

Pleidooi voor onvoorspelbaarheid,
verbinding en creatie
in loopbaan en organisatie



Jelte C. Krist

De kunst van het onmaakbare



Uitgever: S2uitgevers
Redactie: Henk Vlaming
Correctie: Edwin den Os
Vormgeving: Hein van Putten, hendrikdetiende.nl
Foto Auteur: Matthias Katz
Druk en afwerking: Tipoprint BV
ISBN 978-94-92528-88-9
NUR 800

Eerste druk, september 2021

Copyright © Jelte Krist, 2021

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij S2uitgevers en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veeelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

De kunst van het onmaakbare

Pleidooi voor
onvoorspelbaarheid,
verbinding en creatie
in loopbaan en organisatie

Jelte C. Krist



UITGEVERS

Voor mijn vader die
mij bij de les houdt en
mijn moeder die mij
leerde spijbelen

Uit chaos van lakens en
gordijnen open,
was plotseling
heel helder te verstaan:
Nu alles is zoals
nu alles is zoals het
komt het, hoewel,
hoewel,

voorgevoel opgestaan,
de radio aan,
Scarlatti

het is geworden,
is
misschien
tenslotte nog in orde.

Judith Herzberg

Coming- out

DE KUNST VAN HET

Zo'n 15 jaar geleden kwam ik uit de kast als biseksuele man. Een ervaring die nogal wat gevolgen had. Als biseksueel vind je mannen én vrouwen aantrekkelijk. Het is dubbelheid in één lichaam. Het confronteert je met de hetero-normen in onze samenleving en in de gay-scene ben je een nicht die het niet wil weten.

Ik had tot die tijd een relatie met een vrouw en ik had werkelijk geen idee hoe het voelt om met een man hand in hand over straat te lopen. Toch, of misschien juist door het gebrek aan verwachtingen, ging mijn coming-out me redelijk gemakkelijk af. Ik probeerde uit, volgde mijn gevoel en ik dacht in tijdelijkheid: nu ben ik een tijdje met een jongen, wie weet wat de toekomst brengt.

Ik zie dit absoluut niet als een persoonlijk succes, maar ik denk dat ik het vooral te danken heb aan het geweldige nest waar ik ben geboren, mijn zus die me vooruitging naar Amsterdam en de steun van mijn vrienden. En laat ik de gelukkige toevaligheid dat ik net in dit kleine landje aan de Noordzee ben geboren niet vergeten te noemen.

Die ervaring en mijn biseksueel zijn is van grote invloed op het schrijven van dit boek. Organiseren en veranderen is net zo dubbelzinnig en veelomvattend als mijn eigen kern. De werkelijkheid is té complex om te vangen in modellen en structuur. Of het nu gaat om een opleiding, een loopbaan of een organisatie: we kunnen de wereld niet naar onze hand zetten.

Toch bekijken we het werkende leven en verandering vanuit grip, quick fix tips en trucs en efficiënte richtlijnen. Allemaal toegankelijk en vlot gepresenteerd in opleidingen en zelfhulpboeken. En in organisaties worden ingewikkelde vraagstukken met eenduidige oplossingen en vooraf omschreven interventies aangepakt. Om het verhaal van succes kracht bij te zetten, wordt geschermd met sociaalwetenschappelijk onderzoek en voorspellende data. En aan het eind van de dag wordt iedereen door de flitsende goeroe of leidinggevende aangesproken op zijn eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing.

Dit boek ontmaskert het verhaal over maakbaarheid, efficiëntie en individueel succes. Want ik heb aan den lijve ondervonden dat het allemaal niet zo simpel is. Het dominante maakbaarheidsdenken komt uit Utopia: het zit vol illusies en valse beloftes.

Dat is schadelijk. Voor onze energie en voor het lerend vermogen. Het jaagt ons in een ratrace naar succes en we worden er ziek van. Ook heeft het zijn uitwerking op onze omgeving. In organisaties strijden we om verschillende belangen, samenwerking is gedoe en het werk verliest zijn kwaliteit. Maar kijk ook naar de groeiende ongelijkheid, de ellende met het

klimaat en dierenleed. Wie beweert dat deze zaken losstaan van de dominante principes over veranderen, succes en leren in onze samenleving is niet oprecht.

