

7. ONDERZOEK SCHOONHEID IN ORGANISATIES

In 2007 verscheen het boek 'Schoonheid in organisaties. Op weg naar Esthetisch Verantwoord Ondernemen' van onze hand. Veel mensen reageerden op dit boek vanuit herkenning en de wens om naast het goede (functionaliteit) in organisaties ook aandacht te hebben voor het mooie (esthetiek).

Vanuit onze eigen fascinatie voor dit onderwerp wilden we esthetiek in organisaties verder onderzoeken. We deden kwantitatief onderzoek binnen vijf organisaties (n=287) en interviewden leidinggevenden binnen elf organisaties, waarvan drie organisaties die mee werkten aan het kwantitatieve onderzoek.

Samen met het Ministerie van Binnenlandse Zaken, het CNV en het IVA (Universiteit van Tilburg) stelden we in 2008 en 2010 een lijst samen van mooie organisaties in Nederland. Deze lijst kent vooralsnog de organisaties Rabobank Woudenberg en omstreken, de Amsterdamse tandartspraktijk Dennis Verhoeve, ORMIT, het Universitair Medisch Centrum Groningen (UMCG) (allen 2008) en ZonMw (2010). Deze organisaties zijn door middel van een webenquête bevroegd over hun waardering voor ruim dertig schoonheidsdragers in organisaties. Schoonheidsdragers zoals de schoonheid van de werkplek, samenwerking, kwaliteiten van medewerkers, rituelen en imago. Organisaties met een relatief hoge schoonheidswaardering vormen deze eerste lijst van mooie organisaties.

De periode daarna verzamelden we ook andere voorbeelden van mooie organisaties. In deze uitgave stellen we elf *beautiful practices* aan u voor. Het betreft elf organisaties die esthetische waarde tonen in enkele of meerdere organisatieaspecten. We hopen dat deze mooie voorbeelden in hoofdstuk 8 leiden tot nog meer schoonheid in organisaties. Schoonheid ervaren doet hopelijk schoonheid creëren.

Van iedere mooie organisatie in dit boek beschrijven we de volgende vier aspecten:

- schoonheid als waarde of strategisch uitgangspunt;
- schoonheidsdragers: waarin schuilt schoonheid;
- het proces van werken aan schoonheid;
- de opbrengsten.

Nadrukkelijk vermelden we dat dit een eerste onderzoek betreft naar esthetiek binnen Nederlandse organisaties. En ook wereldwijd is dit onderzoek uniek in zijn soort. Aan de interne en externe validiteit van dit eerste onderzoek moeten we verder werken om tot meer gestaafde conclusies te kunnen komen.

7.1 Inleiding

Om meer over de invulling en rol van schoonheid of esthetiek in organisaties te weten te komen, organiseerden we de 'Lijst van mooie organisaties in Nederland'. Van de deelnemende organisaties onderwierpen we de medewerkers (selecte steekproef) aan stellingen over de mate van schoonheid in hun organisatie. Daarnaast bezochten we elf organisaties - deels deze uit de lijst van mooie organisaties - die door anderen als 'mooi' worden aangeduid. Deze beschrijven we in hoofdstuk 3.

Behalve dat de lijst van mooie organisaties *beautiful practices* oplevert, bood het ons de mogelijkheid om meer te weten te komen over de beleving en waardering van schoonheid in organisaties. Organisaties die de ambitie hadden om op deze lijst te komen, onderwierpen zich aan een eigen schoonheidsoordeel. Een selecte steekproef onder medewerkers van deelnemende organisaties heeft geleid tot een eigen oordeel over schoonheid over de dertig eerder genoemde schoonheidsdragers zoals vakmanschap, leiderschap, werkplek of bijdrage aan de maatschappij. Daarnaast zijn de deelnemende organisaties bevraagd over de mate van aandacht voor schoonheid, de opbrengsten van werken aan schoonheid en de mate van beleving van plezier en trots. Tenslotte is medewerkers gevraagd naar de mooiste en lelijkste aspecten van hun organisatie. Vijf organisaties (n=287) zijn tenslotte op basis van hun eigen schoonheidsoordeel mooi genoeg bevonden om op de lijst van mooie organisaties 2008 en 2010 te komen. We bezochten drie van deze organisaties om de directie nader te bevragen over schoonheid en de uitkomsten van het onderzoek. Daarnaast beschreven we nog eens acht organisaties die in de beleving van verschillende mensen als 'mooi' worden beschouwd. Deze *beautiful practices* betreffen profit en non-profit-organisaties, groot en klein, voornamelijk dienstverlening en een familiebedrijf. Ze tonen allen hun eigen voorbeelden van schoonheid.

De resultaten van het onderzoek beschrijven we in dit hoofdstuk, terwijl we in hoofdstuk 3 de elf mooie organisaties toelichten.

Nederlandse organisaties zijn niet lelijk. Dit boek toont immers elf voorbeelden (plus twee uit het kwantitatieve onderzoek) van mooie organisaties. Maar vooralsnog tonen weinig organisaties oog voor schoonheid in alle aspecten die eerder genoemd worden:

- medewerkers: vakmanschap, beroepsethiek en inspirerend leiderschap;
- omgeving: locatie, gebouw en werkplek;
- processen: samenwerking, vertrouwen en betrokkenheid;
- producten & diensten: door afnemers als mooi ervaren en die bijdragen aan de maatschappij.

Een belangrijke opdracht aan onszelf bij het schrijven van het eerste boek over schoonheid in organisaties, was te onderzoeken waarin schoonheid schuilt in werk en in organisaties. En of naar analogie van 'op een goede wijze de goede dingen doen' ook zo iets bestaat als 'op een mooie wijze de mooie dingen doen'. En hoewel de meesten in organisaties zich – net als wij - verwonderden over de vraag 'wat is mooi of lelijk in je werk en in je organisatie', konden de meesten deze vraag vrij snel beantwoorden. Of het nu een heftruckchauffeur, een tandarts, een wiskundige, een controler of een piloot betrof, allen onderkenden ze schoonheid in hun werk en organisatie. Na aanleiding van interviews definieerden we ruim dertig aspecten (zie paragraaf 7.2.2) die men niet alleen als 'goed' of functioneel duiden, maar ook of soms enkel als 'mooi' of 'lelijk'. We ordenden deze volgens de zes onderdelen van het 7 S'en-model (van Athos & Pascale, later uitgewerkt door Peters & Waterman). Dit model kent zes ontwerpvariabelen voor organisatiebesturing, waarbij het zevende onderdeel *shared values* de verbinding vormt tussen de zes variabelen. Het zevende onderdeel vertaalden we naar het laatste aspect van deze lijst, de samenhang tussen de dertig schoonheidsdragers ('31. alles heeft met elkaar te maken in de organisatie').

