
Tien **universele kunst-** **wetten** in organisaties

Steven de Groot



Voor organisaties wordt vaak de metafoor gebruikt van een orkest, jazzcombo of balletgezelschap. In deze organisaties weet iedereen wat hij moet doen, terwijl er enigszins ruimte is voor een eigen geluid. Allen vormen één, iedereen is nodig en er wordt op zijn best *flow* ervaren. En een typisch kenmerk voor een organisatie in de kunstensector: ze is gericht op positieve beroering van haar afnemers. Zoals Ted Brandsen, artistiek leider van Het Nationale Ballet, zo mooi zei: 'Schoonheid is werken op een manier die schoonheid in zich draagt en die erop is gericht om schoonheid voort te brengen.' Wat als we nog een stap verdergaan en de organisatie letterlijk als een kunstvorm of kunstwerk beschouwen? En universele kunstwetten toepassen op organisaties en organiseren?

In het boek *Schoonheid in organisaties*¹ belichtte ik de organisatie vanuit een esthetisch perspectief. Ook introduceerde ik de termen 'productieschoonheid' en 'schoonheidsproductie' als esthetische variant op 'op een goede wijze de goede dingen doen'. Dit denken, ondersteund door onderzoek naar schoonheid in organisaties, heeft onder andere dertig schoonheidsdragers in organisaties opgeleverd, zoals samenwerking, individuele ontwikkeling, bijdrage aan de samenleving, fysieke inrichting of rituelen.² Aspecten die men in een organisatie als mooi of lelijk ervaart. Dit esthetische perspectief heeft eerste nieuwe en bruikbare inzichten op organiseren opgeleverd. Dat esthetiek ook functioneel kan zijn. Werken aan schoonheid levert zelfs financieel-economische opbrengsten op, als schoonheid om schoonheid nog niet voldoende mocht zijn. *L'art pour l'art*. De organisatie als beleving, met naast continuïteit ook schoonheidscreatie en -beleving als doelen. Arbeid als kunst. Het creatief tot voorspelling brengen van gedachten of gevoelens op een wijze die ontroering bij medewerkers en afnemers veroorzaakt. Laten we een poging wagen en – naast de veelal heersende economische wetten in organisaties ('meten is weten', 'gokken is dokken') – nagaan wat de opbrengst is als we tien universele kunstwetten³ toepassen op organisaties en organiseren.

1. Piekverschuiving

Kunst is karikatuur; ze probeert de werkelijkheid niet na te bootsen, maar vergroot kenmerkende details uit. Zo krijg de kijker een visuele 'superstimulans'.

Karikaturen komen we vooral tegen in de vorm van uitspraken. 'Anders gaan we failliet!' of 'We kiezen voor de niche, dat is de enige oplossing!' zijn voorbeelden van overdrijvingen, van dingen groter maken dan ze zijn. In ons jaarverslag belichten we vooral de dingen die goed gingen en tijdens de nieuwjaarstoespraak spitsen we ons toe op één boodschap. Of kiezen we één of twee doelstellingen of marktsegmenten. Piekverschuiving door focus is ons in organisaties dus ook niet vreemd.

De tien universele kunstwetten

1. Piekverschuiving

Kunst is karikatuur; ze probeert de werkelijkheid niet na te bootsen, maar vergroot kenmerkende details uit. Zo krijg de kijker een visuele 'superstimulans'.

2. Groepsformatie

Ons brein is altijd op zoek naar visuele verbanden.

3. Contrast

De cellen in ons netvlies en de visuele schors reageren voornamelijk op licht- en donker-verschillen en kleurovergangen. Homogene kleurvlakken worden snel saai gevonden.

4. Isolatie

Ons visuele systeem kan geen oneindige hoeveelheid prikkels tegelijk verwerken. Daarom leiden kunstenaars onze aandacht door bijvoorbeeld alleen contouren weer te geven, en onbelangrijke details weg te laten.

5. Puzzelen

Ons brein houdt ervan ambigue taferelen te ontleden en knapt af op al te expliciete afbeeldingen.

6. Symmetrie

De meeste voor de mens belangrijke objecten (roofdieren, prooidieren, potentiële partners) zijn symmetrisch. Daarom trekken symmetrische dingen onmiddellijk onze aandacht.

