

CO-WORKING SPACE DEVELOPMENT PEOPLE IDEAS

hitz-rola



@fot9th



In gesprek over schone organisaties en het esthetisch perspectief

Tijdens de zomervakantie wisselden Carlijn Tempelaars en Steven de Groot ideeën en beelden uit over 'het Schone' in organisaties. Centraal staan de vijf C's van schone organisaties, een resultante van het onderzoek dat Steven de Groot uitvoerde: coherence, completion, curiosity, congruence en contact.

door Steven de Groot en Carlijn Tempelaars

 *Carlijn:* Hi Steven, wat leuk om met jou al schrijvend in gesprek te gaan over het schone in organisaties. Het is voor mij aanleiding om vanuit een positieve bril naar het fenomeen van organisaties en organiseren te kijken. Organisaties, dan heb ik het over de meest gangbare definitie van een groep mensen die samenwerkt om iets te realiseren en vaak dagelijks samenkomt in een fysiek gebouw, fascineren mij namelijk mateloos. Als organisatieadviseur heb ik het genoeg om bij meerdere organisaties binnen te kijken en mijn nieuwsgierigheid, verwondering en, waar gevraagd, een expertmatige blik toe te passen. En vanuit vooral die verwondering kijk ik soms naar mensen die elkaar het leven zuur maken, met tegenzin naar hun werk gaan, weglopen van verantwoordelijkheden of snakken naar waardering. Wat doen we elkaar aan als we (onszelf) organiseren? Ik ben een positief ingesteld mens, maar zal schoorvoetend toegeven dat het vooral dié kant is van organisaties, die mij zo fascineert. Of dat dan de lelijke kant van organiseren wordt genoemd, daar ben ik nog niet uit. Waar komt jouw fascinatie voor 'het Schone' in organisaties vandaan?

Steven: 'Voordat ik ooit bedrijfskunde studeerde volgde ik de Design Academy in Eindhoven. Ik

leerde daar dat een ontwerp, een artefact, zowel functionele waarde als esthetische waarde moet bezitten. Toen ik in de wereld van organisatieadvies en -onderzoek terechtkwam, viel me op dat het in organisaties vooral over efficiency en effectiviteit gaat, functionaliteit dus. Op een goede wijze goede dingen doen. Ik vroeg me af of er ook zoiets bestaat als 'op een mooie wijze mooie dingen doen' (productieschoonheid maal schoonheidsproductie). Bovendien vond en vind ik dat managers en consultants veel te veel de nadruk leggen op knelpunten ('het lelijke' in organisatie – tegenover 'het mooie' – gaat vaak er over wat niet werkt) in plaats van streven naar iets goeds of moois. Daardoor blijven organisaties in het frame van het negatieve en zijn de oplossingen ook vaak 'negatief gedreven'. Wat is jouw ervaring hierbij Carlijn?

Carlijn: Ik herken wel wat je zegt. Een opdrachtgever heeft vaak de neiging om in een eerste gesprek de nadruk te leggen op wat niet werkt (o.a. om te legitimeren waarom je als consultant aan tafel zit). Als consultant vraag je dan door om ook een beeld te krijgen van die positieve en mooie kant van de organisatie. Als ik me in zou beelden hoe het zou zijn als een opdrachtgever mij de hulpvraag stelt hoe hij of zij

de organisatie (nog) mooier en schoner zou kunnen maken dan word ik daar wel enthousiast van. Toch zou een van de eerste vragen die ik zou stellen zijn: welke elementen van de organisatie kunnen nog een schoonheidsslag gebruiken? En eigenlijk vraag ik dan indirect toch weer naar die knelpunten. Hoe komt het Steven dat het zo ongebruikelijk is om over 'het Schone' in organisaties te praten? En wat verandert er zodra we ons uniform aantrekken, de auto instappen naar het werk, aan ons bureau gaan zitten?

