

Tekst: Jeanne Hoogers

Vertragen voor de toekomst of hollend naar het verleden

Veranderexpert Arend Ardon kijkt naar wat we de afgelopen periode hebben geleerd over leiderschap. Er zijn twee smaken: volgers creëren of leiders.

We kennen Arend Ardon als de veranderexpert die organisaties leert om veranderingen niet van bovenaf uit te willen rollen, maar om verandering bottom-up op te stoken. Hij is ervan overtuigd dat mensen juist graag veranderen als ze daarmee verbetering kunnen brengen. De kunst is om te leren omgaan met de spanning tussen control en change. Dat doe je door met elkaar een helder kader af te spreken met een paar duidelijke regels – niet te veel. En dat doe je ook door niet te snel in te grijpen, maar wel alles wat een verandering is in de goede richting op te merken en te waarderen. De verandervuurtjes op te stoken. Een mooie aanpak voor verenigingen, omdat je het veranderstuur altijd moet delen met leden.

Klassiek leiderschap

Wat heeft hij geleerd van de afgelopen periode en door de coronacrisis? “De afgelopen periode domineerden twee veranderersmaken. De ene is de aanpak door de overheid met heldere afspraken. Al vrij snel kregen we de ‘persco’s’ met hele duidelijke regels. Als de druk toeneemt, worden de touwtjes aangetrokken en wordt minder de eigen verantwoordelijkheid aangesproken. De verantwoordelijken geven de kaders aan: wat mag wel en wat niet. Wat mag open en wat nog niet. Zodra die helderheid ontbreekt, krijg je opstand. Dit is een hele klassieke vorm van leiderschap en veranderen. Ze deden dat overigens best goed, ze lieten zich adviseren door experts, ze luisterden naar wat er in de samenleving leeft. Het is het klassieke beeld: goede leiders hebben volgers.”

DNA Jaarcongres

Arend Ardon is keynote speaker tijdens het DNA Jaarcongres op 18 november 2021. Onlangs verscheen zijn bestseller *Traag Versnellen – reflectief en krachtig veranderen in het NU*.
Meer op www.thechangestudio.nl

Meer informatie over het DNA Jaarcongres vind je op de website van De Nederlandse Associatie

Vanuit verlangen

“De andere verandertaak zag je zeker in het eerste half jaar na het uitbreken van de pandemie. Je zag veel beweging in de samenleving opkomen om dingen te organiseren. Muziek maken buiten voor het raam bij mensen die dat nodig hadden. De beroemde berenspeurtochten. Heel veel lokale initiatieven om mensen te helpen of alternatieven te vinden. Allemaal beweging vanuit saamhorigheid. Er is geen specifieke leider, geen baas, maar wel veel leiderschap, mensen die naar voren stappen. Al die initiatieven, onstuitbare bewegingen, starten vanuit verlangen. Het verlangen naar saamhorigheid, om het verschil te maken. Er zit geen plan achter. Waar verlangen is, wordt leiderschap geboren.”

Wil je leiders of volgers?

“Een van de grote lessen van deze tijd is dat we vaker moeten vertragen, moeten stilstaan. Tijd nemen voor trage vragen. Dit heb ik niet bedacht, maar Harry Kunneman als hoogleraar politieke en sociale filosofie bij de Universiteit voor Humanistiek. Een trage vraag over leiderschap is: wat is het verlangen? Echt leiderschap komt altijd voort uit verlangen. En dan leen ik weer van iemand, dit keer van Tom Peters, een Amerikaanse denker over management, die zegt: ‘True leaders do not create followers, true leaders create more leaders.’ De vraag voor aangestelde leiders en bestuurders is: kun je een klimaat creëren waarin mensen zich uitgenodigd voelen om leiderschap te tonen. Wil je leiders of volgers? Waarschijnlijk allebei een beetje.”

Holland naar het verleden

“De valkuil waar we nu voor staan, nu het lijkt of alles weer gewoner wordt, is dat we voor je het weet weer heel hard gaan hollen om veel voor elkaar te krijgen. Maar als je gaat hollen is er geen tijd voor reflectie. Holland naar de toekomst blijven we het verleden herhalen. Hoe we leidinggeven, hoe we samenwerken, hoe we omgaan met nieuwe mensen. Als je niet wilt terugvallen in oude patronen moeten we vertragen, daar ontkomen we niet aan.”