Het is daarom tijd voor een nieuw verhaal: De kunst van het onmaakbare. Een andere manier van kijken naar de dynamiek in jezelf, organisaties en onze samenleving. In de ongeveer vijftien jaar dat ik actief ben in mijn vakgebied heeft dit zich stap voor stap ontwikkeld. Een voortschrijdend inzicht dat nu naar buiten komt. Je zou het mijn tweede coming-out kunnen noemen.

Het doel van dit boek is tweeledig. Ten eerste hoop ik dat het werkende mensen, van welke leeftijd dan ook, laat zien dat de werkelijkheid dubbelzinnig en onvoorspelbaar is. Verwacht van dit boek geen routekaart, stappenplan of handige snelle tips. Ik heb geen indicatie voor de leestijd en ook geen samenvatting aan het einde van elk hoofdstuk. Ik weet niet hoe jij en je situatie in elkaar zitten en ga je niet vertellen hoe je je leven moet leiden. Wel hoop ik dat *De kunst van het onmaakbare* je helpt bij het leren in de praktijk, het durven uitproberen en dat het je vertrouwen geeft om je eigen pad te bewandelen. Ik wens je een eigen coming-out toe; op wat voor vlak dit ook maar mag zijn.

Ten tweede wil ik HRM-professionals, veranderkundigen en leiders in organisaties een ander perspectief bieden op organisaties, verandering en leren. Ook voor jullie heb ik geen leidraad en ik weet niet welke interventies of oplossingen het beste passen bij de organisatie waar je werkt. Daarvoor is het allemaal veel te complex. Wel hoop ik dat dit boek je stimuleert het vak volgens de beschreven principes vorm te geven. Vandaar ook de ondertitel: Pleidooi voor onvoorspelbaarheid, verbinding en creatie. Ik denk dat het je zal helpen bij het zoeken naar oplossingen voor de lastige vraagstukken waar we in organisaties mee te maken hebben.

Het boek heeft een hybride vorm: een roman afgewisseld met principes. Het verhaal gaat over Junior, een professional die bij adviesbureau Bureau X werkt. Ik herken me in hem, want ook Junior geniet van de verleidingen van de corporate city, de aantrekkingskracht van de sterke mannen en vrouwen, de verhalen over 365 dagen succes en werkgeluk, het uurtarief, de bonus, de auto van de zaak, de borrels en de champagne. En ook Junior vindt het lastig om het spel mee te spelen. Hij zoekt naar vrijheid in een wereld vol belemmeringen en wil zijn vak op een kwalitatief goede manier uitoefenen. Net als ik, krijgt hij te maken met een crisis, heeft hij een vader die in een gevangenis werkt en krijgt hij een affaire op het werk.