Steven: Ja, op de weg naar ons werk gebeurt dagelijks iets bijzonders, lijkt het. We voegen ons in het werkstramien. Buiten ons werk speelt schoonheid een belangrijke rol. Dagelijkse beslissingen zoals de keuze voor vrienden, vakanties, inrichting van ons huis of de keuzes voor boeken en films. Onderliggend, maar soms ook heel expliciet, liggen esthetische oordelen hieraan ten grondslag. En dan gaan we naar ons werk en dan 'blokken' we ons esthetische sensitiviteit en oordeel, lijkt het. Terwijl als ik aan mensen vraag of ze een onderscheid ervaren tussen een goed project en een mooi project of een goede werkdag of een mooie werkdag, ze dit vrijwel allemaal beamen.

Carlijn: In je boek, *Het schone in organisaties*, beschrijf je de 5 C's van schone organisaties die uit jullie onderzoek naar voren zijn gekomen: coherence, completion, curiosity, congruence en contact.

Curiosity (mysterie) trekt meteen mijn aandacht. Voorbeelden die je geeft zijn: 'aangeboden uitdagingen, taak- en werkvariatie en mogelijkheden om nieuwe schoonheidservaringen te ervaren en te ontdekken'. Ook spreek je over de experimenteer-ruimte in organisaties, waar (letterlijk) ruimte is voor ontdekking, kansen, nieuwsgierigheid, nieuwe ontwikkelingen, et cetera. Wat ik me afvraag, is of je curiosity alleen achteraf, en daarmee met terugwerkende kracht, labelt aan een ervaring of kun je dat ook in het moment zelf ervaren?

Steven: Achteraf is te laat. De belangrijkste reden waarom medewerkers vertrekken bij een werkgever is dat er niets meer te ontdekken en te leren valt voor ze. Ze hebben alles gezien, iedereen gesproken, alles gedaan. De invulling van curiosity (mysterie) is per individu verschillend en zou je het hele jaar door met medewerkers moeten bespreken. Vooral professionals worden heel blij van iets uitvinden en puzzelen met collega's zoals een nieuwe methode ontwikkelen of nieuwe dienstverlening opzetten. Organisaties zouden curiosity juist moeten stimuleren! Daarmee wordt enorm de affectieve betrokkenheid van medewerkers versterkt. En uit onderzoek weten we dat deze vorm van medewerkerbetrokkenheid een sterke voorspeller is van performance.

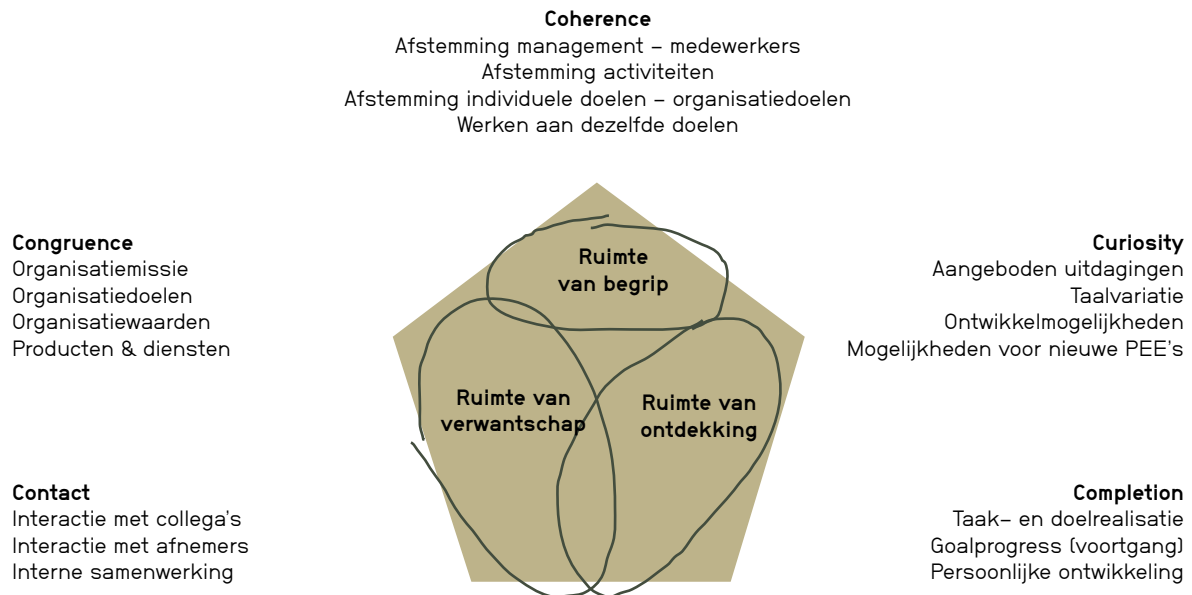
Carlijn: Ik las in jouw bijdrage aan het nieuwe boek van Sioo dat je regelmatig de vraag krijgt van leidinggevendenden of schoon organiseren ook wat oplevert. Mijn nekharen vlogen overeind toen ik dat las. De vraag op zichzelf symboliseert direct een aspect wat een hoop organisaties lelijk maakt. Of ben ik dan te idealistisch? Hoe kijk jij naar die vraag?

