

# De troostrijke schoonheid van wat 'is'

Jaap van 't Hek MCM

drs. Leike van Oss

Dr. Marijke Spanjersberg



*'Het puur schone kan men gerust aan de idealisten overlaten, het gedeeltelijk schone en lelijke is zaak van de empirici. Volmaaktheid kan zonder hulp van de ervaring ontworpen worden; feiten en onvolmaaktheden kunnen daarentegen uitsluitend door ervaring aan het licht gebracht worden<sup>76</sup>.'*

Dit essay gaat over iets wat niet makkelijk zichtbaar wordt in de wereld van organiseren en veranderen: de kwetsbare schoonheid om ondanks imperfectie en menselijk tekort samen te organiseren. Het is de schoonheid die aanwezig is, eerder ondanks, dan dankzij hoe we organisaties bouwen, besturen en veranderen. Het is het vermogen van mensen om imperfectie te verdragen en dat van organisaties om imperfectie te hanteren. De schoonheid van de kracht van het gewone, het alledaagse en het kleine; het vermogen om er met elkaar uit te komen. Deze schoonheid heeft niet altijd taal en als je het taal geeft, krijg je het toch niet goed te pakken. Als je er te veel de schijnwerper op zet is het weg, je moet het zoeken met een liefdevol lampje. Het is dat type schoonheid dat we in dit essay zichtbaar willen maken.

## Perfectie als default

We leven in een wereld waarin succes en perfectie de norm geworden lijken, waarin we steeds zoeken naar de verbeterde versie van alles. We

proberen de lat steeds hoger te leggen, de productie te laten groeien, de winst te vergroten, ons geluk na te streven.

Daarin succesvol zijn is misschien hier en daar een feit, maar zeker ook een frame. In reclames is de wereld 'haperloos' succesvol, nieuwer en nog beter. Cv's en reputaties zijn niet gebaat bij rommelige resultaten, half gelukte interventies en spectaculaire missers. Op YouTube, Twitter en Instagram maken we de mooiste en perfectste dingen mee. Duizenden volgers kunnen onze briljante meningen en ervaringen volgen.

We zitten in de paradox van meer en beter, van mooier en leuker, van als je het nu maar echt wilt, dan kan het. We leven in een spiegelpaleis waarin we anderen suggereren dat dat mogelijk is.

Het lastige is: van onszelf weten we dat er een suikerlaagje om al die selfies heen zit, maar bij de anderen lijkt het echt waar. Perfectie is overvloedig aanwezig in onze droombeelden en schaars in onze ervaringen en dus omarmen we alles wat ons dichterbij de perfectie brengt: kritische succesfactoren, excellentieprogramma's, managementboeken, gelukscoaches, persoonlijke ontwikkeldoelen, enzovoort, enzovoort. Taal die ons zegt: we zijn er nog niet, maar we komen er wel!

## De organisatie als lelijk ding

Ondanks, maar wellicht meer nog dankzij, ons streven naar perfectie, zien we veel lelijkheid in organisaties. Het neoliberalisme gaat ervan uit dat de onzichtbare hand van de markt zijn zegenrijke werk doet en dat concurrentiestrijd leidt tot optimalisatie van consumentengeluk en producentenwinst. Dat leidt ertoe dat we proberen om met zo min mogelijk mensen zoveel mogelijk te produceren. We zien dat de druk steeds verder wordt opgevoerd, met als motiverende slogan: 'we kennen hier geen problemen, alleen uitdagingen'. De effecten van deze organisatie-anorexia zien we terug bij bijvoorbeeld het onderwijs, de zorg, de politie en het leger: het lukt niet langer om personeel te krijgen in organisaties die gekenmerkt worden door jarenlange roofofbouw op kosten en reputatie.