7.2 Resultaten

Op de lijst van mooie organisaties 2008 en 2010 staan in willekeurige volgorde de volgende vijf organisaties (n = 287):

- het Universitair Medisch Centrum Groningen (2008);
- ORMIT (2008);
- Rabobank Woudenberg en Omstreken (2008);
- tandartskliniek Dennis Verhoeve (2008);
- ZonMw (2010).

Deze organisaties hebben een positief schoonheidsoordeel over zichzelf, uitgedrukt in de cijfers een 7.1 tot 8.3 op schaal van 10. 74% Van de respondenten vindt dat er in hun organisatie voldoende aandacht is voor schoonheid en 69% denkt dat aandacht voor organisatie-esthetiek leidt tot betere prestaties. 89% Vindt dat hij/zij prachtig werk doet, 88% heeft dagelijks plezier in zijn werk en 72% ervaart ook nog eens flow-ervaringen. De ervaring dat alles bijna vanzelf gaat, zoals musici soms ervaren tijdens een jam-sessie of sporters wanneer ze in vorm zijn.

7.2.1 Schoonheid als strategisch uitgangspunt

Wat opvalt, is dat vrijwel geen enkele organisatie schoonheid expliciet als een organisatiewaarde of strategisch uitgangspunt hanteert. En men deze dus zelden doorvertaald naar een integrale invulling van meerdere of alle mogelijke schoonheidsdragers (de samenhang der dingen). Enkel Randstad, het Flevoziekenhuis en in mindere mate Finext vertalen expliciet hun *waarden* onder andere naar esthetische uitingen. Het betreft de laatstgenoemde schoonheidsdrager: alles heeft met elkaar te maken in de organisatie (evenwicht en logische verbinding). Het Flevolandziekenhuis ervaart hierbij een concept als *Planetree* waardevol als kapstok.

Daar waar men bewust aan schoonheid werkt heeft men een *kritisch moment* aangegrepen zoals een verhuizing, een nieuwe directie of een inzicht na een bezoek aan een tehuis in Palermo om stil te staan en te veranderen. Om het kussen op te schudden. Het creëren of benutten van zo'n kritisch moment is misschien wel een voorwaarde om iets nieuws zoals organisatie-esthetiek aandacht te geven.

Die organisaties die aandacht geven aan esthetiek richten hun focus op *productieschoonheid*: dingen doen op een mooie wijze zoals aandacht voor samenwerking, de fysieke inrichting of inspirerend leiderschap. De keuze om mooie dingen te doen (schoonheidsproductie) wordt bijna per definitie bepaald door de keuze van output. Een school kiest vanzelfsprekend voor leerlingen opleiden. Een ziekenhuis kan niet anders dan zorg verlenen en patiënten pogen beter te maken. Er wordt in deze organisaties en in de andere beschreven organisaties niet de discussie gevoerd of en hoe de output mooier kan. ORMIT, Rabobank en Hulshof zijn hier uitzonderingen op. Zij pogen wel degelijk hun producten en diensten mooier te maken.

Wanneer we de in paragraaf 6.2.1 genoemde mate van bewustzijn en ontwikkeling van *Esthetisch Verantwoord Ondernemen* duiden in de genoemde termen, kunnen we het volgende vaststellen. In de onderzochte organisaties wordt wel degelijk leiderschap getoond, waardoor esthetiek bewust en expliciet aandacht krijgt. Slecht in een enkel geval zoals bij Randstad en Finext is een relatie met waarden te leggen. De mate van extern gerichtheid blijkt afhankelijk van de mate waarin de organisatie een maatschappelijke rol erkend, zoals vanzelfsprekend bij een ziekenhuis en school. Nog maar weinig organisaties denken na over de waarde van esthetiek voor haar afnemers door zich bijvoorbeeld op *schoonheidsproductie* te richten. Hulshof en Rabobank zijn hier een positieve uitzondering op. In geen van de beschreven organisaties kan men aantoonbaar spreken van de keuze voor een esthetisch perspectief die onderdeel is van beleidsontwikkeling. De onderzochte organisaties kennen

allen aspecten van innovatie. Onduidelijk is of de mate van aandacht voor esthetiek in de organisatie hiermee verband houdt. De tabel hieronder toont een schets van de mate van EVO-bewustzijn.

Leiderschap op EVO gebied	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Geen leiderschap op EVO gebied
Waarden-georiënteerd	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Utilitair
Extern gericht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Intern gericht
Beleidsgericht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Pragmatisch
Innovatief	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Behoudend
Beheersingsgericht	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Procesgericht

Afbeelding 37. Diagnose mate van bewustwording Esthetisch Verantwoord Ondernemen

7.2.2 Schoonheidsdragers

Op basis van interviews definieerden we dertig schoonheidsdragers in organisaties. We categoriseerden deze naar de ontwerpvariabelen van een organisatie, weergegeven in het 7S'en model. Achteraf onderwierpen we de lijst aan een *reliability*-toets en een schaalanalyse (analyse van de indeling van de items over de ontwerpvariabelen zoals Medewerkers of Strategie). Te spreken is van (zeer) valide schalen in relatie tot de items (Crombach's alpha > 0.8). De factoranalyse (waarbij gekeken is naar de individuele factorenloadingen) geeft aan dat onze clustering van items per ontwerpvariabele (schaal) een valide is. Enkele items van de ontwerpvariabele Structuur zouden samengevoegd of verplaatst kunnen worden naar andere ontwerpvariabelen

Onderdeel van het onderzoek was het meten van de schoonheidswaardering van deze dragers. Ervaart men deze als mooi of lelijk? Hieronder zijn de resultaten over alle onderzochte organisaties heen weergegeven.

Organisatie-aspecten	Schoonheidsdragers in organisaties	n(287)	SD
Medewerkers	1. Kwaliteiten	4,6	0,7
	2. Samenstelling	4,2	1,0
	3. Ambities	1,6*	1,0
	4. Oog voor vakmanschap / ambacht	4,1	0,9
	5. Werkinstelling	4,1	0,8
Managementstijl	6. Kwaliteiten	4,0	1,0
	7. Leiding geven	3,7	1,1
	8. Uitdagingen bieden	4,2	1,1
	9. Aandacht voor nieuwe ideeën	4,0	1,0
	10. Evenwicht individuele en collectieve ambitie	3,8	1,1
Systemen	11. Afstemming activiteiten	3,6	1,2
	12. Huisstijl	1,8*	1,1
	13. Vrijheid (autonomie)	3,9	1,1
	14. Informatie	3,6	1,2
	15. Afstemming management / medewerkers	3,6	1,2
Cultuur	16. Bedrijfsopvattingen	4,0	1,0
	17. Rituelen	3,7	1,1
	18. Houding tegenover belanghebbenden	4,3	0,9
	19. Collectiviteit	4,1	1,0
	20. Werksfeer	4,3	0,9
Strategie	21. Producten / diensten	4,5	0,7
	22. Imago	1,7*	1,0
	23. Missie	4,5	0,8
	24. Organisatiedoelen	4,5	0,7
	25. Bijdrage aan samenleving	4,5	0,7
Structuur	26. Houding met belanghebbenden	4,3	0,8
	27. Werkplek	2,1*	1,2
	28. Inrichting / aankleding	3,7	1,2
	29. Interne samenwerking	3,9	1,1
	30. Kansen voor ontwikkeling / ontplooiing	4,3	1,1
	31. Samenhang ('alles hangt met alles samen')	3,8	1,1

* reversed question

Afbeelding 38. Scores schoonheidswaardering per schoonheidsdrager

Als relatief mooi ervaart men (5 = mooi, 1 = lelijk):

1. de kwaliteiten van medewerkers (4,6; Medewerkers);
2. de producten / diensten van de organisatie (4,5; Strategie);
3. en diens missie en doelen, waaronder de bijdrage aan de samenleving (allen 4,5; Strategie);
4. de houding tegenover belanghebbenden (4,3; Cultuur);
5. de werksfeer (4,3; Cultuur);
6. de kansen voor ontwikkeling en ontplooiing (4,3; Structuur).