Steven: Ja. Mooi om mooi zou voldoende moeten zijn. Schoonheid moet volgens Kant tot belangeloos welbehagen leiden. Veel leidinggevendenden zijn geframed in het perspectief van 'het Goede', van economische

A portrait of Carlijn Tempelaars, a woman with blonde hair, smiling. She is wearing a blue patterned top. The background is a solid light blue.

CARLIJN TEMPELAARS

Carlijn Tempelaars werkt als zelfstandig organisatieadviseur op gebied van strategie- en organisatieontwikkeling. Daarnaast is zij kerndocent Veranderdynamiek bij Avans+ en is ze lid van de redactieraad van M&C.



opbrengst. Zelfs voor hen heb ik goed nieuws: positieve esthetische ervaringen van medewerkers leiden tot meer werkplezier, minder ziekteverzuim, en meer gevoel van eigenaarschap en trots. Mooie organisaties – zij die hoog scoren op de dertig ‘schoonheidsdraggers’ die we vonden zoals autonomie en verbondenheid met missie en doelen – zijn vrijwel altijd goede organisaties. Andersom is zeker niet vanzelfsprekend. In de benchmark doen mooie organisaties in relatie tot hun branchegenoten het vrijwel altijd erg goed.

Carlijn: Iets anders wat me te binnenschoot bij het lezen van de meer praktische toepassing van hoe we schone(re) organisaties kunnen maken, is het volgende. Is het voorschrijven van hoe je schoon organiseert iets wat direct afbreuk doet aan het antwoord? Dus door bijvoorbeeld aan te geven dat de doelen van een organisatie afgestemd moeten zijn op die van afdelingen en individuen om binnen een aspect van organisaties te streven naar ‘het schone’, haal je daarmee niet direct het schone van dat aspect onderuit? Kan het voor organisaties een doel op zich

worden in plaats van dat er een beroep wordt gedaan op de intentie van de organisatie? Ik moet denken aan al die organisaties die een paar jaar geleden ineens een sectie ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’ (MVO) toevoegden aan hun jaarverslagen en op hun websites. Het werd vaak een vergezocht, losstaand geschreven stuk, waar weinig passie of ambitie uit sprak. Laat staan dat er een echte verbinding was met de *purpose* van de organisatie. Het werd veelal gedreven doordat het moest, en/of omdat concurrentie er ook aandacht aan besteedde. Daarmee gleed de waarde van MVO direct naar beneden. Hoe zit dat met het creëren van schone organisaties?

