten om een situatie te definiëren, informatie te organiseren en te bepalen wat belangrijk is. Het frame is het perspectief waarmee we de wereld bezien of in ons geval de organisatie. Een frame is geen waarheid, maar een mogelijkheid om een organisatie op een bepaalde, consistente manier te bekijken. Voorbeelden van frames voor de kijk op organisaties zijn onder meer beschreven in het boek *Images of organizations* van Morgan (1986). Morgan beschouwt organisaties vanuit verschillende perspectieven en beschrijft ze als machine, als organisme, als brein, als cultuur, als politieke organisatie en als flux.

Onze *frames* zijn veelal onbewust, vaak erg dominant en bepalen sterk ons denken en handelen². Ze veroorzaken soms blindheid voor *frames* van anderen, maar ze hebben ook een positieve kant: *frames* maken dat we effectief kunnen functioneren. Zonder deze mentale modellen kunnen we niet converseren, niet werken met een computer en geen reis boeken. Ze schermen ons af van de chaos om ons heen en werken ordenend en discriminerend. Maar ze staan ook verandering in de weg.

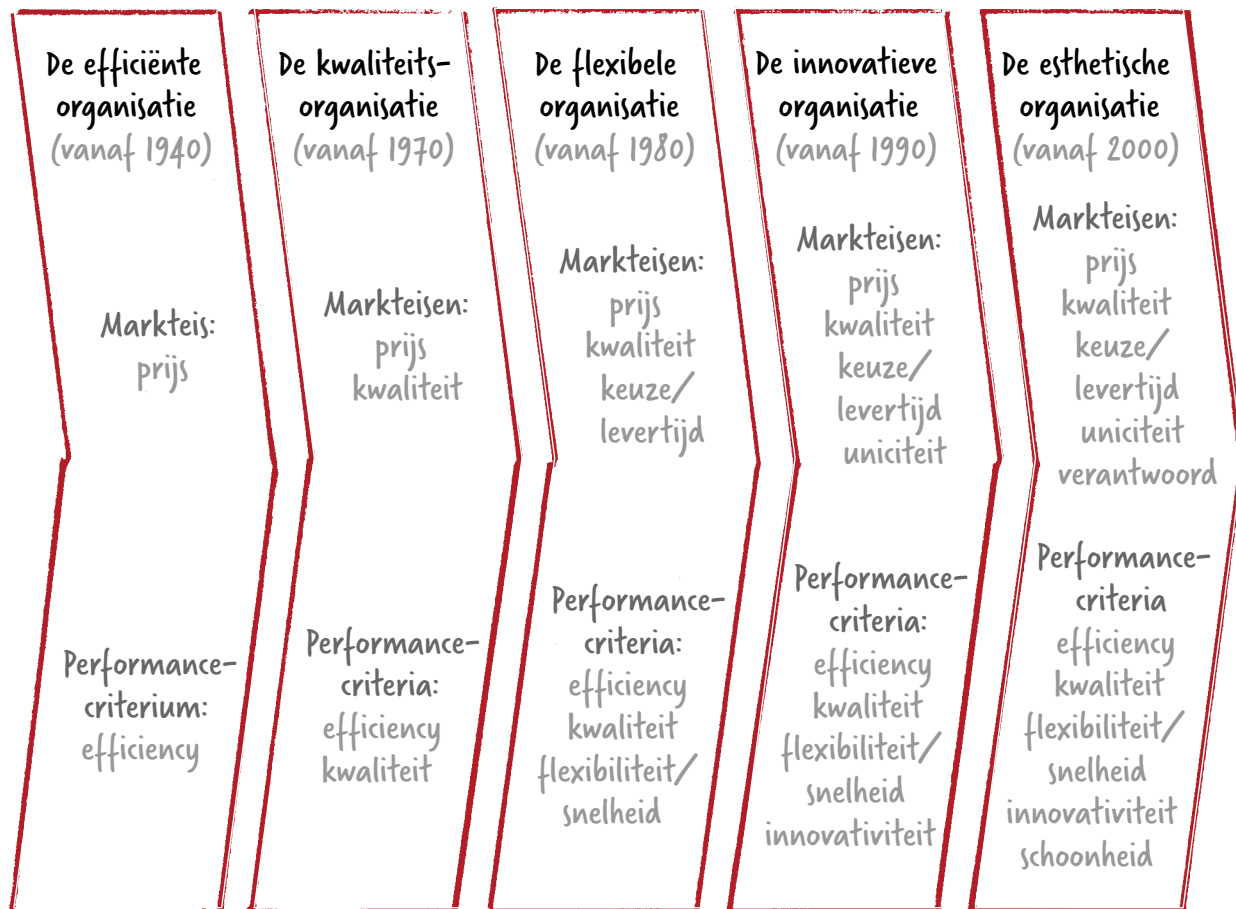
Doel van dit boek is om het perspectief van het *Schone* in organisaties te ontdekken en langzaam vorm te geven en te combineren met de perspectieven van het Ware en het Goede. Dit wordt in paragraaf 1.4 beschreven. Maar eerst positioneer ik deze twee perspectieven binnen de ontwikkeling van organisaties en onderzoek ik of er ruimte bestaat voor het perspectief van het Schone.

