

# Mooi is anders

Dr. Hans Vermaak



Een klein verzoek over een groot thema: 'Kan je in enkele pagina's het Schone in ons werk laden met betekenis?' Een paar weken later haal ik mijn kast en geheugen leeg: ik dwaal langs filosofen en kunstenaars, herlees mensen die zich bemoeien met 'social design', 'artful work' of 'playful change' en kijk terug op oude cases waarin we samenwerkten. Het blijkt makkelijker om me overladen te voelen, dan om dat 'schone streven' te laden.

## Schone schijn

Misschien is dat ook waar het deels over gaat: dat het Schone in ons werk niet zomaar pakbaar, maakbaar of schaalbaar is. Dat het op gespannen voet staat met mijn eerste reflex op zo'n uitnodiging om de essenties eens even bondig samen te vatten in termen als 'wat het is', 'hoe het werkt' en 'wat je doet'. Dat levert in ieder geval niets 'schoons' op. Denk aan een kookrecept als typering van een goed maal op een donkere winteravond: daarmee sla je plank mis. Dat is het juist net niet. Het doet me denken aan Bataille<sup>62</sup> die spreekt over dat je dat je vitale ervaringen eigenlijk niet kan 'beschrijven', maar enkel kan 'omschrijven'. Een tekst die niet de werkelijkheid pakt, maar die tussen de regels weet op te roepen. Ik vermoed soms dat voor alles wat van waarde is, geldt dat je er op zijn best door middel van tekst naar kan verwijzen.

Het leidt me naar de geniepige, maar besmettelijke aanname dat werk in het algemeen vaak pakbaar, maakbaar en schaalbaar lijkt te moeten te zijn en het Schone er niet in thuisheert: werk en kunst als gescheiden arena's. De eerste is nuttig, de tweede plezierig. Richards<sup>63</sup> betoogt hoe industrialisatie daar stevig aan heeft bijgedragen: een transitie waarin ambachtlieden de gang maakten van 'doing artful work' naar 'finding a job'. Waar zij voorheen aardig wat ruimte hadden werk (van uiteenlopen- de kwaliteit) naar eigen inzicht te doen, verschrompelt die autonomie in gestandaardiseerde massaproductie. Kunst komt los te staan van de dagelijkse werkelijkheid: een 'schone schijn' die we (in musea) kunnen bekijken los van 'echte leven' waar het eigenlijk commentaar op levert. Schoonheid wordt zo irrelevant en ongevaarlijk gemaakt<sup>64</sup>.

## Het magische leven

Er blijft een oproep van Berman<sup>65</sup> bij me hangen over 're-enchantment of the world'. In mijn woorden gaat dat over een diepgevoeld besef dat we de voeling met de werkelijkheid kwijtraken in de dashboards, werkprocedures en visieplaatjes van onze organisaties: abstracte rationele taal die de rijkheid van de praktijk verdoezelt en het leven eruit haalt. Ik volg Berman graag in het leven wat holistischer te zien: een wereld waarin bomen in het bos niet op zichzelf staan, maar 'met elkaar praten' als gezamenlijk organisme; een stad waarin wijken te ervaren zijn als een sociaal web van lijnen en lagen; een ecologie, niet als een model om te bestuderen, maar als besef dat we op dit moment lucht inademen die elders is uitgeademd; intermenselijke relaties waar irrationaliteit leven in de brouwerij brengt en je soms kan 'ruiken' wat er speelt. Een beetje magisch allemaal – tenminste in de zin dat er sprake is van heel veel werkelijkheid waar je niet zomaar de vinger op kan leggen. Het maakt het leven echter een stuk interessanter en zoveel beter te volgen.