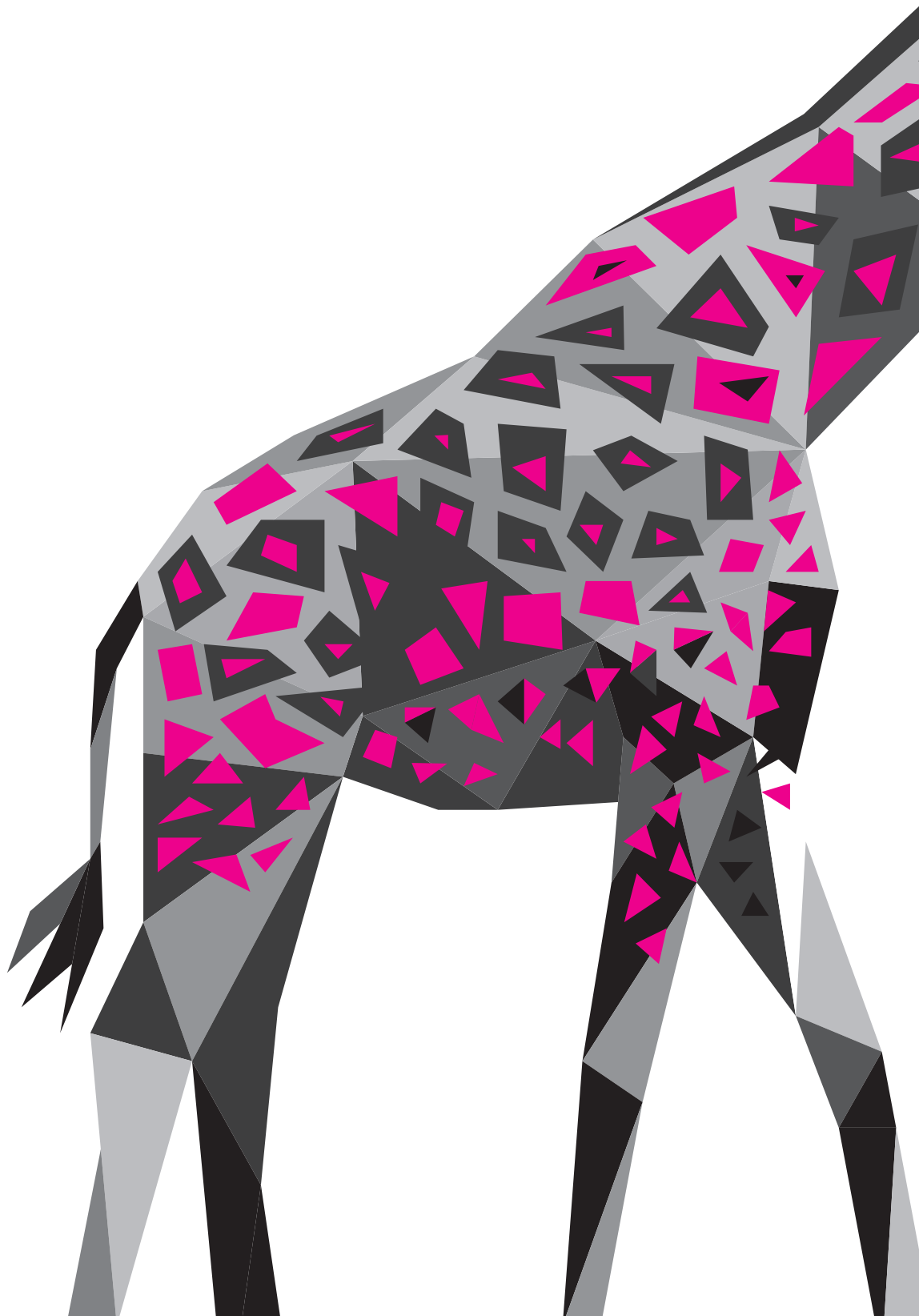
Het verhaal wordt afgewisseld met principes die zijn gebaseerd op mijn ervaring in het vak en vanuit de inzichten van wetenschappelijke denkers uit onder andere biologie, sociologie, psychologie en organisatiekunde. In deze hoofdstukken geef ik inzicht in, en de onderbouwing van de kunst van het onmaakbare. Ook omschrijf ik wat je met de principes kunt doen in je eigen carrière, team of organisatie.

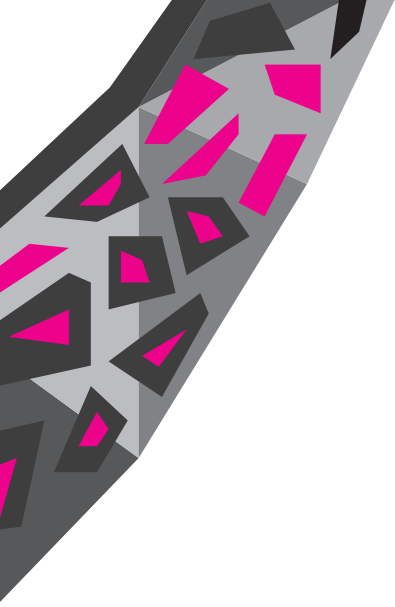
Ik heb bewust gekozen voor deze vorm. Want een verhaal kan je in verwarring brengen. Je kunt je verplaatsen in de personages en de omschreven situaties maken het herkenbaar. Een roman zet aan tot fantaseren en helpt je om je eigen verhaal te maken. Tegelijkertijd zijn duiding en onderbouwing nuttig voor verandering en leren in de dagelijkse praktijk. De handvatten geven je mogelijk houvast voor je persoonlijke ontwikkeling of bij het werken aan vraagstukken in organisaties.

Tot zover deze inleiding. We gaan nu echt beginnen.
Omarm de onvoorspelbaarheid, leg verbindingen en creëer.
Ik wens je veel plezier.