1.2 De veranderende functie van organisaties

Arbeid, en ogenschijnlijk ook de organisatie ervan, heeft in de loop van de tijd een sterke verandering doorgemaakt. Arbeid veranderde van handwerk, via fabriekswerk in voornamelijk denkwerk. Organisaties veranderden daarmee van gilden, via fabrieken naar kennisorganisaties.

Afbeelding 2 toont schematisch de ontwikkeling van organisaties. Veranderende markteisen leidden tot nieuwe performancecriteria.

Met de vorming van organisaties is tevens het denken over organisaties geëvolueerd. De *klassieke organisatie* met haar rationele, wetenschappelijke bedrijfsvoering (de organisatie als machine), maakte plaats voor de *modernistische* en meer systeemgeoriënteerde benadering van organiseren (de organisatie als systeem) om de toenemende complexiteit het hoofd te bieden.



Afbeelding 2 Markteisen, performancecriteria en ideaaltypische ondernemingen (op basis van Bolwijn en Kumpe, 1998).

Fabriekswerk, de vergaande industrialisering, heeft ons veel gebracht. Letterlijk veel, zoals veel producten met veel variatie. Door de grote concurrentie zijn veel producten ook nog eens voor veel mensen be-

taalbaar geworden. Maar deze massaliteit is wel ten koste gegaan van iets anders. Met de eenzijdige aandacht voor groei en winst zijn organisaties aspecten als de klant, service, het milieu en misschien ook wel

de eigen medewerkers uit het oog verloren. Inmiddels hebben verschillende organisaties onderkend dat het Goede, het morele of ethische, een andere invulling behoeft. Mede onder invloed van de socialeconstructietheorie van Weick zijn organisaties gaan nadenken over de rol van het sociale proces dat leidt tot het construeren of produceren van gemeenschappelijke werkelijkheden. In tegenstelling tot het perspectief van het Ware, gebouwd op de fundamenteën van het positivisme, erkennen organisaties dat werkelijkheden ook ontstaan tussen mensen, tussen medewerkers, met menselijke problemen tot gevolg. Het *scientific management* wordt niet langer in staat geacht om de problemen van menselijk gedrag in organisaties op te lossen. Dit *symbolisch-interpretatieve perspectief* – gevolgd door het *postmoderne perspectief* op organisaties (de organisatie als organisme) – heeft onder andere geleid tot aandacht voor onderwerpen als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en *investors in people* (IiP). Voorbeelden van organisaties die investeren in hun omgeving zijn TPG met haar *world food programme* en Heineken met haar aidsprogramma voor de lokale bevolking in landen waar zij brouwen en bottelen. Deze bedrijven maakten de overstap naar meer *waardegedreven* organiseren, in het bijzonder binnen een meervoudig stakeholderperspectief: *economische waarde* voor aandeelhouders en management, *sociaaleconomische waarde* voor medewerkers en *culturele waarde* voor de maatschappij.