Ook - en even belangrijk - kan je Bermans oproep interpreteren als een diepgevoeld verlangen om minder verminkt in ons werkleven te staan: een mens niet alleen als hoofd en handen, maar ook als hart en ziel, zodat je die rijkheid van het dagelijks leven niet alleen kan ervaren, maar ook nog eens kan voeden. Artful work gaat in die betekenis over zelfexpressie; dat je er jezelf in kwijt kan. Neem een willekeurig inspirerend

vakmens in gedachten: een kok, een onderwijzer, een verpleger, een plantsoenwerker, een verkeersregelaar. Wat ze gemeen hebben is dat ze op hun beste momenten 'off book' gaan, een term uit de toneelwereld waar een speler een personage laat spreken en niet langer vooral het script reproduceert<sup>66</sup>. Natuurlijk zijn er teksten, regels, kennis, instrumenten, afspraken en zo meer, maar dat is werkmateriaal en niets meer dan dat. Dat schrijft niet voor, maar steunt hoe vakmensen in situaties fris en fruitig kunnen onderzoeken en kunnen inspelen op wat zich voordoet vanuit de betekenis die hun beroep eigenlijk voor hen heeft. Een kok meet zijn betekenis of talent niet af aan het aantal maaltijden dat hij aflevert, maar aan de goede smaak die hij toont en de goede avond die hij verzorgt. Niet bonnen uitschrijven als politiemens telt, maar leefbare veilige straten. Zoiets verlangt van vakmensen naast hoofd en handen absoluut ook hart en ziel. Zonder dat ben je helemaal niet in staat om te spelen op je werk en pas zulk spel scheidt mooi werk.

## Mooi is anders

Wat me tijdens al mijn geblader opvalt, is dat veel beschrijvingen en typeringen van 'mooi werk' laten zien dat er eenzijdige manieren van doen en denken in onze organisaties zijn die knap in de weg zitten. Niet omdat ze fout zijn, maar omdat ze domineren. Ze zijn zo onomstreden geraakt dat het normaal is 'veel van hetzelfde' doen, zelfs als betrokkenen er heimelijk weinig van verwachten. Mooi werk doet een beroep op ons om ook gebruik te maken van hoe het normaal niet hoort. Ik herken dat erg vanuit de werkingsprincipes die echte vernieuwing teweeg lijken te brengen. Veranderkunde is tenslotte mijn vakmatige thuisbasis. 'Wat hoort werkt niet en wat werkt hoort niet' was wellicht de belangrijkste stelregel die ik ontdekte als sleutel tot het 'plezier beleven aan taaiere vraagstukken'<sup>67</sup>. Plezier als indicator van 'mooi werk' wordt mogelijk door juist uit de groef te gaan als je complexe, maar betekenisvolle, vraagstukken oppakt.

Die stelregel helpt me om deze tekst bondig te houden als het gaat over de vraag hoe je nou 'mooi werk' doet. Allereerst omdat het een strikvraag is: als ik een protocol of stappenplan zou poneren, staat dat haaks op wat ik hiervoor schreef. Belangrijker nog, we krijgen al een aardige impres-

sie door als werkhypothese te verkennen: ‘welke routines zijn in ons (verander)werk in onze omgeving doodnormaal geworden en hoe zou het zijn als we die eens omdraaien?’ Dat klinkt wellicht abstract, maar laat ik eens wat routines op een rij zetten die zo maar in het dagelijks leven van onze organisaties gewoongoed zijn geworden en daar iets contrasterechts tegenover zetten:

- Op problemen focussen (sense of urgency) versus mogelijkheden voorstelbaar maken (sense of relevance).
- Vraagstukken in stukjes hakken (taken/aspecten/afdelingen) versus in hun samenhang en verknoottheid leren zien (onbegrensde heelheid).
- Veel energie naar plannen, antwoorden en daadkracht (geruststellend) versus energie in nieuwsgierigheid, uitproberen en aarzelen (onderzoekend).
- Implementatie in vastgestelde overzichtelijke stappen (lineair) versus al doende iets werkend krijgen in een stapeling van kleine interventies (incrementeel/iteratief).
- Resultaatgericht werken (smart doelen) versus op waarden ankeren en toeval benutten (emergent proces).
- Rationele keuzes op basis van feiten uit het verleden (objectiviteit) versus gevoelsrijke keuzes op basis van vermoedens en verbeelding (subjectiviteit).
- Besluitvorming door invloedrijkste spelers op basis van belangen en posities (politiek/hiërarchisch) versus met direct betrokkenen knopen hakken op basis van redenties (‘system in the room’).
- Generalisering en instrumentalisme met de hulp van stafdiensten en beroepsverenigingen (standaardisering) versus maatwerk en improvisatie in het alledaagse (situatiespecifiek).
- Veiligheid en helderheid scheppen (stabiliserend) versus paradoxen zoeken en spanningen verdragen (lerend).