7. Algemeen gezichtspunt

Ons brein houdt niet van 'verdachte toevallen'. Een foto waarop de geportretteerde een schoorsteen op haar hoofd lijkt te hebben, wordt als lelijk ervaren omdat hij waarschijnlijk is; hij kan namelijk maar vanuit één bepaald standpunt gemaakt zijn.

8. Herhaling, ritme en

9. Balans

Ons brein houdt van 'kloppende plaatjes' en stelt dus prijs op een zekere orde en regelmaat.

10. Metafoor

De beste kunstwerken zijn mede zo prettig om naar te kijken omdat ze ook een symbolische betekenis hebben: een schedel staat bijvoorbeeld voor vergankelijkheid. Zo wordt in één beeld een heel complex van betekenissen neergezet, waardoor ons brein zijn schaarse neuronen economischer kan inzetten.

Bron: *Psychologie Magazine*, januari 2008

2. Groepsformatie

Ons brein is altijd op zoek naar visuele verbanden.

De natuur wordt bij het esthetisch denken vaak aangehaald als het voorbeeld van 'de

schoonheid van samenhang der dingen'. Ook in organisaties zijn we daarom vaak op zoek naar 'logische verbanden'. Zoals de samenhang tussen missie, visie, doelen en dagelijkse taken of een 'logisch' organogram. En pogen

vooral managers te komen tot gelijkgerichtheid ('met z'n allen dezelfde kant op!') zoals binnen een school vissen of een vlucht vogels. We zetten in op binding van medewerkers, iedereen erbij laten horen. En ook lijken we in organisaties te streven naar een samenhangend producten- en dienstenaanbod dat uit te leggen is aan de afnemers.

3. Contrast

De cellen in ons netvlies en de visuele schors reageren voornamelijk op licht- en donker-verschillen en kleurovergangen. Homogene kleurvlakken worden snel saai gevonden.

Ondernemerschap associëren we vaak met onderscheidend vermogen, lef en innovaties. We erkennen de meerwaarde van de verscheidenheid van mensen met hun verschillende achtergronden, studies en opvattingen. Om op deze manier te kunnen komen tot *Neue Kombinationen*. Prestatiebeloning is geen vies woord meer in organisaties. Hij die zich onderscheidt mag meer verdienen. En we weten – hoewel er vaak weerstand is tegen veranderingen in organisaties – dat mensen vaak afscheid nemen van een organisatie om elders nieuwe uitdagingen aan te gaan. Omdat ze uitgekeken zijn, niet meer verrast worden.

4. Isolatie

Ons visuele systeem kan geen oneindige hoeveelheid prikkels tegelijk verwerken. Daarom leiden kunstenaars onze aandacht door bijvoorbeeld alleen contouren weer te geven, en onbelangrijke details weg te laten.

Isolatie lijkt ook in organisaties voor te komen. We ervaren organisaties als complex en pogen door zaken als arbeidsdeling en organisatiestructuren (organogram) kleine eenheden te organiseren. En we focussen ons op een beperkt aantal strategische doelen om ons te isoleren van alles wat zou kunnen. Vervolgens proberen we door regels en afspraken, *bureaucratie* genaamd, verbinding te houden tussen al die brokjes in onze organisatie. Waar, omdat we nu eenmaal groepsdieren zijn, al gauw groepsvorming ontstaat, groepjes binnen de groep. We isoleren ons suf!

Van de meeste van de tien genoemde kunstwetten zijn associaties te herkennen met situaties in ons werk

5. Puzzelen

Ons brein houdt ervan ambigue taferelen te ontleden en knapt af op al te expliciete afbeeldingen.

Het puzzelen in en over organisaties is verheven tot een aparte discipline en een apart vakgebied. Organisatieonderzoek en in het bijzonder organisatie- en bedrijfswetenschappen hebben zich ten doel gesteld organisaties te bestuderen om fenomenen te verklaren en te voorspellen. Maar ook dagelijks vergaderen lijkt een methode om alledaagse gebeurtenissen in organisaties te trechteren en om met elkaar stukjes van de puzzel te leggen.

6. Symmetrie

De meeste voor de mens belangrijke objecten (roofdieren, prooidieren, potentiële partners) zijn symmetrisch. Daarom trekken symmetrische dingen onmiddellijk onze aandacht.