We zien gebrek aan transparantie. We zien oneerlijkheid, machtsmisbruik, splitsing en onmacht. We zien het optrekken van muren, zodat je

alleen nog maar naar je eigen ambities en problemen hoeft te kijken. We zien problemen die te lang onder het tapijt worden geveegd. We zien signalen die stelselmatig worden gebagatelliseerd. We horen over dromen die geen relatie met de werkelijkheid hebben en over werkelijkheden waarin het perspectief het eind van de week is.

Het individu neemt in het realiseren van alle ambities een cruciale plaats in. Als autonoom kiezend, supergemotiveerd en almaar-authentiek wezen is hij degene die de organisatie successen kan brengen. Zo is het individu op een hoogtevreeswekkend voetstuk komen te staan. Hij lijkt vrij, iedereen zegt dat hij het is, maar hij dient zich te gedragen als volwassen, verstandig, evenwichtig en gericht op persoonlijk succes.

Dat leidt tot paradoxale sturing, met verlamming tot gevolg: 'Toon uit jezelf meer eigenaarschap, opdat de organisatie betere resultaten gaat boeken'. Je moet je eenvoudigweg professioneel gedragen en tegen een stootje kunnen. De epidemie aan burn-out behandelen we als een serie individuele problemen waar individuele oplossingen voor moeten worden gezocht. Kortom, we zien veel lelijks in organisaties.

## Het Schone en het Goede

In wat wij lelijk vinden zit een moreel oordeel besloten. Wij vinden het niet-goede vaak ook niet mooi, maar als we dit zeggen, zeggen we dan daarmee ook dat het Goede en het Schone samenvallen? Of toch niet? We realiseren ons dat we ons met deze vraag op voor ons onbekend terrein bevinden. Al pratend en zoekend komen we op de volgende overwegingen.

### Het Schone is leeg zonder het Goede

Als er sprake is van schoonheid in organisaties, veronderstelt het dat ook het Goede daarin besloten ligt. Het Schone kan alleen bestaan als het in ieder geval de Kantiaanse toetssteen doorstaat, namelijk dat de manier waarop ik mijn eigen handelen legitimeer, voor iedereen moet kunnen gelden. Hiermee wordt het onmogelijk dat ik mijzelf boven de wet plaats of parasiteer op het morele gedrag van anderen. Als ik niet van ellebogenwerk en slimme machtsspelletjes gediend ben, moet ik dat zelf ook niet

doen. Als je het Goede niet voorwaardelijk maakt voor het Schone, loop je het risico dat je met mooie verhalen gladstrijkt wat niet deugt en is dat niet precies wat we hiervoor lieten zien: mooie verhalen die perfectie suggereren, maar die dat wat niet deugt toedekken?

### Wat niet deugt kan via het Schone onthuld worden

Maar het Schone kan wat niet deugt wel onthullen. Denk aan een prachtige foto van een sloppenwijk of een atoomwolk. Denk aan De Aardappeleters, The Godfather of Who's afraid of Virginia Woolf ... In al deze beelden en verhalen blijven het niet-goede en het Schone nadrukkelijk van elkaar gescheiden. De schoonheid van het beeld maakt dat wat niet deugt niet beter, maar benadrukt met aandachttrekkende schoonheid juist het Kwade.

Misschien is het zelfs wel zo dat je door iets moois te maken over iets dat niet deugt, bijdraagt aan het Goede. Als het gezien wordt, kunnen we ons ertoe verhouden, een oordeel vellen en in actie komen.

### Het Schone spreekt een andere taal

Het Goede laat zich onderzoeken via de analytische weg van het morele oordeel, bijvoorbeeld via de categorische imperatief van Kant die we hierboven beschreven. Het Schone daarentegen maakt zich kenbaar via de emotie van de ontroering. Daarmee zitten aan het Schone hele andere woorden vast dan aan het Goede, woorden als kwetsbaarheid bijvoorbeeld, of weerloosheid, troost of fragiliteit. Wat ontroert is de toewijding die niet vanzelfsprekend is, de intentie om vol te houden of een uitweg te vinden, ondanks fouten en mislukkingen; de inzet die niet op voorhand aanspraak maakt op applaus of resultaat.