Steven: Schoonheid zit verscholen in de aspecten van het werk en de organisatie. De genoemde 5C's – de esthetische kwaliteiten van een organisatie – zitten verborgen in alledaagse dingen waarop managers en medewerkers zich enkel maar meer op hoeven te richten. Coherence bepaalt in belangrijke mate of medewerkers hun organisatie als mooi ervaren. Door bijvoorbeeld de onderlinge afstemming van activi-



STEVEN DE GROOT

Steven de Groot is lector Innovatief Ondernemen aan Zuyd Hogeschool waar hij onderzoek doet naar strategie en digital marketing in het bedrijfsleven. Daarnaast werkt hij als adviseur en toezichthouder. Steven promoveerde op onderzoek naar esthetische ervaringen van medewerkers en de kenmerken van mooie organisaties en hij is auteur van onder andere meer het boek *Het Schone in organisaties*.

teiten, de afstemming tussen organisatiedoelen en individuele doelen en de afstemming tussen management en medewerkers te verbeteren dienen we twee doelen: goed en mooi. Of beter gezegd: 'goed door mooi'.

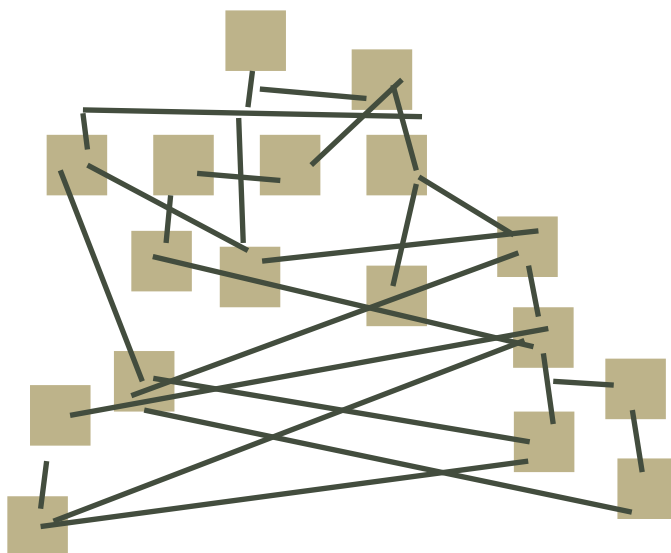
Het is dus niet iets extra's of nieuws, maar het hanteleren van een nieuw perspectief binnen de organisatie, het esthetische perspectief of het perspectief van 'het Schone'.

Aandacht geven aan de dertig schoonheidsdragers die we vonden – waarin de 5C's zijn 'verstoep' – betekent vrijwel in alle gevallen ook werken aan functionele schoonheid. Schoonheid die bijdraagt aan het goede. Alleen te veel autonomie of stoelen die alleen mooi zijn maar niet lekker zitten zijn disfunctioneel. Het gaat er meer om dat organisaties het vaak nieuwe perspectief van 'het Schone' benutten ten gunste van 'het Goede'. 'Goed via mooi' dus eigenlijk. Het ervaren van 'het Schone' is dan een positieve bijvangst.

Carlijn: Bij onze brainstorm over de opzet van dit artikel opperde ik het idee om met beeld te werken.

Jij gaf aan dat je serieuze samenwerkingen aan het verkennen bent waarmee je kunst wilt verbinden aan het onderwerp. Maar dat blijkt nog niet eenvoudig te zijn. Zo liep ik een uur na onze brainstorm door een museum en zag ik overal beelden waar ik de interpretatie overheen kon leggen van een schone manier van organiseren. Echter, het tegenovergestelde was ook een optie. Of de mogelijkheid dat iemand niet eens één kenmerk van organisatie in hetzelfde beeld ziet. Vanuit die $n=1$ ervaring wil ik je de voorzichtige conclusie voorleggen dat het classificeren van iets dat mooi of schoon is een heel persoonlijke opvatting is, gebaseerd op eigen ervaringen. En dat de waarde vooral zit in het gesprek erover, met elkaar. Beeld kan daar dan ondersteunend aan zijn.