Ook in organisaties willen we 'een kloppend plaatje'. Evenwicht tussen economische, persoonlijke en altruïstische doelen, maar ook een vorm van zuiverheid in de vorm van authenticiteit leiderschap en integer personeel. Of denk eens aan onze organogrammen. Onafhankelijk van de omvang van een afdeling zijn ze in een weergave van de organisatiestructuur alle even groot en 'mooi' verdeeld tot een harkje.

7. Algemeen gezichtspunt

Ons brein houdt niet van 'verdachte toevallen'. Een foto waarop de geportretteerde een schoorsteen op zijn hoofd lijkt te hebben wordt als lelijk ervaren omdat hij waarschijnlijk is; hij kan namelijk maar vanuit één bepaald standpunt gemaakt zijn.

Dagelijks zoeken we in organisaties naar ons vertrekpunt. 'Wie zijn we?, Wie willen we zijn?, Waar staan we voor? of Wat zijn onze waarden?', zijn veel gestelde vragen in organisaties die soms al decennia bestaan. En ook dagelijks bevechten we elkaar in vergaderingen en heisessies om elkaars gezichtspunten op de organisatie te begrijpen en daar vooral eenvormigheid in te krijgen. Nieuwe strategische keuzes, nieuwe producten en diensten of nieuwe mensen: alle moeten ze 'passen' in het bestaande plaatje.

8. Herhaling, ritme en 9. Balans

Ons brein houdt van 'kloppende plaatjes' en stelt dus prijs op een zekere orde en regelmaat.

Organisaties staan bol van patronen, veelal onbewuste patronen. We houden van herhaling. Deze geven ons veiligheid en maken mogelijk dat we ons werk kunnen doen. We willen afstemming tussen activiteiten onderling in de organisatie en afstemming tussen medewerkers en management. En ook de wekelijkse maandagochtendvergadering, formats en logische voorspelbare stapjes in salarisgebouw. We vertonen weerstand tegen veranderingen. Onze (herhalingsfunctie in onze) agenda bepaalt wat we dagelijks doen en het wijzigen van enkel het jaartal op een jaarlijks op te stellen jaarplan is geen uitzondering in organisaties. Met de doorvoering van strategisch beleid in operationele activiteiten of het eenduidig toepassen van een huisstijl zijn soms dagelijks hele afdelingen zoet.

10. Metafoor

De beste kunstwerken zijn mede zo prettig om naar te kijken omdat ze ook een symbolische betekenis hebben: een schedel staat bijvoorbeeld voor vergankelijkheid. Zo wordt in één beeld een heel complex van betekenissen neergezet, waardoor ons brein zijn schaarse neuronen economischer kan inzetten.

Omdat we ook organisaties ervaren als complex (zeker van betekenissen) vinden we regelmatig metaforen binnen organisaties. De organisatie als orkest, jazzcombo, haven of als arena. Morgan introduceerde de perspectieven van de organisatie als machine, organis-

Onderzoek naar schoonheid in organisaties

Wat is/was in uw organisatie en werk:

- uw mooiste belevenis?
- uw mooiste herinnering?
- uw mooiste ontmoeting?
- uw mooiste dag?
- de mooiste ruimte?
- uw mooiste collega?
- het mooiste kunstwerk?
- uw mooiste werkresultaat?

me, brein, cultuur, politieke organisatie en als flux in zijn boek *Images of organizations*. En recenter spreekt Weggeman in het kader van de 'esthetische organisatie' van 'een aantrekkelijke playground' voor degene die gelooft dat je met elkaar meer kunt bereiken dan alleen en die zich realiseert dat de genoegens van het samenspel voor de solist verborgen blijven'. En onder de hernieuwde aandacht voor het Rijnlants denken trachten we de organisatie wederom in te richten als werk- én leer-gemeenschap.

Culturen en veranderingen duiden we in metaforische archetypen en kleuren om symbolische betekenis en afbakening te communiceren. En ook kijken we niet vreemd op als we rollen in organisaties metaforiseren. Kets de Vries spreekt in zijn lezenswaardige boek *Worstelen met de demon over 'doeie dienders', 'werkende vulkanen', 'slaapwandelaars'*. Kortom, de metafoor vindt z'n weg wel in onze organisatie...