Ervaren medewerkers in verschillende bedrijven schoonheid in dezelfde dragers?

Hieronder de antwoorden. De eerste rij toont top 5 van mooie aspecten op basis van de kwantitatieve scores. De laatste rij toont de meest genoemde aspecten die men als mooi ervaart.

Tandarts Verhoeve	Rabobank	ORMIT	UMCG	ZonMw
1. Samenstelling medewerkers	1. Kwaliteiten medewerkers	1. Kwaliteiten medewerkers	1. Bijdrage aan samenleving	1. Kwaliteiten medewerkers
2. Kwaliteiten medewerkers	2. Werksfeer	2. Ambities medewerkers	2. Kwaliteiten medewerkers	2. Bijdrage aan samenleving
3. Ook voor vakmanschap	3. Organisatie-doelen	3. medewerkers	3. Producten / diensten	3. Werkplek
4. Ambities medewerkers	4. Bijdrage aan samenleving	4. Werksfeer	4. Organisatie-missie	4. Aandacht voor nieuwe ideeën
5. Uitdagingen in het werk	5. Ambities medewerkers	5. Houding naar omgeving	5. Organisatie-doelen	5. Afstemming management
	6. Samenstelling medewerkers	6. Geboden uitdagingen		6. Organisatiedoelen
				7. Werksfeer
Tandarts Verhoeve	Rabobank	ORMIT	UMCG	ZonMw
Niet gescoord	Saamhorigheid / collegialiteit Werksfeer Aandacht voor ontwikkeling	Aandacht voor ontwikkeling Werksfeer Samenwerking	Contacten met patiënten Vrijheid in werk Variatie in werk	Inrichting werkplek Werksfeer Vrijheid & verantwoordelijkheid

Afbeelding 39. Mooi in organisaties

Opvallend aan de eerste rij is dat kenmerken van de *medewerkers* (met name kwaliteiten en ambities) in alle organisatie in de top 5 van mooiste aspecten

staan. Werksfeer komt driemaal voor evenals organisatiedoelen en de bijdrage aan de samenleving.

Zowel tijdens het onderzoek in organisaties als tijdens de interviews voor de *beautiful practices* is 'wat ervaar je als mooi in je organisatie' als open vraag gesteld.

De volgende aspecten zijn veel genoemd:

- inrichting van het pand;
- kwaliteiten van medewerkers (flexibel, dynamisch, betrokken, integer, eigen inbreng en verantwoordelijkheid),
- leiderschap (commitment, daadkracht, toegankelijk, eerlijkheid / oprechtheid, humor, vertrouwen, oog voor de menselijke maat),
- collegialiteit,
- ontwikkelingsmogelijkheden,
- producten en diensten die de organisatie levert,
- houding tegenover stakeholders en transparantie.

Tenslotte is opvallend vaak de term dynamisch, prikkelen, verrassen en verwonderen genoemd, hierbij doelend op de schoonheid van verandering *an sich*. De in hoofdstuk 4 genoemde schoonheid van innovatie of vernieuwing is hier aangerelateerd.

Wanneer specifiek naar de genoemde mooie aspecten per organisatie wordt gekeken, valt het op dat werksfeer driemaal wordt genoemd en aandacht voor ontwikkeling en vrijheid in het werk beide tweemaal. Ook mogen we op basis van deze open vraag concluderen dat de eerder gedefinieerde lijst van dertig schoonheidsdragers redelijk compleet lijkt. Op termijn is interessant om de verschillen en overeenkomsten van de kenmerken van goede of *High Performing* Organisaties te onderzoeken. Enige parallellen lijken zichtbaar....

De kwaliteiten van medewerkers zijn veel genoemd tijdens onze eerste interviews voor het definiëren van schoonheidsdragers. We legden daarom onze geïnterviewden een lijst voor met competenties¹ met de vraag 'mooie competenties' te benoemen.

De volgende veertien competenties zijn veel genoemd:

1. esthetische sensitief
2. gewetensvolheid
3. zelfinzicht (vooral in de eigen bekwaamheden)

¹ Competentielijst Leeuwendaal

4. leervermogen
5. samenwerken
6. verbeeldingskracht / creativiteit
7. mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
8. organisatievermogen
9. inlevingsvermogen
10. luisteren
11. sociabiliteit
12. enthousiasmeren
13. kwaliteitsbewustzijn
14. loyaliteit

Op basis van de gesprekken met mensen uit de elf beschreven organisaties, veronderstellen we dat vooral de eerste vijf competenties hoog scoren in mooie organisaties.

De top 3 van mooie aspecten in organisaties wordt bevestigd door de uitkomsten van een game over schoonheid in organisaties & projecten die we ontwikkelden. Tijdens de eerste ronde vroegen we de deelnemers om tien uit dertig handelingen te kiezen die men met schoonheid associeert. De meest gekozen handelingen zijn de volgende:

1. interdisciplinaire samenwerking stimuleren;
2. doen wat je belooft;
3. elkaar aanspreken en complimenteren;
4. initiatief nemen en kansen pakken;
5. voortdurende investeren in vaardigheden en talenten.

Opvallend is de gelijkenis met 'de kwaliteiten van medewerkers' en het aspect van samenwerken, dat door Weggeman reeds eerder als een belangrijke conditie voor het creëren van schoonheid wordt genoemd.

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

1. de afstemming tussen activiteiten onderling in de organisatie (3,6; Systemen)
2. de afstemming tussen medewerkers en management (3,6; Systemen);
3. de mate waarin medewerkers worden geïnformeerd (3,6; Systemen);
4. de rituelen (3,7; Cultuur);
5. de inrichting van de werkplek (3,7; Structuur);
6. de samenhang der dingen (3,8; Structuur).

Tijdens het onderzoek in organisaties is tevens ‘wat ervaart je als lelijk in je organisatie’ als open vraag gesteld. Hieronder de meest genoemde antwoorden.