Jelte C. Krist

Coming-out	8
JUNIOR	14
EEN SUPERHELDENFILM	24
Intermezzo: Het superheldenscript	40
BACKSTAGE	54
Principe 1: Het zien van dubbelzinnigheid	72
VLINDERS	82
Principe 2: Het omarmen van onvoorspelbaarheid	98
MOUNT EVEREST	112
Principe 3: Doorbouwen op wat aanwezig is	132
DE MENSENTUIN	142
Principe 4: Het centraal zetten van de onderlinge verbinding	158
REBEL	170
Principe 5: Confrontatie gebruiken om energie op te wekken	186
BLIJE BEDRIJVEN GO!	196
Principe 6: Ruimte geven aan creativiteit	212
JUST FOR ONE DAY	220
Principe 7: Continu leren in de praktijk	238
Dank	248
Noten	254
Verantwoording en bronnen	260





1.

Junior



Tom Hanks kijkt Junior diep in de ogen. Tom Hanks die Forrest Gump speelt, nee, Tom Hanks die Forrest Gump is. Junior zit diep weggedoken in de zachte rode fauteuils

van de bioscoop. Zijn strakke *slim-fit* Hugo Boss pak nog aan. Die ochtend had hij het outfit met enige haast uit de kast gepakt en bij het instappen in zijn leaseauto was het ding al gekreukt. Hij had niet de rust om het jasje op te hangen op de daarvoor bedoelde hanger achter in de wagen. Door de chaos van de dag en het steeds verder onderuit zakken in de bioscoopstoel was het colbert nu volledig verfrommeld.

Junior pakt de fles witte wijn die hij mee naar binnen smokkelde van de plakkerige vloer en slaakt een diepe zucht. Hij voelt de vermoeidheid van het harde werken. Weken waarin hij rende van de ene opdracht naar de andere. Overleg in en overleg uit. Van maandag tot vrijdag, en soms zelfs in het weekend, knokt hij tegen de belemmeringen van de organisatiemachine: de regels en procedures, de vooraf omschreven resultaten en eendimensionale plannen. Alles om Bureau X, het gerenommeerde organisatieadviesbureau waar hij nu twee jaar voor werkt, goed door de crisis te krijgen.

Op het witte doek is de scène aangebroken dat Forrest, een man met een beperkt IQ, opeens oog in oog staat met zijn zoon. Junior laat de fles wijn in zijn schoot zakken en gaat voorover zitten. Met zijn ellebogen op zijn knieën. Op het grote scherm de stoere vierkante kop van Tom Hanks die ziet hoe zijn kleine jongen TV kijkt. Onbezorgd en onbewust van de hobbels en beperkingen in het leven. Forrest die met zijn zachte oogopslag tegen de tranen vecht. Net zoals Junior in de bioscoopzaal. Vader Forrest kijkt zijn zoon aan. Een blik vol verwondering. Junior kijkt mee. Leeft mee. Een traan loopt langs zijn wang.

Hoe keek zijn eigen vader naar hem? In elk geval niet met deze zachtheid van Forrest.

Zijn vader had eerder de drift om te besturen. Zou hij iets substantieels nalaten op deze wereld? Of gaat hij, net zoals zijn vader, zijn hele leven iets doen wat hij eigenlijk niet wil? Een lijdensweg als toekomstperspectief. Het komt allemaal samen in dit moment. In de film die hij al ontelbare malen heeft gezien, maar waarin hij telkens weer iets nieuws ontdekt. Een nieuw facet van de rol die Tom Hanks zo geweldig neerzet. Een element dat hij meeneemt in zijn eigen personage. Iets dat er ergens wel is, maar niet direct zichtbaar. Het is de film, Forrest, die het tot de verbeelding brengt. Het in hem laat ontwaken.

Als de aftiteling loopt en het licht aangaat, merkt Junior dat zijn woede over het verloop van de werkdag is weggezakt. De film heeft zijn helende werk gedaan.

De truc waarmee hij een belangrijk project van Bureau X heeft gered was de inleiding voor het zoveelste conflict met collega Senior. De afgunst van zijn ervaren collega voor het succes van die dag, de voorgeschreven werkwijze en voorschriften over de juiste uitvoering van het vak irriteerde hem.