Deze eerste vingeroefening van het toepassen van de kunstwetten op organisaties komt niet uit de lucht vallen. Het toepassen van kunstwetten in organisaties gaat over de vraag waarin schoonheid in organisaties en arbeid schuilt en in welke mate de medewerkers deze beleven. Vorig jaar voerden we een onderzoek uit naar schoonheid in organisaties, onder andere om te komen tot een lijst van mooie organisaties in Nederland. Aan medewerkers (selecte steekproef) is per we-

benquête gevraagd naar hun schoonheids-waardering voor dertig schoonheidsdragers zoals samenwerking, individuele ontwikkeling, bijdrage aan de samenleving, fysieke inrichting of rituelen. Als relatief mooi ervaren men (1 = mooi, 5 = lelijk):

1. de kwaliteiten van medewerkers (1,42; Medewerkers);
2. de producten/diensten van de organisatie (1,49; Strategie);
3. en haar doelen (1,52; Strategie).

Relatief lelijk – maar nog steeds mooi op een vijfpuntsschaal – vindt men:

1. de afstemming tussen activiteiten onderling in de organisatie (2,43; Systemen);
2. de afstemming tussen medewerkers en management (2,40; Systemen);
3. de mate waarin medewerkers worden geïnformeerd (2,36; Systemen)

De eerste drie kunnen we onder 'productie-schoonheid' scharen, gericht op een mooie output van de organisatie. Een relatie met de kunstwetten is moeilijk te maken. Kunst om kunst is misschien wel de hoogste kunstwet. De laatste drie schoonheidsdragers kunnen we onder 'schoonheidsproductie' plaatsen, waarbij er met name een relatie bestaat met de negende kunstwet Balans.

Conclusie

Wat kunnen we met deze constatering? Wat levert het toepassen van universele

kunstwetten op organisaties ons op? Een organisatie is geen kunstwerk, omdat deze niet is opgericht om kunst als kunst voort te brengen. Misschien is het beter te spreken van organisatievormgeving. Vormgeving is dienstbaarder dan kunst. We zetten ons esthetisch gevoel niet uit op het moment dat we onze organisatie 's morgens binnenstappen. Maar we zijn ons misschien minder bewust van de aanwezigheid en de waarde van de esthetische aspecten binnen ons bedrijf en ons werk. Van de meeste van de tien genoemde kunstwetten vallen associaties te herkennen met situaties in ons werk. Vooral de behoefte aan groepsformatie, symmetrie, algemeen gezichtspunt en herhaling, ritme en balans lijkt ook binnen organisaties te bestaan.

Door ook organisaties als een kunstwerk of vanuit esthetisch perspectief te beschouwen zullen we ervaren – zo toont ons onderzoek – dat aandacht voor esthetiek het werk leuker maakt. En dat deze en passant ook nog functioneel is doordat deze bijdraagt aan binding, trots, werkverzuim en imago.

Organisaties mooier maken zou je als kunstmatig kunnen duiden. Het is door menselijk ingrijpen bewerkt of verkregen, en niet volgens de natuur. Maar scientific management of enkel denken in functionaliteit heeft ons in ieder geval verder van deze, onze, natuur gebracht...

Ik vraag u enkel uw organisatie eens door de bril van de tien kunstwetten te bekijken en sensitiever te zijn voor wat mooi en lelijk is in uw organisatie en uw werk.

Noten

1. S. de Groot, *Schoonheid in organisaties. Op weg naar Esthetisch Verantwoord Ondernemen*, Eburon, 2008.
2. S. de Groot, 'Esthetisch verantwoord Ondernemen: tijd voor mooie organisaties', *Management Executive*, juni 2007.
3. Vilayanur Ramachandran, 'De tien universele kunstwetten', *Psychologie Magazine*, januari 2009, p. 81.

Steven de Groot is onderzoeker/adviseur bij bureau KULTIFA (www.kultifa.nl) en oprichter van het Genootschap ter bevordering van schoonheid in organisaties (www.schoonheidinorganisaties.nl). Hij is auteur van onder andere het boek *Schoonheid in organisaties* en medeorganisator van de tweejaarlijkse lijst van mooie organisaties in Nederland. sdegroot@kultifa.nl