Terugkomend op de vraag waarmee we dit stukje begonnen is ons antwoord dus 'ja': het Schone *in* organisaties gaat wat ons betreft altijd over dat wat deugt. We komen op glad ijs als we los van moraliteit over schoonheid gaan praten en als we over het Schone spreken, dan vraagt dat behoedzaamheid in de woorden die we hiervoor gebruiken. Op metaniveau heeft het Schone het vermogen om te onthullen: Van Gogh, Coppola of Albee creëerden over wat niet deugt pure schoonheid. De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat dit soort schoonheidsscheppers in ons vak nog wat dun gezaaid zijn.

## Schoonheid vraagt om opmerkzaamheid

*Het was een miljoenenproject met een hoog risico. Daarom waren er stuur- en kern-groepen, was er veel juridisch overleg. Er werd samengewerkt tussen heel veel verschillende partijen, ieder potentieel conflict moest worden opgelost en de resultaten ervan moesten worden vastgelegd. Over een ding konden partijen het juridisch maar niet eens worden. Het sleepte voort, het juridiseerde, het bedreigde de voortgang. Tot iemand ging kijken bij het werk zelf. Daar was het vraagstuk allang opgelost. Ver weg van dat werk bleek men al maanden te vergaderen over iets wat in de samenwerking op het werk allang was overbrugd.*

Perfectie wil graag gezien worden en krijgt dan ook aandacht genoeg. Lelijkheid wil niet gezien worden, maar wordt af en toe toch openbaar gemaakt. Schoonheid, ten slotte, zien we nogal eens over het hoofd. Een beetje zoals Assepoester als grijze muis niet zichtbaar is voor de prins. Om deze schoonheid te zien moet je je best doen. Schoonheid verschijnt vaak als klein verhaal: in een gebaar van toenadering, in een vraag die niet eerder is gesteld of in 'gewoon met elkaar aan het werk gaan'.

Want toch rooien we het met elkaar. We weten elke keer weer met elkaar de klus te klaren, tegen de verdrukking in oplossingen te vinden en er met elkaar uit te komen. Er komt veel voor elkaar ondanks in plaats van dankzij al die sturing op meer en beter, op succes en perfectie. Tegen alle druk in gebeuren er mooie dingen. Achter alle gedoe en lelijkheid die wij zien bevindt zich een vorm van schoonheid.

Schoonheid kan 'klein' of 'gewoon' lijken, maar vergis je niet: schoonheid heeft een pars-pro-toto-kwaliteit. De schoonheid waar we hier op doelen ziet er vaak uit als onaf, half-mislukt, rommelig, onhandig en onvol-maakt gepruts. Het kleine verhaal is echter de uitdrukking van waarden en intenties die groter zijn dan de gebeurtenis zelf. Dat schoonheid geen XXL-maat draagt is één reden waarom we haar niet altijd opmerken.

## Schoonheid in organisaties: kleine maar antifragiele kracht

In organisaties zien wij een troostrijke schoonheid in het vermogen van mensen om met elkaar dingen voor elkaar te krijgen in een soms lelijke,

soms oneerlijke, maar altijd imperfecte wereld. Een vermogen om het eigen menselijk tekort te benutten om met elkaar ergens te komen. Een vermogen om in het kleine oplossingen te vinden in de schaduw van de grote woorden en doelgerichte ambities.

Op welke manier kunnen we dat Schone zichtbaar maken, erkennen en waarderen en een plek geven die het niet vanzelf krijgt? We hebben gezocht in onze eigen ervaringen en zijn uitgekomen op drie ingangen om zichtbaar te maken en een plek te geven wat zo vaak onopgemerkt blijft: koesteren, verdragen en benutten.