Maar nog niet alle organisaties passen zich aan de nieuwe arbeid en de postmoderne werknemer aan. Te veel medewerkers worden nog dagelijks vermalen tussen de raderen van het *scientific-management* denken binnen hun organisatie, die van het Goede en Ware. Velen gaan dagelijks ontevreden naar hun werk en worden daardoor vroeg of laat ziek. Ze voelen zich letterlijk een menselijk middel (*human resource*) voor omzet- en winstmaximalisatie. Organisaties die blijven hangen in het perspectief van het Ware en onvoldoende nieuwe invulling geven aan het Goede, zullen zich vervreemden van hun medewerkers als ze zich niet aanpassen aan de behoeften van de medewerkers.

Aan het begin van de 21^{ste} eeuw duiden tal van organisatieonderzoekers³ de moderne organisatie en gebruiken daarbij termen als: complexe adaptieve sys-

'Werken aan schoonheid als een volgende stap naar het werken aan maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Werken aan mensgerichtheid betekent de zorg voor mensen meenemen in de dingen die je doet.' – Rabobank

'Deze organisatie brengt u ernstige schade toe.'

temen, *fractals*, *flow* en ritme, responsieve organisaties, zelforganisatie, *design thinking*, sensitief en betekenisvol, waardierend, leven bevestigend, holistisch en waarde creërend. Anderen⁴ onderscheiden letterlijk nieuwe, gedifferentieerde functies van organisaties of combinaties daarvan, zoals fysieke en statusfuncties, sociologische en ideologische functies. Door het streven naar groei en winst zijn waarden als gelijkwaardigheid, vertrouwen en respect naar de achtergrond verdronen. In de tijd van kennisintensieve arbeid lijkt de rol van de medewerker – die zo bepalend was in het handwerktijdperk – weer opnieuw te moeten worden uitgevonden.

*'Aandacht voor schoonheid
is bij ons onderdeel van
goed werkgeverschap.'*–
Randstad

*'U betreedt een mooie
organisatie.
In deze organisatie ervaren
medewerkers trots,
werkplezier, eigenaarschap
en flow-ervaringen.'*

Beter is het eigenlijk om te spreken van *postmoderne organisaties*, omdat het *postmodernisme* erkent dat kennis en verschillende werkelijkheden ook volgens methoden van identificatie, intuïtie en esthetica ontwikkeld worden. Kennisintensieve arbeid kenmerkt zich door een persoonlijke in plaats van een gestandaardiseerde uitvoering van werk. De kwaliteit van denkwerk is – net als in het handwerktijdperk – persoonsafhankelijk. De mens telt weer mee! Interessant is ook dat parallel aan organisatieontwikkeling binnen de bouwkunst een ommezwaai plaatsvindt van een modernistische naar een postmodernistische benadering. De ontwikkeling van veel modernistische hoogbouw in de jaren twintig van de vorige eeuw kent connotaties als waardeloos, hard, beklemmend en onpersoonlijk. De roep om meer postmodernistische laagbouw in de jaren zeventig komt voort uit een behoefte aan waardevolle, zachte, bevrijdende en persoonlijke bouw. Zie de parallel met behoeften van medewerkers in organisaties!

Al deze kenmerken of typologieën van organisaties beschouwend kunnen we vaststellen dat de *functie* van organisaties niet meer louter bestaat uit het organiseren van zoveel mogelijk output voor klanten (effectiviteit) op een zo efficiënt mogelijke manier (throughput) ten gunste van een zo hoog mogelijke winst. Postmoderne organisaties dienen als aanvullende functie ook vorm te geven aan 'goed werkgeverschap' en tegemoet te komen aan *behoeften* van de (post)moderne

medewerker. Menselijke waarden worden weer belangrijk. Niet alleen binnen organisaties, maar ook in het contact tussen markt en organisatie, zoals bij de ontwikkelingen van diensten en technologie.

De genoemde ontwikkelingen binnen organisaties laten zien dat het tijdperk van het Ware en het Goede voorbij is of ten minste een andere invulling vraagt. Er lijkt behoefte te bestaan aan een ander perspectief, een ander frame. Een kwalitatief georiënteerd en subjectivistisch perspectief waarin aandacht is voor menselijke waarden en emoties, voor interpretatie en betrokkenheid. Ik spreek over de behoefte aan het perspectief van het Schone, met schoonheid of esthetiek als dé nieuwe kwaliteitsindicator.