De *one best way* aanpak voelde als een bekering. Senior preekte als een dominee, waarbij Junior de visie tot op detailniveau moest overnemen. Het opstellen van een sociaal contract voor psychologische veiligheid, het werken in een stroomschema voor een veranderproject of de richtlijn dat twee strategie-sessies voldoende zijn om resultaat te bereiken.

Junior voelde zich opgesloten in de standaardmodellen over feedback, marketing en persoonlijke ontwikkeling. Een aantasting van zijn gezond verstand. Gebrek aan bewegingsruimte om zelf te ontdekken en te creëren. In het klooster van Senior was Junior maar een kleine dienaar. Hij moest zich professioneel opstellen, goed luisteren en efficiënt zijn. Zelfontzegging en kastijding hoorde volgens zijn ervaren collega bij het opgroeien in het vak.

Maar vandaag was de ruzie hoog opgelopen en was het kookpunt bereikt. Junior's verontwaardiging over de bejegening van zijn collega en de spanning van het werk sloegen om in verzet. In de auto richting kantoor knapte er iets in hem. Als een bokser was hij in de ring gaan staan en had hij van zich afgeslagen. Om vervolgens uit de auto te stappen, midden op de snelweg en daar in huilen uit te barsten.

Als de andere bioscoopbezoekers de zaal al hebben verlaten, veegt Junior zijn ogen droog. Hij laat zich nog even zakken in de grote stoel en legt zijn hoofd tegen de zachte stof. Wat is Forrest toch een held, denkt hij, terwijl er een glimlach op zijn gezicht verschijnt.

Door uit zijn beenbeugels te breken en aangemoedigd met de gevlugelde woorden *Run, Forrest, Run!* vliegt Forrest Gump van succes naar succes. Altijd optimistisch en positief ondanks tegenslag en zijn natuurlijke beperkingen. Het biedt Junior soelaas nu zijn eigen leven tegenzit. Al in zijn kinderjaren had hij een bepaalde idolatrie voor superhelden in films of series. *James Bond*, *The A-Team* en *Batman*. Elk probleem waren ze de baas, altijd een slim plan dat, ondanks tegenslag, tot een succesvol einde werd gebracht. Hij zat uren alleen aan de buis gekluisterd en werd één met de hoofdrolspelers. Hoe groter de problemen in de realiteit, hoe meer Junior de drang voelde om in zijn fantasiewereld te overwinnen.

Veel meer dan alle uren in het klaslokaal, de trainingen die hij de afgelopen jaren volgde en de zelfhulpboeken die hij las, sterkte de film zijn verbeeldingskracht.

Een film hielp hem te reflecteren en te fantaseren: Hoe zou hij zelf omgaan met hetgeen het personage meemaakt? Het bracht hem in verwarring en hij kon er helemaal in opgaan. Het hielp hem zijn eigen verhaal helder te krijgen. Zijn bevoegenheid en creativiteit bloeide op. In de droomwereld van de film vond Junior overgave.

Als hij nog een slok uit de fles wijn neemt, komt een schoonmaker de zaal binnenlopen.

'Ha Willem', Junior steekt zijn hand op. Hij heeft altijd een beetje medelijden met zijn oud-klasgenoot. Willem loopt met gebogen schouders en veegt de vloer zwiggend aan. Junior schudt zijn hoofd. Op school wilde het met Willem al niet vlotten. Net als Junior was hij snel afgeleid, onrustig en kon hij woordjes niet onthouden. Ook op Junior mopperden de docenten. Omdat hij niet stil was in de klas en op het schoolplein de tijd vergat tijdens het spelen. In het schoolbankje en thuis aan de eettafel begonnen zijn benen uit zichzelf te trillen als hij te lang stilzat.

'Je moet stilzitten en stop nu eens met dat zenuw-gedoe', sprak zijn vader terwijl Junior thuis huiswerk maakte.

Maar in tegenstelling tot Willem had Junior het talent van de vlotte babbel. Hij kon grote onschuldige ogen opzetten en liep met rechte rug. Waar Willem de USB-stick met zijn scriptie, die zo goed als af was, kwijtraakte in de trein, kreeg Junior al voor zijn afstuderen de baan bij Bureau X. Met enig googelwerk en een paar nachten doortrekken haalde hij uiteindelijk zijn diploma organisatiekunde. Een zesje. Willem had nog steeds geen papieren.