### Koesteren

*Alles wat van waarde is, is weerloos<sup>77</sup>*

*'Ik heb niks aan externen', was de vaste overtuiging van een bestuurder in een van onze opdrachten. 'Ze willen altijd iets wat helemaal niet kan. Ze lijken maar niet te beseffen dat ik het moet doen met de mensen die er zijn. Die gaan niet weg en ik mag geen nieuwe mensen aannemen. Elk plan dat door externen bedacht wordt, gaat het verandervermogen van mijn organisatie te boven. Ik werk vanuit wat er is, niet vanuit wat er moet gaan komen.'*

De meeste dokters willen liever geen patiënt worden in hun eigen ziekenhuis, omdat ze achter de schermen kunnen kijken en weten wat er daar allemaal mis kan lopen. Voor de meeste organisaties geldt dat het eigenlijk een wonder is dat ze functioneren ondanks alle (bijna-)feilen, zoals het ook een wonder is dat er zo weinig verkeersdoden vallen als je ziet hoe veel mensen rijden. Dat wonder wordt dagelijks verricht door de mensen die in het systeem dingen voor elkaar krijgen. Zij maken by-passes, bedenken work-arounds en pragmatische olifantenpaadjes om te voorkomen dat hun inspanningen stranden in overbodige bureaucratie, onverwachte omstandigheden en ander ongerief. Juist dat is iets om te koesteren en te benutten.

Als je een tijdje naar een organisatie kijkt, dat zie je dat die ook zonder plansturing verandert. Een organisatie is naast iets wat je doelgericht kunt sturen, ook een lerend en adaptief geheel dat zich aanpast aan prikkels van buiten<sup>78</sup>. Een organisatie is altijd alle twee, waarbij het ene het andere nodig heeft om een organisatie ook echt doelgerichtheid mee te geven, maar het ene systeem stuurt het andere niet aan. Als

we denken dat doelen en plannen de organisatie sturen, dat het ding organisatie zich beweegt in lijn met de plannen die je had, dan is dat maar deels waar. In dat deel zit wat ons betreft niet de schoonheid. Het Schone zit in het adaptieve systeem dat ondanks menselijk tekort weet om te gaan met de imperfectie van de organisatie, dat in staat is om mee te bewegen, zich aan te passen en dat wat tegenstrijdig is op te lossen. Het is een kracht die organisaties antifragiel<sup>79</sup> maakt: ze kunnen tegen een stootje.

Dat antifragiele vermogen van organisaties om én tegen een stootje te kunnen én mee te kunnen bewegen maakt dat organisaties in staat zijn om ingewikkelde dingen te doen, tegenstellingen te overbruggen, onmogelijke eisen toch tot resultaten te brengen<sup>80</sup>. Daardoor zijn organisaties fenomenen waarin gemiddelde mensen met elkaar prestaties neerzetten die ver uitstijgen boven hun individuele vermogens.

Misschien wordt deze vorm van organisatiekracht en de pure schoonheid ervan, wel het mooist zichtbaar in zijn tegendeel: de stiptheidsactie. Als mensen in een organisatie als vorm van protest precies gaan doen wat is voorgeschreven en opgeschreven, wat in functieprofielen, processen en protocollen staat, loopt de hele organisatie genadeloos vast. Er is iets anders nodig dan plannen om te zorgen dat organisaties echt werken: lokaal pragmatisch vermogen. Deze enigszins anarchistische eigenschap om, ondanks het menselijk tekort en de imperfecties die er in organisaties zijn, met elkaar te organiseren en werken, verdient het om gekoesterd te worden.

Echter in onze drieste veranderdrift, in onze wens om het nu voor eens en voor altijd beter te doen, wandelen we vaak als een olifant door de adaptieve porseleinkast. Wat is spectaculairder dan groots en meeslepend de organisatie te kantelen, fundamenteel te herstructureren en te transformeren? Creatieve destructie als leidend beginsel voor een ‘van-naar-verandering’, waarin ‘naar’ de tegenovergestelde kenmerken heeft van ‘van’? Hoe stevig het antifragiele vermogen van organisaties ook, het kan stuk. Iedere geplande verandering is een vorm van geweld. Een verandering is niet vrijblijvend en uiteindelijk hebben mensen zich te schikken in de verandering die wordt gerealiseerd. Hoeveel maken we tijdens verandering niet stuk zonder noodzaak, zonder zin en hoeveel van het stukge-