Tandarts Verhoeve	Rabobank	ORMIT	UMCG	ZonMw
Niet gescoord	Werkdruk Regelgeving	Wijze van leidinggeven Bijdrage aan de samenleving Organisatiedoelen	Afstemming management/ personeel Inrichting / aankleding Wijze van leidinggeven	Cultuur Procedures Interne afstemming

Afbeelding 40. Lelijk in organisaties

Medewerkers uit de vijf organisaties noemen allen verschillende aspecten die ze in hun of haar organisatie lelijk vinden. De genoemde lelijke aspecten werkdruk en regels & procedures vertonen relatie met hun ‘mooie variant’ 13. Vrijheid (autonomie).

De bijdrage aan de samenleving wordt vanzelfsprekend veel aangetroffen daar waar het (semi)overheidsorganisaties betreft. Inrichting en werkplek krijgen relatief veel aandacht. En het is niet verwonderlijk dat de stijl van leiding geven voorwaardelijk lijkt en veel genoemd wordt als we elf *beautiful practices* presenteren.

De lijst van eenendertig schoonheidsdragers toont enkele dragers die geen of nauwelijks aandacht krijgen. Men blijkt het in eerste instantie niet te zoeken in vakmanschap, kwaliteit van leiding, ambities en bedrijfsopvattingen. Vooralsnog onverklaarbaar worden deze schoonheidsdragers echter niet slecht gewaardeerd in ons kwantitatieve onderzoek binnen organisaties.

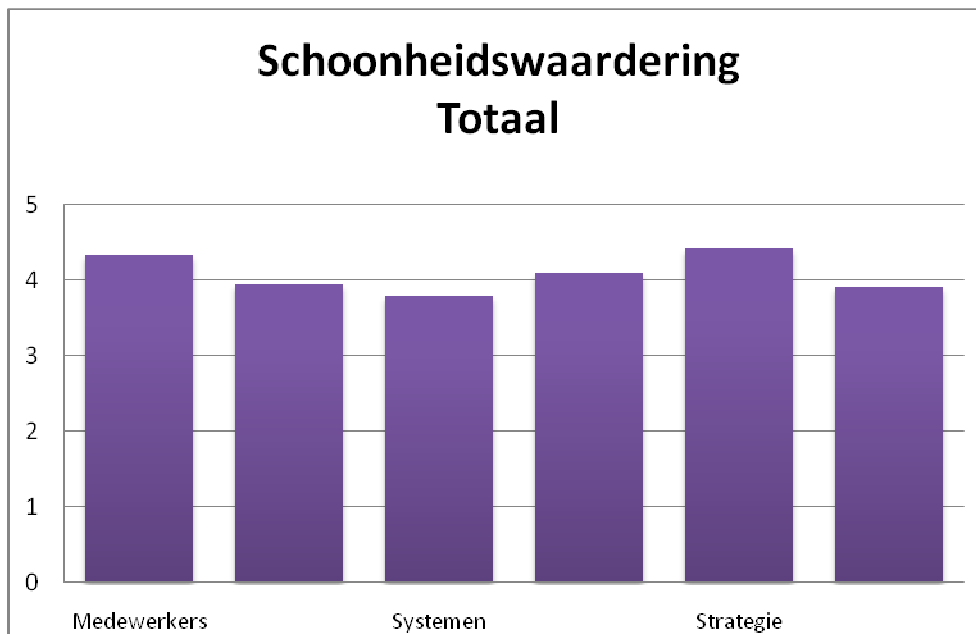
De waardering van de schoonheidsdragers is redelijk gelijkmatig verdeeld over de ontwerpvariabelen van een organisatie. Medewerkers, strategie en cultuur lijken de meeste aandacht in organisaties te krijgen. Of in ieder geval het mooist gewaardeerd te worden. Ons kwantitatieve onderzoek in organisaties bevestigt dat. Structuur, systemen en managementstijl worden iets minder mooi gewaardeerd.

Het verschil in aandacht voor de schoonheidsdragers is erg groot. En lijkt veelal door persoonlijke voorkeur van een directie of soms zelf directielid ingegeven. Zo richten Het Oogziekenhuis en ORMIT zich met name op de inrichting, waarbij ORMIT nadrukkelijk de inrichting in zet om de kwaliteiten van haar

young professionals te stimuleren. Terwijl het Oogziekenhuis de inrichting benut voor angstreductie bij haar cliënten. De enigen van de elf beschreven organisaties die esthetiek integraal benaderen ('de samenhang der dingen') zijn Randstad, het Flevoziekenhuis en Finext.

Opvallend vaak wordt de schoonheid van verandering en ontwikkeling an sich genoemd. En dan vooral de aandacht voor het blijven verrassen en prikkelen. We voegen deze toe aan de lijst van schoonheidsdragers.

Zoals gezegd ordenden we de dertig schoonheidsdragers langs de onderdelen van het 7 S'en-model. Van deze onderdelen ervaart men - op basis van de gemiddelde scores van schoonheidsdragers per onderdeel - respectievelijk Medewerkers, Cultuur en Strategie als mooist. Managementstijl, Systemen en Structuur en Medewerkers vindt men minder mooi. De staafdiagram geeft de gemiddelde schoonheidswaardering op de zes onderdelen weer. De cijfers 0 en 5 staan voor de mate waarin men schoonheid ervaart. Hoe hoger het cijfer des te hoger de waardering.



Afbeelding 41. Gemiddelde scores per ontwerpvariabele 7 S'en-model

Het 7 S'en-model is door Weggeman (1992) aangevuld met *missie, visie* en *doelen* alsmede met de aspecten *evenwicht, samenhang* en *heterogeniteit*

(ESH) van de zes ontwerpvariabelen. In dit kader relevant, omdat ‘de samenhang der dingen’, de samenhang en harmonie van de esthetische uitingen en artefacten van een organisatie, ervaren wordt als één van de schoonheden van een organisatie. Tonen inhoud, stijl en vorm van de schoonheidsdragers verbondenheid, een logisch en kloppend verhaal? Dat binnen en buiten de organisatie onmiddellijk te begrijpen is en de identiteit van de organisatie weerspiegelt?

In het kort toegelicht:

- Evenwicht: afstemming tussen de zes variabelen is nodig want elke factor in het raamwerk is even belangrijk voor het functioneren van een organisatie.
- Samenhang: elke verandering in één variabele heeft gevolgen voor de andere vijf factoren.
- Heterogeniteit: elke variabele bestaat uit formele en informele aspecten, elke factor heeft met meetbare en niet meetbare verschijnselen te maken en met elke factor wordt zowel expliciete als impliciete kennis bedoeld.

Vooralsnog is het onduidelijk of geconcludeerd mag worden - ondanks het redelijk gelijkmatige verdeling van schoonheidswaardering over alle items heen - dat er *evenwicht* bestaat tussen de ontwerpvariabelen. Maar afstemming tussen de variabelen blijkt niet noodzakelijk voor het ervaren van aspecten van schoonheid.