Junior staat op en gooit de lege fles wijn in de afvalbak van Willem. Hij geeft de schoonmaker een schouderklop.

'Werk ze morgen', zegt deze zacht.

Junior knikt, loopt richting de uitgang en draait zich dan nog even om naar zijn oud-studiegenoot. Hij zucht en schudt andermaal zijn hoofd. Mannen als Willem zie je niet bij Bureau X. Ongeschikt verklaard. Diploma's en certificaten, zelfstandig grote projecten draaien en veel geld verdienen. Daar gaat het bij Bureau X om. Hard werken en laten zien dat je zelf aan het roer staat in het leven, is de succesformule.

Het stimuleerde Junior tot op heden om zich dagelijks volledig in te zetten. Hij was met name bij de vrouwen geliefd op kantoor. Hij scoorde offertes, gaf sneller dan wie dan ook zelfstandig trainingen en won prijzen. Hij vloog steeds hoger. Als Icarus met zijn breekbare vleugels op zoek naar de zon. Omhooggestuwd door perfectie, want groots wil Junior leven. Het optimale in zijn carrière, vriendschap en seks.

Als hij de bioscoop uitloopt, regent het. Het is al donker. Hij springt over een plas en doet de kraag van zijn jas nog iets verder omhoog. Zijn gedachten gaan weer naar het fragment dat Forrest zijn zoon ontmoet.

En naar zijn eigen vader. De oud-gevangenisdirecteur van een inrichting waar 100 jongens zaten opgesloten. Zijn vader maakte lange dagen, was veel van huis en zat vol woede als het niet goed liep. In de gevangenis en thuis. De prijs voor een positie met aanzien en een betrouwbare baan op hoog niveau.

Het is nu vijf jaar geleden dat zijn vader zomaar dood was. Van de ene op de andere dag was hij verdwenen uit Junior's leven. Net 65 jaar geworden. Hij ziet de lijkwagen nog voor het ouderlijk huis wegrijden. Hij was te laat. De kist was dicht.

Nog elke dag voelt Junior de onmacht in zijn lichaam. Het onrecht van het plotselinge verlies. Nooit was zijn vader ziek. Hooguit een keer hoofdpijn van de stress.

Hij stopt zijn handen diep in zijn zakken en loopt door de verlaten straat.

'Het is de kunst om het onderste uit de kan te halen in het leven', was één van de gevleugelde zinnen van de directeur.

Junior doet zijn best. Hij werkt hard aan het opbouwen van een glansrijke carrière. Hij heeft een eigen huis, heeft de vrouw van zijn leven op het oog en wil daarmee kinderen. Bij de studiekeuze had hij nog even gedacht aan de toneelschool. Het speelse en transformeren in een ander karakter trok hem aan.

Maar zijn vader was duidelijk:

'Acteren is voor bijzondere mensen, daarmee krijg jij nooit een baan'. Misschien was het maar goed geweest, want er zitten op dit moment genoeg leeftijdsgenoten werkloos thuis. De crisis en het politieke beleid van de afgelopen jaren hadden een creatief en kunstzinnig leven afgestraft.

Hij was ook best gelukkig met zijn studie organisatiekunde. Mensen die samenwerken intrigeerden hem nog steeds. Tijdens zijn studie had hij geleerd over het inrichten en veranderen van organisaties en nu was hij dagelijks bezig met strategisch management en organisatieontwikkeling.

Toch had zijn moeder, die thuis de harmonieuze factor was, onlangs gevraagd of hij toch niet iets met dieren had moeten doen.

'Als kleine jongen kon je uren naar al die beesten kijken. Vooral naar de apen', zei ze terwijl ze een kop thee in schonk.

'We lijken op die beesten', had Junior schouderophalend geantwoord. 'Eigenlijk keek ik naar mezelf, zo bijzonder is dat niet'.

'Toch zat je daar altijd mooi. Heel rustig. Met je blonde haren en felblauwe ogen'.

Daarna hadden ze gezwegen.