Klimaat voor vernieuwing creëren

“Je kunt wel op papier zetten dat je een stimulerend klimaat hebt in je organisatie waarin mensen kunnen experimenteren, maar om dat echt te bereiken, echt ruimte te maken voor bijvoorbeeld jongeren, moet je vragen stellen. Hebben mensen, hebben jongeren, het gevoel dat ze die ruimte krijgen? Hebben zij het gevoel dat ze vertrouwen krijgen? Hebben ze de ruimte om leider te zijn? Ga versnellen waar het kan, vertragen waar het moet. Anders zullen we ontdekken dat we in de kern alles hetzelfde blijven doen. Kijk naar online vergaderen. We vinden dat allemaal een grote verandering. In sommige opzichten is dat ook zo. We gaan niet meer allemaal in de auto om in dezelfde ruimte bij elkaar te zitten. Maar is het echt anders als je kijkt naar het gedrag tussen en van de deelnemers? Dan valt het nieuwe nogal mee. Een nieuwe methode in een oude cultuur brengen is geen innovatie. Echte verandering zit in gedrag. Bij echt leren staan de routines zelf in de aandacht.”

Onstuitbare bewegingen starten vanuit verlangen

Meer trage vragen

Hebben we ons de afgelopen periode beziggehouden met het snel fixen van vertrouwde routines door nieuwe, online methoden in te zetten, of hebben we ook iets geleerd over waar we met onze vereniging naar toe willen? Wil je dat ontdekken, dan moet je meer trage vragen stellen, volgens Ardon. “Wat is ons verlangen, wat voor organisatie willen we écht met elkaar zijn, welk verschil willen we écht maken? Hoe dragen we bij

aan wat we met elkaar willen bereiken? Hoe belangrijk is nabijheid en de ervaring ervan? Online overleggen werkt vaak prima. Met zijn allen naar kantoor rijden voor een voortgangs-overleg is best een malle vertoning. Maar wij mensen hebben echte ontmoeting nodig, hoe organiseer je dat? Wat maakt van een ontmoeting een echte ontmoeting? Overigens kun je online ook mooie ontmoetingen creëren is mijn ervaring. Maar het kan nooit de live ontmoeting volledig vervangen.”

Je kunt alleen veranderen door ongemak te ervaren

Ontmoeting ervaren

“Ontmoeting gaat over verhalen. Tijd nemen voor wat jou bezighoudt. Dat kan heel klein, een van de deelnemers laat zijn lievelingsmuziek horen en legt uit waarom hij dat zo mooi vindt. Ik was bij een receptie – niet online – en iemand vroeg mij: ‘Goh, waar geloof jij in?’ Dan heb je binnen een minuut een prachtig gesprek. Verbindende vragen stellen is een vaardigheid. Hier moet je echt over nadenken: Welke vragen stel je, welke werkvormen kies je, laat je een beetje ruimte voor inspiratie, fantasie misschien? Kies echt werkvormen die passen bij je thema. Voor je het weet zit je weer met een agenda te praten over: hoe worden we innovatief?”

Proces en resultaat

Je zet tegenover elkaar: controle en verandering, maar gaat het ook over ongeduld: tijd nemen voor het proces of toch sneller willen sturen op resultaat? “Sommige resultaten moet je goed op orde hebben, bijvoorbeeld de cijfers. Sommige vragen en dus ook resultaten spelen op langere termijn. Bijvoorbeeld: hoe kunnen we mensen aan ons binden? Je kunt dan kijken naar je hr-tools voor medewerkers, of je marketing- en communicatietools voor leden, maar het gaat om de ervaring. Wat ervaart iemand die zich bindt aan jouw organisatie? Kun je je ontwikkelen en voel je je gewaardeerd?”

Ongemak oefenen

“Je kunt alleen veranderen door ongemak te ervaren. Met echte verandering stap je immers uit vertrouwde routines.



Daar moet je elke dag voor oefenen. Ik zie dat mensen zich veel sneller ontwikkelen als je ze de ruimte geeft. En soms is dat echt niet handig, voor jou. Je zult ongemak moeten hanteleren. Veel organisaties willen juist graag jonge mensen vasthouden. Dat kan niet zonder ingesleten routines en patronen los te laten.”