De correlatie tussen de individuele ontwerpvariabelen (schalen) vertonen een sterk tot duidelijk verband: tussen de .795 (hogere correlatie, sterk verband) en .610 (matige correlatie, duidelijk verband). Dit geldt dus evenzo voor de meer ‘harde’ (structuur, systemen en strategie) en ‘zachte’ (medewerkers, cultuur, managementstijl) ontwerpvariabelen.

Systemen – Managementstijl:	.795	Systemen – Strategie:	.696
Managementstijl – Structuur:	.769	Managementstijl – Strategie:	.681
Cultuur – Medewerkers:	.755	Strategie – Cultuur:	.680
Structuur – Systemen:	.752	Systemen – Medewerkers:	.643
Cultuur – Managementstijl:	.746	Medewerkers – Strategie:	.620
Cultuur – Systemen:	.746	Strategie – Structuur:	.610
Managementstijl – Medewerkers:	.735	Medewerkers – Structuur:	.607
Structuur – Cultuur: .	.712		

Afbeelding 42. Correlatie ontwerpvariabelen 7 S'en-model

Daarmee is niet gezegd dat er *samenhang* tussen de variabelen - wat betreft schoonheidsbeleving en -waardering is. Verandering in de esthetische aandacht of invulling in één van de variabelen kan geschieden en bestaan los van een gevolg voor een andere variabele? Je zou kunnen stellen, indien dit niet zo is, dat er niet sprake is van een kloppend verhaal in de organisatie.

Heterogeniteit tenslotte tussen de zes variabelen is een nog lastig te vangen begrip. Want in welke mate bestaat schoonheid uit formele en informele aspecten, uit meetbare en niet meetbare verschijnselen. En in welke schoonheidsdrager of ontwerpvariabele ervaren we zowel expliciete als impliciete kennis, zonder het onderwerp van esthetische kennis te hebben behandeld?

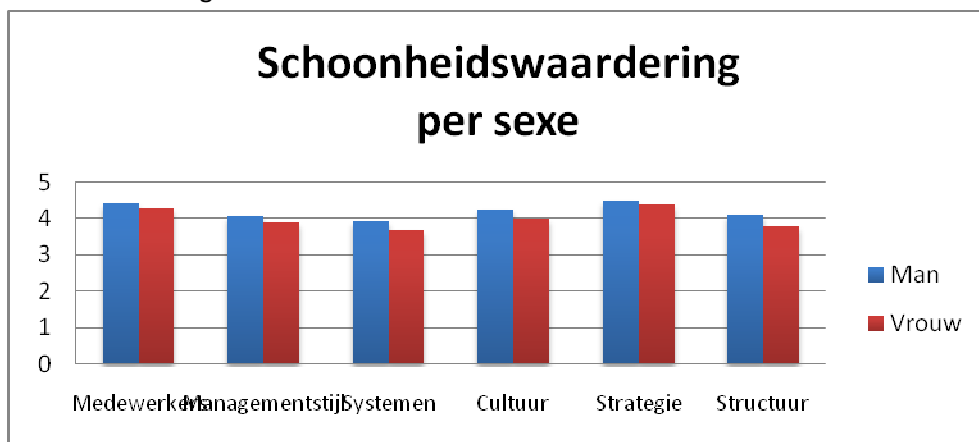
Kortom, bestaat dezelfde legitimiteit voor de toepassing van het ESH-model als we spreken over een esthetisch perspectief op organiseren? En bieden de E, de S en de H die mechanismen die we 'bedoelen' met de schoonheid van 'de samenhang der dingen'? Bij gebrek aan beter handhaven we ze.

Persoonskenmerken & schoonheidswaardering

Aan dit onderzoek werkten medewerkers mee van allerlei pluimage. Mannen, vrouwen, mannen, jong, oud, lang of kort in dienst, hoog en laag opgeleid, enzovoort. Hierdoor krijgen we tevens een eerste beeld van de invloed van sexe, leeftijd, aantal jaren in dienst, opleidingsniveau, positie in de organisatie (leidinggevende of niet) en geloofsovertuiging op schoonheidswaardering. In de volgende paragrafen staan we stil bij de verschillende persoonskenmerken.

Sexe

Tot op heden krijgen we opvallend vaak reacties van vrouwen op het boek 'Schoonheid in organisaties'. Maar deze aandacht uit zich niet in een beter schoonheidsoordeel. De waardering voor schoonheid in organisaties van mannen is iets hoger dan van vrouwen, maar niet significant. De verschillen komen met name door verschillen in de waardering voor *vrijheid, bedrijfsopvattingen, de werksfeer en de aandacht van het management voor esthetiek* in de organisatie.

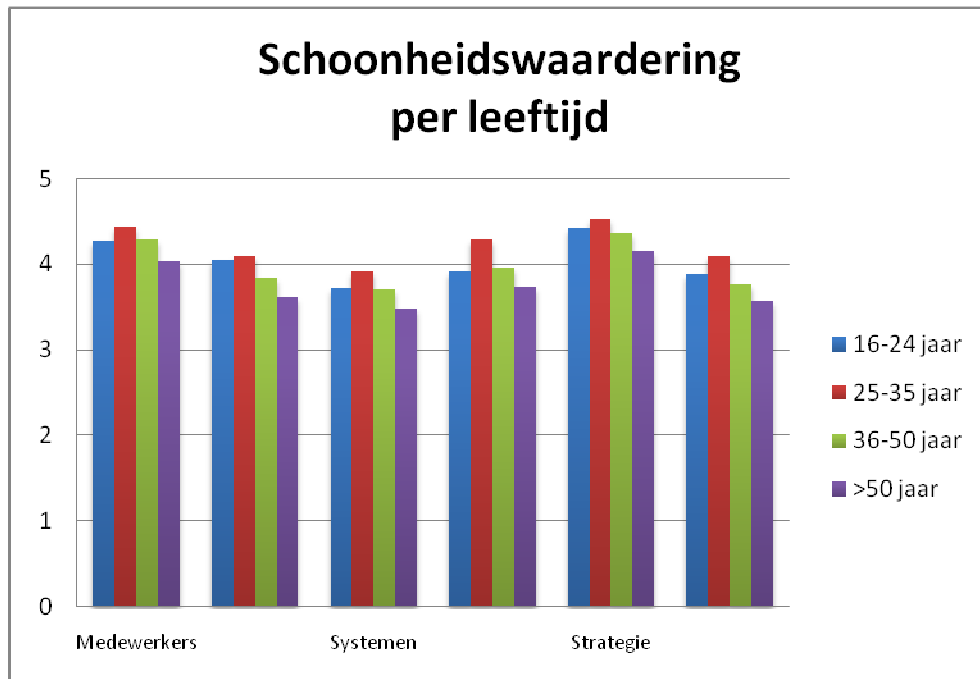


Afbeelding 43. Gemiddelde scores per sexe

Dit beeld is waarneembaar als we alle data van de vijf onderzochte organisaties samen voegen. Wanneer we per organisatie de scores bekijken, zien we dat slechts drie van de vijf organisaties dit beeld vertonen. In de twee andere organisaties waarden de vrouwen de schoonheid van vrijwel alle ontwerpvariabelen hoger dan de mannen.