Hiermee *vervolmaken* we de verschillende perspectieven op organisaties. Als we kijken naar ontwerpdisciplines als architectuur of productontwerp, waarin het belang van zowel functionele als esthetische waarde wordt onderkend, zouden we kunnen stellen dat deze ontwerpdisciplines de driehoek van het Ware, het Goede en het Schone als vanzelfsprekend hebben geïntegreerd in één ontwerp.

Alvorens ik de contouren van het Schone in organisaties schets, de esthetische lens, sta ik stil bij de ontwikkeling van organisaties en licht ik de grondbeginselen van de esthetica toe. Daardoor is het eenvoudiger om organisaties door een esthetische lens te beschouwen.

1.3 Grondbeginselen van de esthetica

Het perspectief van het Schone in organisaties heeft zijn fundamenteen in de esthetica. Door een korte beschrijving van de grondbeginselen van de esthetica is de esthetische lens in organisaties straks beter te begrijpen.

Eeuwen geleden hebben filosofen als Plato en Plotinus en later Kant, Hume en Hegel zich gebogen over het onderwerp schoonheid. De term 'esthetica' is in 1753 geïntroduceerd door de Duitse filosoof Baumgarten. Esthetica is afgeleid van het Griekse 'aisthanomai', wat perceptie door de zintuigen betekent.

Wanneer onze zintuigen een object waarnemen, een stimulus, begint een esthetisch proces van observatie, interpretatie en beoordeling. We noemen dit een *esthetische ervaring*. Een waarnemer (subject) reageert eerst op een stimulus (object) door *perceptuele analyse* (wat neem ik waar?). Vervolgens vindt er in de hersenen *impliciete geheugenintegratie* plaats (herken ik dit?), wordt het object *gecategoriseerd* (expliciete indeling op basis van inhoud en stijl; waar hoort dit bij?), wordt het *geïnterpreteerd* en komt de waarnemer tot een *evaluatie* (wat vind ik ervan en wat doet het me?). Deze evaluatie resulteert in een *esthetisch oordeel* (gradatie van mooi tot lelijk) en een *emotionele impact* (doet me niets versus raakt me

erg). Oordeel en impact samen leiden tot een *emotie*, zoals enthousiast of onverschillig.

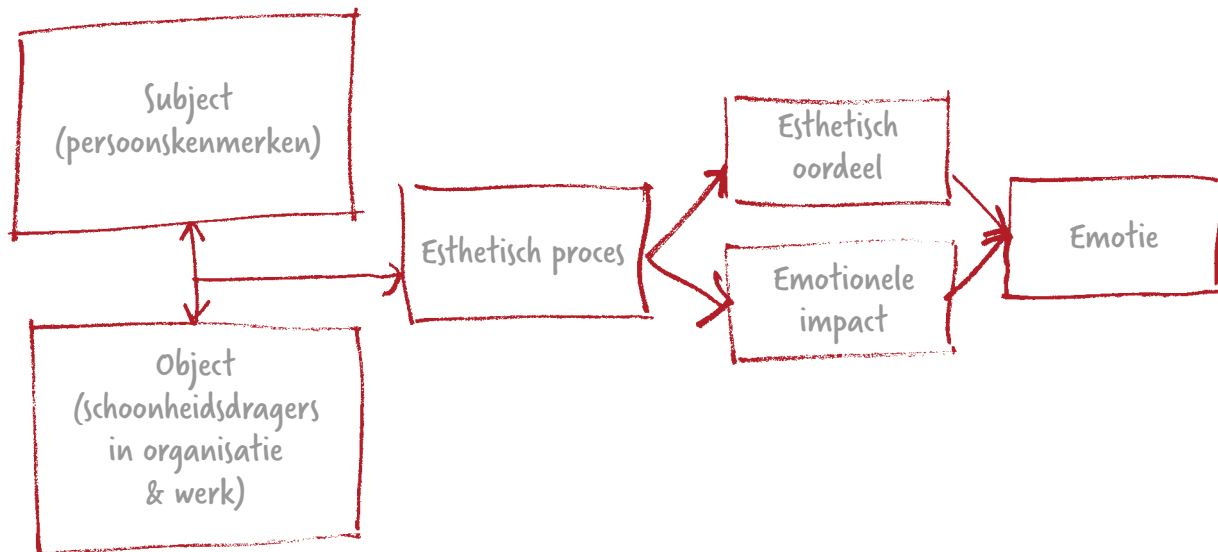
Een esthetische ervaring kent grofweg drie antecedenten. Een eerste belangrijke factor is de *esthetische kwaliteit* of *eigenschap* van het object of artefact dat we waarnemen.⁵ Door herkenning of door het toe-dichten van *esthetische kwaliteit* ervaren we iets als mooi. Op basis van de esthetische kwaliteit kunnen we omschrijven waarom we iets mooi vinden. Esthetische kwaliteiten of eigenschappen kunnen worden onderverdeeld in drie typen:

- 1 Formele eigenschappen (zoals harmonie, evenwicht, herhaling, contrast, spanning).
- 2 Representatieve eigenschappen (zoals symbolische waarde, identificatie en geschiedenis).
- 3 Expressieve of sensorische eigenschappen (zoals kleur en geluid).

De neoklassieke bouwwerken van Palladio vinden we vooral mooi door hun formele eigenschappen: hun symmetrie en herhaling van vormen als deuren en ramen. Onze auto vinden we waarschijnlijk vooral mooi vanwege zijn representatieve eigenschappen. We identificeren ons met onze auto. Je rijdt wel in een Volvo en het is ondenkbaar dat je in een Mitsubishi rijdt of andersom. Of je vindt hardrock mooi of een rode bank omdat je nu eenmaal een voorkeur hebt voor bepaalde expressieve of sensorische eigenschappen. Om te oefenen met deze esthetische eigenschappen kun je eenvoudig nu om je heen kijken

en vaststellen welke drie dingen in je omgeving je mooi vindt. Daarna vraag je je bij ieder ding af *waar-door* je het mooi vindt. De kans is erg groot dat je schoonheid ervaart door een mix van de genoemde esthetische eigenschappen.

Een tweede antecedent van esthetische ervaringen vormen je *persoonlijke kenmerken*, zoals esthetische sensitiviteit, stemming, onderwijs, cultuur, leeftijd, kennis van en interesse in het object dat je waarneemt en ervaring. Esthetische sensitiviteit is een vermogen dat voor een groot deel genetisch is bepaald. Vergelijk het met muzikaliteit, waar de ene meer mee behept is dan een ander. Kunstacademies, fotovakscholen en conservatoria gebruiken vaak een toelatingsexamen als middel om de esthetische sensitiviteit van iemand te meten. Dit heeft niets met smaak te maken. Een opgeleid ontwerper kan iets lelijk vinden, terwijl hij toch spreekt van een goed ontwerp vanwege juiste maatvoering, contrast, balans (de nog te bespreken *formele kwaliteiten* van een werk). Door oefening, bijvoorbeeld vorm- en kleurstudies, kun je je esthetische sensitiviteit ontwikkelen. Smaak of voorkeur voor een stijl ontwikkel je vooral door contextuele invloeden, zoals opvoeding en opleiding. Mensen met een hogere opleiding geven vaak een positiever esthetisch oordeel na een waarneming dan mensen die niet zo lang naar school zijn gegaan. Ook blijkt dat kennis van bijvoorbeeld een specifieke periode uit de schilderkunst vaak ertoe leidt dat schilderijen uit die periode positiever (esthetisch) worden beoordeeld.



Afbeelding 3 Het esthetische proces.

Ten slotte beïnvloeden *omgevingsfactoren* onze esthetische ervaringen zoals de hoeveel tijd om waar te nemen en de aanwezigheid van andere stimuli die esthetische ervaringen of andersoortige ervaringen veroorzaken.

Eenvoudig gesteld kun je zeggen dat een esthetische ervaring plaatsvindt door de *interactie* tussen het *object* en de *waarnemer* (subject), beide met hun specifieke kenmerken, in een *omgeving* die eveneens van invloed is op het esthetische proces (zie afbeelding 3).