Wat links staat is dominant, wat er rechts naast staat veel minder. Je kan je voorstellen dat als je mooi werk wil leveren, dat dat juist baat heeft bij wat rechts staat. Dat je dicht met je neus op de praktijk zit en daardoor ziet wat er speelt, dat je verdraagt dat je de antwoorden niet hebt, maar nieuwsgierig bent, dat je inspeelt op de situatie en op toeval, dat betrokkenen het zelf mee vormgeven, dat je al je zintuigen open hebt en je verbeelding gebruikt, dat je eens wat probeert wat je nog niet eerder deed.

## Waardeloze waarden en knullige vermogens

Binnen het werk is die mooiere manier van doen niet per toeval schaarser. Het staat haaks op waarden waar we allemaal in organisaties aan gewend en gehecht zijn: een streven naar eenheid, naar controle, naar stabiliteit en naar transparantie<sup>68</sup>. We hebben het dan over samen dezelfde visie en cultuur hebben (eenheid), over heldere sturing en kengetallen (controle), over dat onze organisaties veilig moeten zijn, dat we willen weten waar het heen gaat (stabiliteit) en over helderheid en openheid van onze managers (transparantie). Binnen organisaties hoor ik van laag tot hoog mensen dat soort opvattingen reproduceren; meer dan eens haaks op hun eigen intuïtie en haaks op hoe ze het thuis doen. Mooi werk gedijt er zelden van. Dat heeft vaak meer baat bij variëteit dan eenheid, meer bij gedeelde sturing of zelfs subversiviteit dan controle, meer bij dynamiek en avontuur dan stabiliteit en meer bij aandacht voor het subtiele, informele en potentiële, dan wat transparant is. De vier waarden blijken waardeloos zodra ze vanzelfsprekend worden.

Er speelt nog iets anders als je naar het rijtje contrasterende werkwijzen kijkt. Het rechter rijtje staat voor ingewikkelder repertoire dan het linker rijtje. Kijk alleen maar naar de eerste twee items: 1) het is makkelijk een concreet probleem vast te pakken dan een nog niet bestaande mogelijkheid, en 2) het is makkelijker aspecten scherp te krijgen, dan een causaal web van oorzaak en gevolg. Loop zelf maar eens langs de andere items en trek je eigen conclusie. Als iets echter ingewikkeld is, dan heb je dat niet zomaar in de vingers. Mooi werk is anders, maar niet alles wat anders is, is zomaar mooi werk! Het impliceert dat het niet genoeg is om de vier dominante waarden aan je laars te knopen en het linker repertoire te laten verslappen als je de ruimte en kans niet weet te grijpen je andersoortige kunde, kennis en waarden eigen te maken en te manifesteren. Van Olffen<sup>69</sup> mag er graag de metafoer bij halen van Tarzan die van liaan naar liaan zwaait. Als het loslaten van het oude gedrag (de ene liaan) sneller gaat dan het beetpakken van nieuwe gedrag (de andere liaan), dan gebeuren er ongelukken: het 'limbo-scenario'. Dat lijkt voor de hand liggend, maar bij nieuw repertoire hoort ook dat je er nog niet altijd bewust, bekwaam en precies in bent en dat je zelfs dat niet altijd beseft of wil weten<sup>70</sup>. Je grijpt daardoor gemakkelijk naast de nieuwe liaan, verliest vaart en vergaart blauwe plekken. Dat ligt zelfs voor de hand. Het

risico van de self fulfilling prophecy is dan daar: dat je concludeert dat al dat nieuwe gedoe modieuze praat is, waarmee je geen deuk in een pakje boter slaat. Om dat te voorkomen moeten we moeilijk doen over mooi werk. In een verbastering van het oude motto van de Belastingdienst: mooier kunnen we het wel maken, maar makkelijker juist niet.