Leeftijd

Leeftijd daarentegen lijkt wel van invloed op de waardering voor schoonheid. Deze neemt iets af naar mate men ouder wordt. Vooral de waardering van kwaliteiten van medewerkers, oog voor vakmanschap, rituelen in de organisatie en houding naar de omgeving worden door jonge medewerkers is significant hoger dan hun oudere collega's. Hebben hier vooralsnog geen verklaring voor. We veronderstellen dat naar mate men ouder wordt minder geneigd is om van baan te verwisselen en gewend is geraakt aan de mate van schoonheid om zich heen.

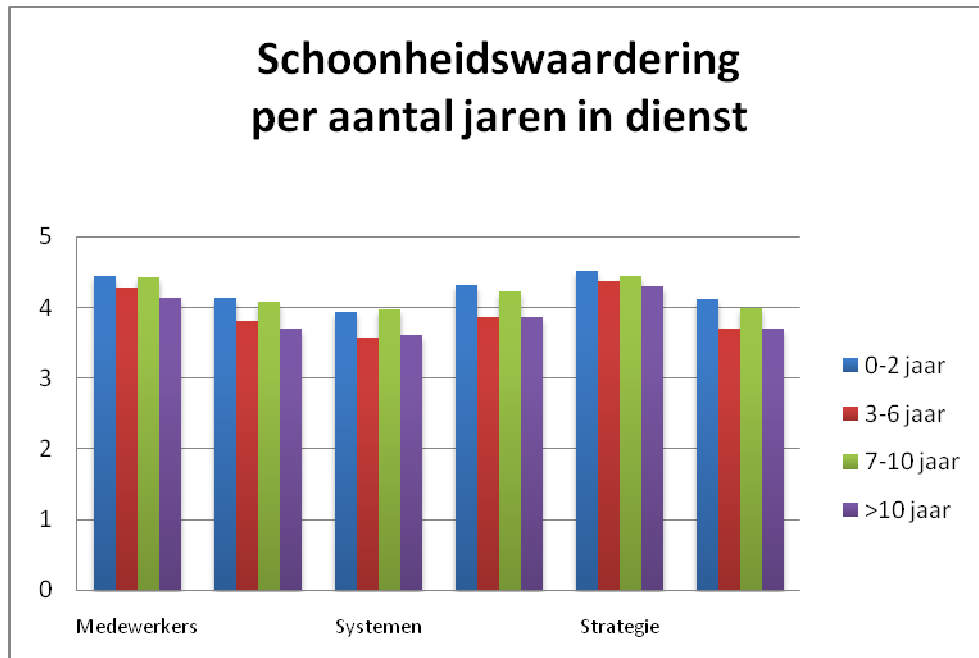


Afbeelding 44. Gemiddelde scores per leeftijd

Ook hier is enige nuancering (over de validiteit) noodzakelijk wanneer we naar de afzonderlijke data van de organisaties kijken. Twee van de vijf organisaties vertonen het beeld zoals hierboven. Maar twee organisaties laten een tegenovergesteld beeld zien. Daar neemt de schoonheidswaardering toe naar mate de leeftijd toe neemt. In de vijfde organisatie lopen de waardering en opleidingsniveaus kris kras door elkaar heen.

Aantal jaren in dienst

Medewerkers in de periode van nul tot twee jaar in dienst tonen de hoogste schoonheidswaardering voor de dertig schoonheidsdragers die hen is voorgelegd. Mensen die een aantal jaren langer in dienst zijn tonen een minder hoge waardering voor schoonheid. Dit geldt met name voor de culturaspecten zoals *rituelen en de werksfeer* en de aspecten *kwaliteiten van medewerkers, de wijze van leiding geven, het evenwicht tussen organisatiedoelen en persoonlijke doelen, de houding naar de omgeving, kansen voor ontplooiing en de samenhang der dingen in de organisatie*. Een eerste veronderstelling zou kunnen zijn, dat men went aan de schoonheid naar mate men langer in een organisatie werkt. Een andere veronderstelling zou kunnen zijn dat men nauwelijks meer verrast wordt wanneer men ergens langer werkt en beïnvloed wordt door 'hoe het werkelijk in elkaar steekt'. Maar voor medewerkers die zeven tot tien jaar bij de werkgever in dienst zijn is deze score weer hoger. We moeten verder onderzoek doen om deze scores op deze variabele verder te kunnen verklaren.



Afbeelding 45. Gemiddelde scores per aantal jaren in dienst

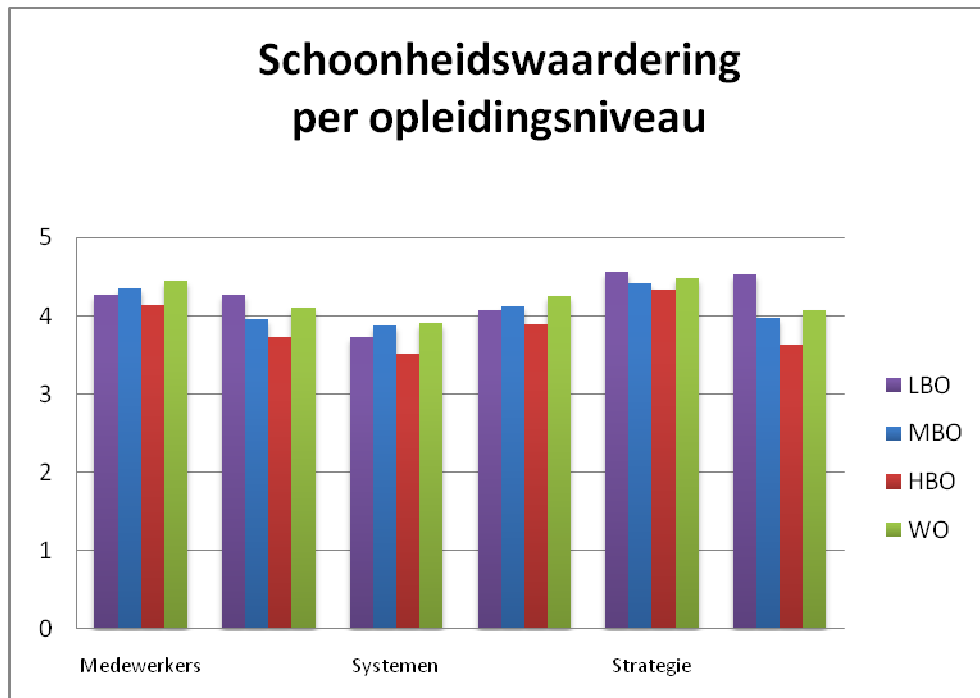
Wederom meten we vaststellen dat de schoonheidswaardering per organisatie in relatie tot het aantal jaren in dienst erg verschillend zijn. In het merendeel

van de organisaties neemt deze af naar mate men langer in de organisatie werkt, maar hier zijn bij twee organisaties ook sterke uitzonderingen waarneembaar.