Junior weet dat zijn moeder zich soms zorgen kan maken over het feit dat hij zoveel uren aan werk besteedt. Ze heeft er last van als hij weer eens slecht slaapt. Hij zal haar dan ook niet vertellen over zijn conflict met Senior vandaag of de groeiende moeite die het hem kost om mee te doen in de flitsende consultancywereld vol klatergoud. De grote verhalen op netwerkborrels, het denken in *return on investment* en impact en de bonussen die de partners van Bureau X opstrijken aan het eind van het jaar.

'Mensenwerk', zegt hij schamperend tegen zichzelf. Misschien moet hij inderdaad eens iets gaan doen met een andere diersoort.

De regen is gestopt en al wandelend denkt Junior met plezier terug aan de tijd dat zijn ouders hem elk weekend meenamen naar Diergaarde Blijdorp.

'Doe toch eens rustig', bromde zijn vader als ze de pilaren met die-renkoppes tegemoet liepen. Junior hield het niet uit. Zodra ze door de ingangspoort waren, rende hij door de tuin. Naar de olifanten, de leeuwenkuil en de zebra's. Nadat hij zijn dierenvrienden in hoog tempo had begroet, rende hij naar de grote vijver met zwarte zwanen.

Daar gingen zijn ouders altijd zitten op een bankje. Zijn vader achter een krant, zijn moeder achter een grote zonnebril.

De tweede ronde liep Junior een stuk rustiger.

'In de Giraffen-pas', zei zijn vader.

'Borst vooruit. Kop omhoog. Loop gracieus en met aandacht. Giraffen zien heel veel en niet alleen omdat ze een lange nek hebben'. Iedere keer trok zijn vader Junior's schouders naar achter. Vervolgens strekte Junior zijn nek zo ver als hij kon, maakte zichzelf groot en liep de Giraffen-pas. Grote stappen was de instructie.

Vanuit zijn ooghoeken zag hij hoe sommige mensen moesten lachen. Dan versnelde hij, omdat hij iets van schaamte voelde. Maar hij vond het ook zielig dat de andere bezoekers niet zo'n slimme vader hadden. Zonder de Giraffen-pas mis je zoveel mooie dingen.

Zijn wandeling eindigde in het apenhuis. Bij dierenverzorger Martin. Zijn grote vriend die enorm veel van dieren wist en die de tijd nam om Junior dingen te leren. Zo vertelde hij hoe de orang-oetangs elkaar vlooien als teken van vriendschap en liet hij zien hoe snel de chimpansees potjes met nootjes open konden maken. De winst werd vervolgens gedeeld, zodat iedereen iets te eten had. 'Daar kunnen mensen nog iets van leren', zei Martin met een knip-oog.

Thuis zocht hij in zijn dierenboeken naar mooie platen, die hij vervolgens aan Martin liet zien.

'Gaaf!' zei de verzorger dan. Op drukke dagen wurmde Junior zich door de menigte naar voren en kroop hij onder de benen van de grote mensen heen. Tot hij helemaal vooraan naast Martin stond.

'Daar is de echte kenner', zei Martin dan.

Junior glom van trots en genoot van het volmaakte uitzicht op de apenkolonie.

Als een vriendje van Junior meekwam, gingen ze naar de speeltuin. Samen klommen ze in de touwen, om vervolgens via de tunnelglijbaan te landen in de grote ballenbak. De ballen, in alle kleuren van de regenboog, schoten alle kanten op. Beetje bij beetje klommen ze hoger en slingerden ze, als echte chimps, steeds wilder.

'Kom op, hoger', moedigden ze elkaar aan. Tot het moment dat Junior het niet meer hield, het touw wegglipte en hij met zijn knie op de rand viel. Een blauwe plek en kapotte broek als gevolg.

'Ben jij niet te oud voor een ballenbak?' had zijn vader hem toegebeten, terwijl Junior een tik kreeg.

Nu, na de film, onderweg naar huis, weet Junior het antwoord nog steeds niet. Wanneer is een mens te oud om te spelen? Hij denkt weer aan Forrest Gump, met zijn altijd jeugdige en verwonderde blik. Junior kijkt om zich heen. De straat is leeg, een lantaarnpaal knippert. De huizen zijn donker. De stille stad is als een leeg decor. In zijn broekzak trilt zijn iPhone. Junior kijkt. Het is een reminder: hij had al een uur in bed moeten liggen. Een appbericht van een klant springt in beeld: 'Kun je mij de presentatie voor morgen nog even mailen?' Junior klikt zijn mailbox open en stuurt het ding door. Hij ziet dat Senior een afspraak voor morgen in de agenda heeft gezet met de titel 'voortgang project'. Precies in het uur voordat zijn klantsessie begint. Verre van ideaal, maar Junior accepteert de uitnodiging.