maakte is nu juist dat verscholen antifragiele vermogen om te zorgen dat iets werkt, dat plannen handelen worden? Juist om die reden is er aanleiding om niet meer geweld te gebruiken dan nodig; te kiezen voor de minst ingrijpende interventie die wel het veranderdoel dichterbij brengt. Zoals dokters niet meer doen dan nodig, maar ook geen stinkende wonden maken zoals zachte heelmeesters dat doen. Te koesteren wat er ondanks prudent geweld aan schoonheid gecreëerd wordt.

### Verdragen

*De wethouders van de vier gemeenten waren overstag: er zou een forse subsidie komen voor een nieuwe aanpak voor de bestrijding van eenzaamheid onder ouderen. De bestuurder van de stichting die de kar zou gaan trekken had met haar inspirerende visie en bevlogenheid de laatste twijfels weggenomen. In de periode die daarop volgde, ontstonden echter intern allerlei ruzies: over de aanpak, over de taakverdeling, over de budgetten, over het tempo: vrijwel elke praktische keuze leverde conflict en stagnatie op en stond realisering van de visie in de weg. Na een jaar zat het helemaal vast. Het conflict betrof 'een fundamenteel verschil in visie' dat 'het hart van de organisatie raakte'. Een van ons werd erbij gevraagd om 'dat wat waarschijnlijk onoplosbaar is' tot een oplossing te brengen.*

Een visie creëert onvermijdelijk spanning tussen droombeeld en werkelijkheid en daarmee tussen 'de idealisten' en 'de realisten'. Wat in het centrum van de aandacht komt te staan is de gewenste verandering en de moeilijkheden die overwonnen moeten worden. Wat uit het zicht verdwijnt is dat alle betrokkenen ook volhouden en verdragen.

In de veranderkunde is (misschien wel ten onrechte?) de kunst van het veranderen robuuster verankerd dan de kunst van het verdragen, terwijl er soms niets anders opzit dan helpen te verdragen, in de hoop dat de deur naar verandering open blijft staan. Therapeuten zijn daar misschien wat beter in dan wij, organisatie- en veranderkundigen. Zij maken in ieder geval een interessante redenering over de relatie tussen veranderen en verdragen, een gedachtegang waar ook wij wat aan kunnen hebben. Lange tijd was de gangbare redenering dat therapie moet bijdragen aan verandering en dat, als dat niet lukt, er niets anders rest dan verdragen. Verdragen is zo beschouwd de sluitpost van de mislukte verandering. Inmiddels bestaat meer en meer het vermoeden dat het precies andersom werkt: therapie helpt je om te verdragen waar je last



van hebt. Als dat lukt, kun je misschien hier en daar iets veranderen. Oftewel: verdragen gaat vooraf aan veranderen. Daarbij moet opgemerkt worden dat verdragen iets heel anders is dan accepteren. Accepteren doet de wens tot verandering afnemen, terwijl verdragen een voortdurende confrontatie met de moeilijkheid betekent<sup>81</sup>. Verdragen is hard werken, maar in de kunst van het verdragen wordt de schoonheid van verdraagzaamheid zichtbaar.

In organisaties wordt al veel verdragen. Je hoort het terug in de, soms cynische, commentaren over hoe het hier nu eenmaal gaat. In sommige organisaties roept men Bohica (bend over, here it comes again) als het nieuwe management opnieuw de definitieve oplossing voor alle problemen wil uitrollen.

Soms wordt het ook positief gelabeld. Dan noemen we het geduld of de tijd zijn werk laten doen. Sommigen verstaan de kunst van het handelen door niet te handelen, het Taoïstisch vermogen om juist door niet te intervensiëren beweging te bevorderen. Verdragen is een belangrijk vermogen om het Schone in organisaties ruimte te geven.