Opleidingsniveau

Dan het opleidingsniveau van medewerkers. Is deze van invloed op hun schoonheidswaardering? Dit blijkt zo te zijn. Deze neemt toe naar mate het opleidingsniveau stijgt, met een onverklaarbare lagere score voor HBO'ers. De grootste verschillen betreffen dan de waardering voor de *personeelssamenstelling, de wijze van leiding geven, aandacht voor ideeën, de wijze van informeren, de afstemming tussen management en medewerkers, werken aan de zelfde doelen, samenwerking en de inrichting.*

En deze score correleert met de leeftijd en het aantal jaren in dienst van medewerkers. Maar jonge HBO'ers scoren niet significant anders dan collega's met een ander opleidingsniveau.

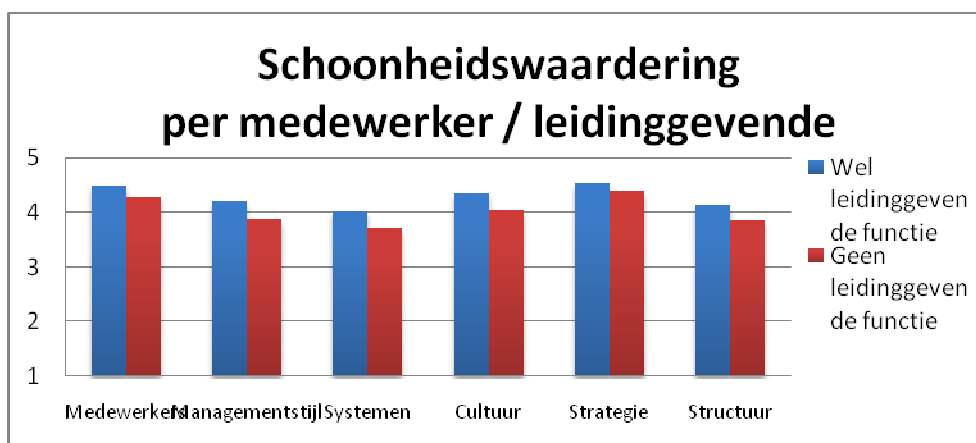


Afbeelding 46. Gemiddelde scores per opleidingsniveau

Het bovengetoonde beeld is waarneembaar in twee van de vijf onderzochte organisaties. Bij één organisatie vertonen de HBO'ers op vrijwel alle variabelen de hoogste schoonheidswaardering. Voor een andere organisatie betreft het hier de WO'ers, waar die in twee organisaties de laagste schoonheidswaardering vertonen.

Positie in de organisatie

Het schoonheidsoordeel van leidinggevenden is bijna 30% positiever en redelijk verdeeld over alle aspecten, dan deze van niet-leidinggevenden, terwijl beide hoog scoren. Bij zelfevaluaties van organisaties is een zelfde beeld waarneembaar. We veronderstellen dat leidinggevenden over het algemeen positiever scoren dan de overige medewerkers vanwege de mate van invloed op het bedrijfsresultaat, de perceptie van leidinggevenden bij een beoordeling over hun eigen resultaten en hun zicht (informatievoorsprong) op toekomstige strategische keuzes voor de organisatie.



Afbeelding 47. Gemiddelde scores per positie in de organisatie

Dit beeld waarbij de leidinggevenden een hogere schoonheidswaardering tonen is waarneembaar in drie van de vijf onderzochte organisaties. In de overige twee organisaties scoren de niet-leidinggeveende op vier of vijf van de variabelen hoger dan de leidinggevenden in hun organisaties.

Geloofsovertuiging

Als laatste voegden we *geloofsovertuiging* toe als persoonskenmerk, omdat enkel die media met een christelijke grondslag (zoals Trouw en de KRO) ons benaderden over ons eerste boek over schoonheid. Maar de onderzoeksresultaten vertonen geen significante verschillen in scores tussen de verschillende geloofsovertuigingen onderling en niet-gelovigen.

Deze resultaten zeggen iets over de esthetische waardering van medewerkers met bepaalde persoonskenmerken. We moeten vaststellen dat in schoonheidswaardering naar persoonskenmerken per organisatie verschillend is en daardoor niet te veralgemeniseren valt. Dat is opmerkelijk en vraagt verder onderzoek en met name aandacht voor de validiteit van het onderzoek. Overigens mag niet worden geconcludeerd dat een positiever scorende tevens over een hogere esthetische sensitiviteit beschikt, het vermogen dat met name door genetische overdracht en ten dele door cultuur, opvoeding en opleiding wordt verkregen.

Maar geconcludeerd mag wel worden, enkel op basis van dit onderzoek en het totaal aan data, dat een relatief hoge schoonheidswaardering bestaat bij respectievelijk medewerkers in de leeftijdscategorie van 25-35 jaar, mannen, 0-2 jaar in dienst, leidinggevend en universitair opgeleid. Medewerkers met de laagste schoonheidswaardering zijn respectievelijk deze in de leeftijdscategorie ouder dan 50 jaar, 3-6 en meer dan 10 jaar in dienst en HBO'ers.

7.2.3 Het proces van werken aan schoonheid

Geen enkele van de beschreven organisaties benadert schoonheid om schoonheid. Bijna iedere organisatie benutte een *kritisch moment* zoals een managementwisseling of een verhuizing om na te denken over wat schoonheid zou kunnen betekenen voor de organisatie.

Bij elke organisatie startte schoonheid met een idee van de leider ('Het moet en kan anders!'. Het Flevoziekenhuis, Randstad en Finext zijn de enige drie organisaties die startte vanuit hun waarden. Geen enkele organisatie werkte aan schoonheid via de expliciete uitvoering van het *Organisation Beauty Program*. Of maakte expliciet een keuze voor de strategie van productieschoonheid (mooie dingen doen) of schoonheidsproductie (op een mooie wijze). Maar bedachten intuïtief welke organisatieaspecten anders dan

via de gebaande wegen zouden kunnen. Wat wel alle beschreven organisaties kenmerkt, is dat zij dit proces met de medewerkers deden. En ze aspecten doorvoerden in de haarvaten van de organisatie zoals afspraken over de bijdrage aan cultuur of afspraken over de eigen ontwikkeling. En dat schoonheid nooit af is, dat schoonheid went, erkennen met name ZonMw, Randstad en het Flevoziekenhuis. Zij spreken over het positief blijven prikkelen van medewerkers. En dat dat noodzakelijk is tonen de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. Naar mate men langer ergens in dienst is waardeert men schoonheid minder. Men went er aan.