## Ingetogen genieten

Het is wellicht toch wat ontluisterend zo uit te komen bij de 'plek der moeite'<sup>71</sup> na het hoofdstuk begonnen te zijn met de schoonheid van werk en de magie van het leven. Het aardige van het begrip 'de plek der moeite' is echter dat 'moeite' er een dubbele betekenis in heeft, namelijk dat je vooral veel moeite doet voor iets wat voor jou echt de moeite waard is. Het gaat dus over inspanning net zo goed als over inspiratie. Juist als iets de moeite waard is, hou je niet op als een probleem genoeg opgelost is: dat is namelijk al zo bij middelmatigheid. Nee, je kan het niet laten je af te vragen hoe mooi het kan worden. Daarmee ga je voorbij aan de minimumeisen en ga je voor schoonheid, maar dan moet je dus wel van dat werk houden. Daarbij valt me een oud spreekwoord in dat 'je niet van een vrouw (of man) houdt, omdat ze mooi is, maar dat je haar mooi vindt, omdat je van haar houdt'. Het begint dus met liefde voor het werk dat je doet en het vak dat je hebt. De motivatie komt niet van buiten: je gaat niet al die extra meters omdat de organisatie het voorschrijft of omdat klanten het vragen. De motivatie komt vanbinnen: je doet het voor zelfexpressie, vanuit nieuwsgierigheid, om iets betekenen voor de wereld<sup>72</sup> en dat heeft iets redeloos. God weet waarom je nou juist van die persoon houdt of dat vak je roept. Het heeft iets van een roeping die je kan ontwaren en waar je trouw aan kan zijn (of die je kan ontgaan of ontkennen): iets waar je jaren voor nodig hebt, nooit in uitgeleerd bent en vrolijk van wordt. Dat mooi werk meer werk is, is dan helemaal zo erg niet. Het charmante van mooi werk - zo overviel me tijdens al dat bladeren en reflecteren - is immers dat het een beloning op zich is en dat plezier daar een uitdrukking van is; een lakmoesproef, zo je wilt.

Moeite doen is dus helemaal geen punt, maar te veel moeite kan wel een reële valkuil zijn. Dat komt deels doordat het altijd nog mooier kan: werk krijgt er iets grenzeloos van. Deadlines, budgets, normen: die zijn alle-

maal niet heilig. Lastig maathouden komt verder door de complexiteit van het rechter repertoire: daar moet je meer je best voor doen dan het linker repertoire. Daar komt nog boven op de inspanning om je zulk repertoire eigen te maken: je bent bezig met performance en professionalisering tegelijk. Bij dat leren hoort onlosmakelijk dat gevoel, dat denken en de relaties die onder spanning komen te staan: het verdragen en hanteren van respectievelijk ongemak, verwarring en conflict is tegelijk een motor voor leren als een oefening in incasseren<sup>73</sup>. Dat kan allemaal best plezierig zijn, maar alleen als je er genoeg ruimte voor hebt. Schoonheid is namelijk moeilijk te waarderen of te scheppen als je oververmoeid



bent. Dat impliceert dus ambitiebegrenzing. Paradoxaal genoeg juist, omdat je iets bijzonders wil bereiken. Dat kan contra-intuïtief aanvoelen, het kan logischer lijken onzelf te verleiden met vergaande visies, heftige doelen en hoge verwachtingen, maar dat is niet langer zo, als je iets doet waar je van houdt, dan helpt het juist om aandacht te besteden aan eigen beperkingen, het onderkennen van je cirkel van invloed, het jezelf gunnen van goede timing, het arrangeren

van genoeg rugdekking, het reëel zijn over de weerbarstigheid van een vraagstuk, het besef dat omvang van verandering vaak haaks staat op diepgang, et cetera<sup>74</sup>. Dat voorkomt verloren gevechten en vergroot je kans van slagen en leren. Het verlangt echter wel een onthechting van utopische verlangens, zeker als het gaat om maatschappelijke worstelingen als duurzaamheid. Je kan dan – in de woorden van Wheatley<sup>75</sup> – beter streven naar bescheidener ‘islands of sanity’. Ik erken: het is niet niks om vrede te leren hebben met wat er elders ondertussen niet beter op is geworden of stevig is misgegaan, terwijl jij lokaal verschil probeert te maken. Mij helpt het te beseffen dat er weliswaar niets zo krachtig en besmettelijk is als mooi werk, maar dat als je jezelf te dun spreidt, je niets in handen hebt waarmee je anderen kunt aansteken. Kortom: we moeten maat weten en mogen maathouden. Zo zorgen we er hopelijk voor dat we er nooit schoon genoeg van krijgen. Hoe mooi zou dat zijn?

—