Organisatieadviseurs gebruiken af en toe interventies die in therapieland zijn bedacht. Een interessante interventie in dit verband is de ‘no conclusion intervention’<sup>82</sup>.

In al zijn eenvoud ziet die er als volgt uit:

- Neem voldoende tijd.
- Besluit met elkaar om geen conclusies te trekken.
- A vertelt hoe hij over het vraagstuk denkt, B luistert.
- B vertelt hoe hij over het vraagstuk denkt, A luistert.
- Laat het onderwerp rusten.
- Begin na enige tijd opnieuw.

De ontwerper van deze interventie vergelijkt dit proces met het bakken van een brood, waarin het kneden (vertellen en luisteren) wordt afgewisseld met het rijzen (laten rusten) van het deeg. Zonder het een of het ander valt er weinig te bakken<sup>83</sup>. Juist deze afwisseling helpt verdragen en verdragen helpt om het vermogen om het te klaren met elkaar ruimte te geven.

In deze interventie zit een subtiel, maar belangrijk verschil tussen ‘niet oordelen’ en ‘geen conclusies trekken’. Het laatste is namelijk voor ons brein beter uitvoerbaar dan het eerste. Oordelen doen we de hele dag door,

wat we hier ook over afspreken. 'Conclusies trekken' doen we meer wel-overwogen. We hebben er meer regie over en dus kunnen we breintech-nisch gezien beter overweg met de opdracht om geen conclusies te trekken dan om niet te oordelen.

*Zo gingen we in bovenstaande gemeente aan de slag. We spraken af dat het verboden was om conclusies te trekken, laat staan om naar een oplossing toe te werken. Om beurten vertelde ieder in alle rust zijn of haar verhaal. De overige betrokkenen luisterden. Verder niks. Dat deden we drie keer in drie maanden. Ongeduld en frustratie wisselden zich af met momenten van hoop. De verhalen werden rijker, het vermogen om complexiteit en spanning te hanteren nam toe. De verschillen verdwenen niet, de behoefte om de verschillen – desnoods met communicatieve machtsmiddelen – de deur uit te werken, wel.*

In het, op deze ogenschijnlijk simpele manier, verdragen van imperfectie wordt schoonheid zichtbaar; de schoonheid van de inspanning en het niet opgeven, de schoonheid van de gedeelde twijfel, de erkende dilemma's en de herkende teleurstellingen en zorgen, de schoonheid ook van een vermogen dat meer opmerkzaamheid, taal en waardering verdient.

### Benutten

*De setting van de intake was imponerend: negen mensen tegenover een adviseur. Negen mensen die een gelikte presentatie verwachtten. De twee bureaus voor mij hadden dat immers ook gedaan. Ik niet; ik wilde in gesprek over een verandering die nog heel open was en waarvan ze zelf eigenlijk ook nog niet wisten hoe het moest. Het werd een onaangenaam gesprek, waarin zij bleven vragen naar antwoorden en boos waren dat ik die niet gaf en waarin ik vragen bleef stellen waarop zij het antwoord niet hadden. De voorzitter van het gesprek benoemde het op een gegeven moment heel knap: 'Ik vind dit een onaangenaam gesprek, gaat dat altijd zo bij jou?' Waarop ik kon aangeven dat ik van vragen stellen ben, maar niet in gesprek kan komen als zij de antwoorden die ze zelf niet hebben wel van mij verwachtten. Toen ik wegging was voor mij wel duidelijk dat dit geen opdracht voor mij ging worden en dat gaf ik ook aan aan degene die mij naar de lift bracht.*

*In de middag werd ik gebeld door de voorzitter: 'Ik heb begrepen dat je de opdracht niet wilt?' Ik kon dat bevestigen. Daarop zei hij: 'Maar wij hebben na ons gesprek met jou doorgepraat over wat ons nou zo ergerde. We hebben geconcludeerd dat als jij ons de*