Het is het hoge levenstempo van de consultant. De man met de snelle reactie op een appbericht, de 'swipe' voor de liefde en de race naar succes. Snel zijn is goed, versnellen is beter.

'From that day on, if I was going somewhere I was running', citeert Junior Forrest Gump hardop. Hij strekt zich uit, kijkt even omhoog naar de hemel en voelt de regen op zijn gezicht. Dan spant hij zijn benen en begint te rennen. Junior speelt Forrest Gump, nee, Junior is Forrest Gump. Ren Junior, ren!

Junior rent over de lege straten en schiet een steeg in. Een hond blaft. Hij steekt het grote plein over, langs de kerk en hoort dan ineens de stem van zijn vader.

'Grote stappen. Borst vooruit'.

Junior stopt. Hij glimlacht. Inderdaad. Hij wil het anders gaan doen. In een flits schieten fragmenten uit zijn werklevens voorbij: het vol trots tekenen van zijn eerste contract, de trainingsruimtes waarin hij soepel zijn kunstje opvoerde en mensen wist te raken. De seminars waar zijn collega's vol zelfvertrouwen op het podium stonden en Junior zijn ogen uitkeek. Het rennen van overleg naar overleg, van klant naar klant en van target naar target. Ineens is het heel zichtbaar. Hij rent en vliegt, maar werkt niet met aandacht of kwaliteit. Hij is zichzelf niet. Morgen lever ik mijn contract in, schiet het door zijn hoofd. Of is dat wegrennen? corrigeert hij zichzelf direct.

'Doorzetten', klinkt zijn vader andermaal.

Junior knikt. Sluit zijn ogen, recht nogmaals zijn rug en verbeeldt zich dat hij in de dierentuin is. Er valt een rust over hem heen. Hij strekt zijn nek en steekt zijn kop omhoog. Dan begint hij zijn Giraffen-pas. Gracieuus. Door de regen. Hij ruikt de natte straat en de bladeren die van de bomen vallen. Hij stapt door het duister. Kop omhoog.

Het is een magisch gevoel.

De werkelijkheid is te complex om te vangen in modellen en structuur. Of het nu gaat om een opleiding, een loopbaan of een organisatie: we kunnen de wereld niet naar onze hand zetten. Toch bekijken we het werkende leven en verandering vanuit grip, quick fix trucs en efficiëntie. Allemaal toegankelijk gepresenteerd in opleidingen en zelfhulpboeken. En in organisaties worden ingewikkelde vraagstukken met eenduidige oplossingen en interventies aangepakt. Dit boek ontmaskert de maakbaarheid van stappenplannen, veranderprogramma's en 'succes is een keuze'.

In *De kunst van het onmaakbare* volg je het persoonlijke verhaal van Junior, een professional die bij organisatieadviesbureau Bureau X werkt. Hij geniet van de verleidingen van de corporate city, hij volgt de regels en stelt SMART doelstellingen op. Zo werkt hij hard aan zijn glansrijke carrière.

Maar dan ontdekt Junior brieven van zijn vader en breekt er een crisis uit bij Bureau X. Twee zaken die zijn geloof in bestaande formats en richtlijnen doen wankelen.

Het verhaal over Junior wordt afgewisseld met werkprincipes die zijn gebaseerd op de ervaring van de auteur en wetenschappelijke denkers uit biologie, sociologie en organisatiekunde. Dit geeft je een fundamenteel andere kijk op de dynamiek in jezelf, in organisaties en in onze samenleving.

Ook stimuleert het boek je om de beschreven principes toe te passen. Het helpt je bij het bewandelen van je eigen pad en het zoeken naar creatieve oplossingen voor de lastige vraagstukken van onze tijd.

Jelte C. Krist is organisatie- en veranderkundige. Vanuit zijn eigen bedrijf helpt hij bij organisatievraagstukken, loopbaanontwikkeling en teamleren. Daarnaast is hij lecturer organisatiekunde en HRM aan de Hogeschool Utrecht.