7.2.4 Opbrengsten

Is schoonheid om schoonheid niet genoeg, vroegen we ons eerder af. Helaas krijgen we daarmee helaas nog weinig gehoor bij de meeste managers denken we. Daarom toch iets over opbrengsten

We begonnen deze uitgave met het onderscheid tussen functionaliteit en esthetiek in organisaties. Misschien kunnen we stellen dat na zowel het onderzoek als de beschrijving van de elf *beautiful practices* dat esthetiek ook kan functioneel zijn. Beter door mooier.

Bij vrijwel alle organisaties is de klant- en medewerkertevredenheid en ook het werkplezier en trots onder medewerkers toegenomen na het vorm geven aan esthetische aspecten van de organisatie. Evenzo spreken 'mooie organisaties' van een daling van het ziekteverzuim. 'Mooie organisaties' ontvangen relatief veel positieve en goede feedback. Ze ervaren collectief dat het imago van de organisatie positief is verbeterd, wat een aantrekkingskracht heeft op nieuw personeel.

We onderzochten tevens in welke mate er correlatie bestaat tussen de individuele schoonheidsdragers en de in de webenquête genoemde opbrengsten:

- Werkplezier (4,3);
- Trots (4,2);
- de mate van flow-ervaring (3,9);
- beleving 'prachtig werk' (4,4);
- eindoordeel uitgedrukt in een rapportcijfer voor schoonheid in zijn of haar organisatie (gem. 7,8).

De waarden achter de eerste vier opbrengsten zijn de gemiddelde scores op de vraag in welke mate deze beleefd worden (0 = geheel niet aan de orde, 5= geheel aan de orde).

Geen van de schoonheidsdragers correleert negatief met één van de genoemde opbrengsten. Wat betreft de *flow*-ervaring van medewerkers springen geen van de schoonheidsdragers er positief danwel negatief uit. *Werksfeer* (0.32) en *de samenhang der dingen* (0.32) tonen de hoogste positieve correlatie.

De ervaring van *prachtig werk* correleert door vooral de schoonheidservaring van *geboden uitdagingen* (0.40) en *geleverde producten & diensten* (0.39). De correlatiewaarden liggen ook hier dicht bij elkaar.

De schoonheidsdragers correleren het sterkst (0.30) met *trots*. De schoonheidsdragers *werksfeer* (0.39), *de geleverde producten & diensten* (0.35) en *de bedrijfsopvattingen* (0.34) correleren het sterkst.

De hoogste correlatie tussen de schoonheidsdragers en de ervaring van *werkplezier* geldt voor de items *geboden uitdagingen* (0.31), *de houding tegenover de omgeving* (0.28) en *het met z'n allen werken aan dezelfde doelen* (0.28).

Dan tenslotte de correlatie tussen de schoonheidsdragers en het schoonheidsoordeel van de medewerker uitgedrukt in een *rapportcijfer*. De *werksfeer* (0.67), *de kwaliteiten van medewerkers* (0.60), *de houding tegenover de omgeving* (0.55) het *imago* van de organisatie (0.50) correleren het sterkst.

In een overzicht de belangrijkste resultaten.

Flow-ervaring (gem. corr 0.26)	'Prachtig werk' (gem. corr 0.26)	Trots (gem. corr 0.30)
Werksfeer (0.32)	Geboden uitdagingen (0.40)	Werksfeer (0.39), Geleverde producten & diensten (0.35) Bedrijfsopvattingen (0.34) Afstemming managent & medewerkers (0.33) Imago (0.33)
Samenhang der dingen (0.32)	Geleverde producten & diensten (0.39)	
Geboden uitdagingen (0.31)	Missie (0.33)	
Samenwerking (0.31)	Kwaliteiten medewerkers (0.32)	
Geleverde producten & diensten (0.31)	Samenwerking (0.31)	
	Werken aan zelfde doelen (0.31)	Evenwicht org.doelen & indiv. doelen (0.33)
Werkplezier (gem. corr 0.21)	Rapportcijfer (gem. corr 0.41)	
Geboden uitdagingen (0.31)	Werksfeer (0.67), Kwaliteiten van medewerkers (0.60)	
Houding tegenover omgeving (0.28)	Houding tegenover omgeving (0.55) Imago organisatie (0.50)	
Met z'n allen werken aan dezelfde doelen (0.28)	Samenhang der dingen (0.46)	
Werkinstelling (0.27)		
Kwaliteiten leiding (0.25)		
Interne samenwerking (0.25)		

Afbeelding 48. Correlatie schoonheidsdragers - opbrengsten

7.3 Conclusies

We mogen stellen dat schoonheid in organisaties wordt waargenomen en gewaardeerd. En dat Nederland – volgens het eigen oordeel van medewerkers – mooie organisaties kent. Voor de aan het onderzoek deelgenomen en de navolgende beschreven organisaties is de esthetische organisatie een pleonasme. Ook zien we dat esthetiek binnen een groot scala aan organisatieaspecten wordt beleefd en het beter is te spreken van een esthetisch perspectief op organiseren (vandaar de ondertitel van dit boek) dan van een esthetische organisatie. En hoe diffuus ook, de perceptie bestaat dat schoonheid een positieve invloed heeft op de beleving en de resultaten van arbeid. Beter door mooier.

Maar we moeten ook vaststellen dat de opbrengsten van het onderzoek nog mager zijn. Hoewel onze methoden van onderzoek valide blijken, is het aantal onderzochte organisaties nog klein en moeten we voorzichtig zijn met het veralgemeniseren van de eerste conclusies.

Graag zouden we ook iets willen zeggen over de overeenkomsten en verschillen van esthetiekbeleving en -waardering in soorten organisaties. We doelen daarbij op aspecten van de organisatie als omvang, type sector, leeftijd, ontwikkelingsniveau, omgeving, productie versus diensten, enzovoort. Echter het aantal organisaties dat we onderzochten is te beperkt om hier vooralsnog een uitspraak over te doen.

Wel veronderstellen we dat er signalen zijn dat organisaties als familiebedrijven, organisaties die kenmerken vertonen van het Rijnlands denken en organisaties met een maatschappelijke doelstelling ontvankelijker zijn voor esthetische aspecten van organiseren dan andere organisaties.

We constateren dat de kennis over de esthetische aspecten van organisaties en organiseren nogal mager is en niet meer behelst dan een eerste vingeroefening. Verder onderzoek is noodzakelijk om meer over schoonheid in organisaties te kunnen zeggen. In de nabije toekomst willen we verder (mogelijk promotie)onderzoek doen naar de volgende aspecten:

- voorzetten van huidig onderzoek onder een groter aantal organisaties;
- achterhalen van de voorwaarden (condities) om te komen tot waarde-erkenning van schoonheid of esthetiek en een esthetisch perspectief op organiseren (*reframing*);
- toepassen van onderzoeksmethoden om op een meer narratieve wijze esthetiekbeleving en -waardering te beschrijven.

De volgende elf *beautiful practices* inspireren u hopelijk om ook aandacht te hebben voor schoonheid in uw eigen organisatie.