*vragen weet te stellen waarop wij de antwoorden niet hebben, dat jij dan degene bent die we moeten hebben.' Als je ongemak en een mislukt gesprek zo kunt benutten, dan wil ik voor je werken. Ik was nog wel even bang dat het gedoe in de intake een rol zou spelen bij de start. Dat bleek in het geheel niet het geval. 'Hoezo, daar hebben we het toch over gehad?'*

De schoonheid van het vermogen om iets, ondanks imperfectie en gedoe, werkend te krijgen, is ook het vermogen waarmee organisaties zich aanpassen en veranderen. Het is een vermogen dat je kunt benutten en dat juist daardoor steviger wordt. Als je het goed benut, is het in staat om dingen mogelijk te maken, om van 'praatwerkelijk' daadwerkelijk te maken, mits je begrijpt hoe dat werkt, want het laat zich niet rechtstreeks aansturen.

Het laten ontstaan van verandering gaat over het verbinden van het wenselijke met de wereld van het werkelijke. De wenselijke wereld is de wereld van plannen en ambities, van steven naar beter. De werkelijke wereld is de wereld van het adaptieve vermogen om er ondanks imperfecte omstandigheden en het menselijk tekort uit te komen. Om van je veranderambitie verandering te maken moet je die werelden met elkaar verbinden. Daarvoor heb je de wereld van het mogelijke nodig. Anders ben je in de ene wereld alleen maar aan de andere aan het uitleggen wat moet (wenselijke wereld) of wat (niet) kan (werkelijke wereld). De mogelijke wereld brengt ze bij elkaar. Het mogelijke deelt met het werkelijke dat het reëel kan bestaan, terwijl het wenselijke ook vol kan zitten met onhaalbare dromen, innerlijke tegenstrijdigheden en misverstanden. Als je het wenselijke door de zeef van het mogelijke haalt, kom je bij een realiseerbare verandering uit.

Als je de troostrijke schoonheid van de imperfectie wilt benutten, dan is het een opdracht aan leiders om de spanning die daar altijd in opgesloten zit, hanteerbaar te maken. Het is voor mensen in organisaties alleen mogelijk om de mogelijke wereld te realiseren, als die wereld door middel van leiderschap opengehouden wordt. De spanning die er in die mogelijke wereld altijd is, kan alleen verdragen worden, als het door middel van leiderschap ook hanteerbaar gemaakt wordt. De inspanning van niet opgeven en gedeelde twijfel is alleen een collectief vermogen als het geschraagd wordt door leiderschap. Uit onderzoek van Blastland<sup>84</sup> bleek dat het vertrouwen in verhalen waarin onzekerheden

doorklinken minder groot is dan dat in stellige verhalen, maar dat de geloofwaardigheid van de verteller er juist door groeit. Hij wordt als eerlijker beschouwd.

Als leider ben je de brug tussen de wenselijke en de werkelijke wereld. Ben je te veel van de wenselijke wereld, dan zet je het vermogen om vol te houden van je organisatie onder druk van de nagestreefde doelgerichte perfectie, sla je complexiteit plat met te eenzijdige sturing. Ben je te veel van de werkelijke wereld, dan zit je zelf het vermogen om ondanks spanning dingen voor elkaar te krijgen in de weg. Hang je te veel naar de default van perfectie, dan wordt de schoonheid van de imperfectie onzichtbaar en onbenaderbaar voor je. Die gaat als het ware ondergronds waar het zijn schoonheid verliest en voelt als oppositioneel.

Schoonheid wordt zichtbaar als leiders in staat zijn om met de spanning van de altijd aanwezige imperfectie om te gaan, die te benutten en te helpen verdragen. Als leider sta je in beide werelden en kun je mensen helpen om de spanning die in de mogelijke wereld ontstaat juist te benutten om de organisatie te ontwikkelen en laten groeien. De leiderschapspositie in het systeem organisatie is juist die positie waarin je groei en ontwikkeling vanuit de mogelijke wereld kunt stimuleren, maar dat vraagt dat je om kunt gaan met de ambiguïteit die bij die troostrijke imperfectie hoort. Het is immers een veranderkracht die niet eenzijdig bestuurbaar is. Het is het vermogen om iets te laten werken, maar niet per se op de manier zoals bedacht. Het is de potentie om iets te laten ontstaan, maar niet noodzakelijk op het moment en de manier waarop de buitenwereld dat verwacht.