Wat onderscheidt een esthetische ervaring dan van andere ervaringen? Allereerst verloopt het via de

stappen van het genoemde *esthetische proces*. Verder is een esthetische ervaring *belangeloos*. We streven er verder niets mee na: mooi is gewoon mooi. Ten derde ontstaat een esthetische ervaring mede als gevolg van de herkenning of het toedichten van (een combinatie van) *esthetische kwaliteiten*. Als vierde heeft een esthetische ervaring, hoewel ze in eerste instantie vooral persoonlijk en daarmee subjectief is, een zekere mate van *universele geldigheid*: het esthetische oordeel als resultaat van de esthetische ervaring wordt algemeen aanvaard door een grote groep mensen. En ten slotte resulteert een esthetische ervaring in een *esthetisch oordeel* dat we specifiek



Afbeelding 4 Ontwerpcausaliteit (Roozenburg en Eekels, 1995).

uitspreken in termen als 'mooi' of 'lelijk'. We spreken daarom ook over positieve esthetische ervaringen (PEE's) en negatieve esthetische ervaringen (NEE's).

Aanvankelijk beperkte de esthetiek zich tot de kunsten, zoals schilderkunst en muziek. Later is esthetische waarde ook erkend binnen diverse ontwerpdisciplines, zoals productdesign en architectuur. Binnen deze ontwerpdisciplines wordt onderscheid gemaakt tussen *esthetische eigenschappen*, zoals harmonie, herhaling en eenheid, en *niet-esthetische eigenschappen*, de elementen die de uiteindelijk de fysieke vorm van bijvoorbeeld een huis bepalen, zoals bakstenen en kozijnen. De esthetische eigenschappen zijn ingebed en soms verborgen in die elementen (niet-esthetische eigenschappen) waarvan een kunstwerk of object is gebouwd.⁶ Zo zijn esthetische eigenschappen van een schilderij ingebed in de verf, in de vormen en in de kunstenaar. 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 glimmende details.

Een ander interessant inzicht van de ontwerpdisciplines is dat semantiek, waarde en betekenis worden geaccepteerd als aforistische onderdelen van een ontwerp.⁷ Ze zijn vaak het begin van een *ontwerpproces* en het begin van een *ontwerpcausaliteit* (waarde – behoefte – functie – eigenschappen – vorm).⁸

Deze ontwerpcausaliteit (zie afbeelding 4) beschrijft de grondbeginselen en methoden van *productdesign*. De ontwerpcausaliteit begint met de gedachte dat een ontwerp (vorm) bepaalde eigenschappen kent. Deze eigenschappen vervullen een of meer functies. Deze functies komen tegemoet aan behoeften van gebruikers, waarmee zij mogelijk een of meer waarden kunnen realiseren, zoals functionele waarde en esthetische waarde. Diverse denkers over *design* maken zich sterk voor de gedachte dat de functie van een willekeurig ontwerp de behoefte van de gebruiker moet ondersteunen. Dat kunnen zijn: psychologische behoeften, zoals autonomie, cognitieve behoeften, zoals uitdaging en feedback, en sociale behoeften zoals ergens bij willen horen.

Een ontwerper, ongeacht vanuit welke ontwerpdiscipline, zou dus moeten beginnen met de vraag welke waarde (bijvoorbeeld welke esthetische waarde) hij voor de gebruiker wil realiseren door middel van zijn ontwerp (vorm).

1.4 Het Schone: kenmerken van de esthetische lens

Het perspectief van het Schone heb ik vertaald naar een esthetische lens op organisaties.

Organisaties die de esthetische lens *niet* toepassen, en daarmee het perspectief op het Schone negeren,

verwaarlozen of vergeten, dragen sterk de kenmerken van de traditionele perspectieven op het Goede en het Ware. De esthetische lens op organisaties is een duidelijk ander perspectief, een andere organisatie met veel kenmerken van postmoderne organisaties. Gecombineerd met aspecten van de *esthetica* en *design thinking* kennen organisaties die de esthetische lens toepassen elf kenmerken (tabel 1) waarmee ze invulling geven aan het Schone.

Hierna licht ik de elf kenmerken verder toe.