Steven: Een esthetische ervaring is een interactie tussen een object (een stimulus) en het subject (de waarnemer). En ja, de waarnemer is de enige die bepaalt of deze iets mooi of lelijk vindt, waarmee schoonheid letterlijk subjectief is. Maar we weten uit onderzoek ook dat bepaalde kenmerken van het



Door de esthetische lens naar organisaties kijken blijkt een positief gevoel op te roepen bij medewerkers.

object gegarandeerd positieve esthetische ervaringen opleveren bij de waarnemer, waardoor er ook een mate van objectiviteit bestaat. Hierbij moet je vooral denken aan de genoemde coherence. In alle kunsten en in de literatuur over esthetica gaat het hier over kenmerken als harmonie, balans, herhaling, contrast en ritme. Het betreft vaak ook de logica en consistentie van werk en organisaties. In beelden denk ik dan aan een logisch organogram zoals verbonden werkunits van tien tot vijftien medewerkers, een helder procesplaatje en een balans in variatie van personeel.

Carlijn: Heb jij een beeld dat voor jou schoonheid in een organisatie uitstraalt?

Steven: Ik denk dan direct aan de 5C's (coherence, contact, congruence, completion en curiosity). Ik werkte ruim tien jaar bij de Politie en was betrokken bij het ontwerp van de organisatie van de nieuwe Nationale Politie. Ik liet wel eens plaatjes zien van het oude organogram van de oude ondersteunende diensten van de Politie: heel veel hokjes en veel pijlen. Waarvan mijn vrienden buiten de Politie dan zeiden: 'Wat een chaos! In het echt waarschijnlijk ook!' Voor een deel hadden ze gelijk. In het nieuwe ontwerp hebben we gezocht naar eenvoud en logica (beide aspecten van coherence) als een soort ontwerpprincipe.

Carlijn: Dank Steven voor dit heen en weer schrijven. Tot slot nog een laatste vraag die mij als organisatieadviseur bezighoudt tijdens dit gesprek: heb je een beeld welke rol wij, als adviseurs, kunnen spelen in het streven naar meer schone organisaties?

Steven: Net als voor managers biedt het perspectief van 'het Schone' voor organisatieadviseurs een nieuw repertoire van interventies voor organisatie- en prestatieverbetering. De voor veel ontwerpdisciplines zo vanzelfsprekende ontwerpprincipes van balans, harmonie, contrast, climax en herhaling (coherence) zijn voor de ontwerpdiscipline organisatieontwerp tamelijk nieuw. In de literatuur over organisatieontwerp, organisatiekunde en bedrijfskunde wordt dit aspect van organisaties nauwelijks besproken. Hetzelfde geldt voor aspecten als mysterie en voltooiing. Maar misschien wel de belangrijkste opbrengst van nadenken over het perspectief van 'het Schone' in organisaties zijn de reacties van de tientallen mensen die meewerkten aan de validatiewerkshops waarin ik de ontwerpprincipes van mooie organisaties testte. En masse gaf men mij feedback op een ander effect om vanuit dit perspectief naar organisaties te kijken. Het perspectief van 'het Schone' zoomt in op schoonheid. Niemand is tegen schoonheid. Door de esthetische lens naar organisaties kijken blijkt een positief gevoel op te roepen bij medewerkers. Dat is vaak wel anders bij de talrijke analyseworkshops, waarin vaak door organisatieadviseurs alle knelpunten worden verzameld en men vanuit negativiteit probeert te verbeteren. Veel deelnemers gaven aan dat ze voor het eerst een organisatieanalyse uitvoerden die in een positief gevoel resulteerde, ook al was de organisatie relatief erg lelijk. Dit positieve gevoel ervaart men niet alleen als erg prettig, maar leidt ook tot collectiviteit en actie. Ermee aan de slag zou ik zeggen!