Het is een vorm van én-én leiderschap, een vorm van weten dat je het niet weet, een vorm van wikkend en wegend stappen zetten. Het is het afgewen wat op dat moment, in de mogelijke wereld, nodig is om met elkaar het imperfecte vermogen om er met elkaar uit te komen te koesteren en te benutten. Het betekent keuzes maken tussen bijvoorbeeld:

- Visionair zijn én pragmatisch: vraagt de situatie om richting en rekkracht, of juist om een pragmatisch meebewegen met wat kan?
- Ambitieuw zijn of juist terughoudend: is er een extra duwtje nodig om iets mogelijk te maken of moet je juist terughoudend zijn en wat op dit moment gebeurt tijd en ruimte geven?

- Behouden én veranderen: moet je juist de veranderkracht aanspreken of moet je je richten op wat goed gaat?
- Experimenteren én keuzes maken: de mogelijke wereld is goed in experimenteren, maar experimenten komen niet verder als je geen keuzes maakt en inzet op doorontwikkeling van wat er ontstaan is. Is het tijd voor meer experimenteren, of moet je keuzes maken en richtinggeven om rust te brengen?
- Ruimte laten én sturing geven: ruimte zonder kaders is leegte, maar te strakke kaders en sturing ontnemt ruimte. Gaat verdragen, stapjes zetten en dingen realiseren in de mogelijke wereld om ruimte maken of juist om die af te kaderen?
- Vaart houden én tijd nemen: is het vraagstuk gebaat bij tijd nemen of juist bij vaart houden?
- Institutionaliseren én beschermen tegen instituties: een organisatie is een lelijk ding, we schreven het hiervoor al. Soms moet je mensen beschermen tegen dat lelijke ding, de ruimte voor hen zoeken binnen iets wat ruimte ontnemt. Soms ook moet je juist instituties bouwen, juist omdat het zekerheid en duidelijkheid geeft.

De keuze die je maakt is situatieafhankelijk en verandert in de tijd. Het is misschien wel stapsgewijs volgen van het imperfecte vermogen om iets, ondanks alles, toch werkend te krijgen, daarbij verdragend dat het niet zomaar verandert en vertrouwend op het pragmatisch vermogen van mensen. Dat maakt je als leider per definitie ook imperfect, want of je het goed doet weet je niet vooraf, maar pas achteraf. Misschien is daar de ultieme schoonheid wel in gelegen: wat onzichtbaar is in het moment zelf, toont zijn schoonheid achteraf.

## Na de schoonheid de troost

De Evangelische Omroep zendt veel natuurdocumentaires uit. De intense schoonheid van de natuur komt tot uiting in de meest bizarre creaturen die de zeeën bevolken, de gedetailleerde paringsdansen van sommige zoogdieren, het uitgekiende groepsgedrag van zwermen vogels, scholen vissen en kolonies insecten. We zien hoe bacteriën overleven in de diepe vrieskou, trekvogels feilloos hun nest van vorig jaar terugvinden en hoe geschikte biotopen er op een of andere manier in slagen de soorten

aan te trekken die erin gedijen. Het is precies die rommelige, chaotisch complexe wereld die ook de schoonheid in organisaties maakt. De voor-  
aanstaande bewustzijnsfilosoof Daniel Dennett<sup>85</sup> spreekt over design without comprehension: de verzameling van decentrale en lokale activiteiten leidt tot grootse bouwwerken zonder centrale sturing. De schoonheid zit verborgen in wat gezamenlijk tot stand wordt gebracht; de grote bedenker mag je er zelf bij denken.

—