AFFORDANCE-BASED

Veel ontwerpdisciplines beginnen hun ontwerpactiviteiten met de vraag welke *waarden* en *behoeften* van

Zonder esthetische lens	Met esthetische lens (het Schone)
1 Technocratisch	1 Affordance-based/waardegedreven
2 Shareholderbehoeften	2 Motivationele behoeften van medewerkers
3 Cognitie	3 Affectieve gebeurtenissen (ervaringen)
4 Human resources	4 Human emotions
5 Reflectie (systematisch, op geplande doelen)	5 Reflexiviteit (being-in-the-world)
6 Niet-esthetische kwaliteiten	6 Esthetische kwaliteiten
7 Objectiviteit en inductie	7 Subjectiviteit (universele) en abductie
8 Evalueren	8 Interpreteren
9 Definities, regels en procedures	9 Illustraties
10 Afstand (waarnemersperspectief)	10 Betrokkenheid (spelersperspectief)
11 Meten en controleren	11 Ondersteunen en inspireren

Tabel 1 De elf kenmerken van organisaties met en zonder een esthetische lens.

Over Steven de Groot

STEVEN DE GROOT (1967) volgde de Design Academy in Eindhoven, studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde en promoveerde op onderzoek naar esthetiekbeleving in werk en organisaties aan de Technische Universiteit Eindhoven bij Mathieu Weggeman.

Steven combineert advies en onderzoek over fenomenen in organisaties, zoals kennis, tijd, spel en schoonheid. Hij adviseerde ruim vijftien jaar (kennisintensieve) organisaties als multinationals en overheidsorganisaties in binnen- en buitenland op het gebied van organisatie-inrichting en -ontwikkeling. Steven werkte tevens bij het LEI (Universiteit Wageningen) en bij het IVA (Universiteit van Tilburg) waar hij onderzoek deed naar (leer)netwerken, (systeem)innovatie en organisatieontwikkeling.

Hij is auteur van tientallen artikelen en enkele boeken over organisatiekunde, professionals en kennisintensieve organisaties en hij treedt regelmatig op als spreker en gastdocent aan universiteiten en hogescholen.

Hij beschouwt het als zijn missie om organisaties mooier te maken. Hij doet dit vanuit zijn adviespraktijken www.kultifa.nl en www.combeau.org.

Contact met Steven: sdegroot@kultifa.nl



'Lezen, dit mooie boek en aan de gang ermee: organisaties mooier maken!'

(PROF. DR. IR. MATHIEU WEGGEMAN)

Organisaties zijn lang gedomineerd door de perspectieven van het Goede (kwaliteit) en het Ware (efficiency). Het perspectief van het Schone, een esthetische lens op organiseren, is veelal genegeerd of vergeten. Met het Schone wordt onder meer bedoeld de stimuli in organisaties die esthetische ervaringen veroorzaken als gevolg van de aanwezigheid of het toedichten van coherentie, herkenning, samenwerking, voltooiing en mysterie in organisaties. Met de veranderende functie van organisaties worden deze meer *human centered*, waarbij er ook ruimte komt voor de esthetische waarde van organisaties. Op basis van (promotie)onderzoek in dertig organisaties zoals Rabobank, Randstad en Flevoziekenhuis, theorieën uit de esthetica en praktijkervaringen met *design thinking* in organisaties beschrijft Steven de Groot acht ontwerp-principes voor de verhoging van de schoonheid in organisaties. Het boek bevat twintig praktische interventies om organisaties mooier te maken waar organisatieadviseurs en managers direct mee aan de slag kunnen. In het slothoofdstuk voert De Groot elf organisaties en bedrijven op die een zekere esthetische waarde tonen. In de bijlagen is een scan opgenomen waarmee men de eigen organisatie op het Schone kan beoordelen.



STEVEN DE GROOT (1967) volgde de Design Academy in Eindhoven en studeerde onderwijskunde en bedrijfskunde. Hij werkt als organisatieadviseur, wetenschapper en manager voor multinationals en overheidsorganisaties.

PROF. DR. IR. MATHIEU WEGGEMAN
(hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische Universiteit Eindhoven):

'In dit boek vestigt Steven de aandacht op een positieve, tot nu toe sterk verwaarloosde eigenschap van organisaties, namelijk het vermogen van organisaties om mensen schoonheid te laten ervaren. Schoonheid die te vinden is in de werkprocessen, in de producten en diensten die geleverd worden en in de manier waarop de samenwerking is georganiseerd.'



vakmedianet

www.overmanagement.nl