

## **VERTRAGEN OM TE KUNNEN VERSNELLEN**

Sandra van der Maarel

*Dit essay is in het Engels gepubliceerd onder de titel Slow Down to Speed Up in het boek The New Leadership dat in 2016 is uitgegeven door het European Leadership Platform.*

### **Samenvatting**

Dit essay is een pleidooi voor vertraging. Vertraging als tegenhanger voor de neiging tot snelle besluiten en acties vanuit oude patronen die ons verder van huis brengen in onze tijd van complexiteit en continue, snelle verandering. Vertraging omdat vernieuwing begint bij het opschorten van onze reactieve activiteit door allereerst te kijken en te luisteren, in plaats van de nauwe blik van de interpretaties en het oordeel die slechts het oude bevatten. Vertraging omdat onze huidige tijd vraagt om continue reflectieve experimenten waarin leren centraal staat en verhalen die richting geven in plaats van instructies of nietszeggende oneliners die de complexiteit niet kunnen omvatten.

Leiders hebben tegen te sturen op de reflex tot snel reageren. Daarbij is bewuste vertraging het cruciale tegengif in een wereld die vraagt om snelle beslissingen en snelle acties, die ik omschrijf als passief gedrag. De actie die we moeten nemen is andere actie. Het doen is een reflectief handelen, dat valt of staat bij de cruciale vertraging, waar we in alle haastige spoed geen tijd voor maken of die we wel inlassen, maar zonder consequenties voor de volgende actie. Nieuw leiderschap zal onderbrekingen moeten organiseren en deze broodnodige vertragingen, te samen met gerichte actie, in elkaar moeten vervlechten tot een continue stroom van reflectief doen.

*'The idea that leading in a "fast world" always requires "fast decisions" and "fast action" – and that we should embrace an overall ethos of "Fast! Fast! Fast!" – is a good way to get killed. 10X leaders figure out when to go fast, and when not to.'*

(Collins and Hansen, Great by Choice)

Organisaties worden steeds meer geconfronteerd met zogenaamde wicked issues die complex zijn en onderling verbonden, in omgevingen die bovendien continu in beweging zijn. Konden we een aantal jaar geleden nog een stip op de horizon definiëren, een strategie uitzetten om van A naar B te gaan, deze oplossingen 'managen' in stapsgewijze programma's, nu moeten we iedere dag alert zijn. We weten niet precies hoe de toekomst er uit zal zien. Voor veel organisaties betekent dit dat verbeteringen, veranderingen en innovaties, waar we het bestaan vaak niet eens kunnen vermoeden, tegelijkertijd plaatsvinden. Innovaties komen bovendien uit andere hoeken en veranderen het speelveld van een sector. Alles is met alles verbonden. In onze snelle, onderling verbonden, volatiele en global economie staan leiders onder druk om snel te reageren en snel te acteren. Dit leidt tot gehaaste beslissingen vanuit nauwe perspectieven en reactieve oude patronen met uitkomsten die tot problemen leiden voor zowel organisaties als onze maatschappij als geheel.

We hebben nieuwe antwoorden te vinden. De oude gewoonten zijn onvoldoende en staan het nieuwe zelfs in de weg. Er zijn geen enkelvoudige oplossingen voor de complexe realiteit. Het is een continu leren en experimenteren in een razendsnel veranderende wereld. Aan de ene kant deze voorwaartse lerende beweging waarin organisaties zich steeds kunnen aanpassen. Aan de andere kant juist de beweging van vertraging, waarbij het geheel kan worden overzien, geleerd kan worden en het grotere verhaal kan worden verteld in een steeds evoluerend perspectief. Juist deze vertraging ontbreekt veelal, zowel in het snelle doen als in het vertellen van het grotere verhaal. Dan wordt een organisatie weliswaar 'agile' maar schiet het alle kanten op in initiatieven die nergens in lijken te landen. Er ontbreekt dan een stevige verankering, waardoor de acties geen bedding hebben. Of er is juist een neiging houvast te vinden door de toekomst vast te grijpen middels algemene one-liners of holle organisatiewaarden waar niemand op tegen kan zijn, in plaats van het vertellen van verhalen die richting geven en verbinden. Zo is in de zorg het adagium 'de patiënt centraal', zet de gemeente 'de burger in zijn kracht' en de NS 'de reiziger centraal'. Eureka!? Waarden als 'eigen verantwoordelijkheid', 'discipline' en 'verbinding' worden de nieuwe aanwijzingen voor gewenst gedrag. Het zijn richtingen waar niemand tegen kan zijn noch geïnspireerd van zal raken. Het zegt niks.

Om nieuwe antwoorden te vinden hebben we nieuw leiderschap nodig. Leiderschap dat de kunst verstaat om te dansen tussen de paradoxale verbindingen van vertragen en versnellen, het einde voor ogen en steeds aanpassen, in het onaffe zijn en dingen af maken, gericht uitproberen en ongericht zoeken, wachten tot het juiste moment en in een ogenblik handelen, om er een paar te noemen. Onze huidige tijd vraagt om leiders die het geheel kunnen overzien, die rustmomenten inbouwen en tegelijkertijd lerende bewegingen creëren. In alle hectiek en druk op snelheid is er behoefte aan wijsheid en bewustzijn van het grotere geheel in plaats van te reageren door middel van snelle, slimme oplossingen. We hebben uit de reageerstand te komen om de complexiteit van het grotere geheel te overzien en van daaruit tot nieuwe antwoorden te komen. Het onderscheid tussen reageren en antwoorden is cruciaal voor vernieuwing. Reageren is onbewust gedrag waarbij we inspelen op wat er in de buitenwereld gebeurt door middel van oude manieren van kijken en

oude patronen van handelen. Een antwoord geven is een bewuste, weloverwogen keuze. Dat kan alleen door eerst goed te kijken naar het geheel en steeds weer de verbinding te leggen met de grotere, overkoepelende bedoeling van de organisatie. Eerst vertragen dus. In de van nature voorwaartse versnelling is vertragen bovendien de 'antidote' voor de risico's op debat, standpunten verdedigen en oordeel waarmee we slechts oude oplossingen vinden voor nieuwe issues. Vertragen is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen versnellen en tegelijkertijd koers te houden.

Dit vraagt om radicaal anders te kijken, zowel naar het geheel als naar zichzelf. Met aandacht naar het geheel kijken is noodzakelijk om nieuwe antwoorden te kunnen geven, in plaats van ons te laten leiden door onze aannames, vooronderstellingen en oude conclusies. Alleen door opnieuw te kijken kunnen we het geheel overzien en ervaren. De nieuwe antwoorden ontstaan vanuit de rust en het overzicht, door perifeer waar te nemen, in plaats van die nauwe focus op die ene stip op die geplande horizon die we gehaast achterna jagen. Naast het overzien van de complexe wereld buiten zullen leiders ook de eigen patronen moeten leren kennen, net zoals de patronen van de organisatie als geheel. De blik moet zowel meer naar buiten als ook meer naar binnen. Hoe beter we ons als individu bewust zijn van onze eigen vooroordelen en reactieve patronen, hoe beter we in staat zijn de informatie uit de buitenwereld op een objectieve manier waar te nemen en hoe beter we vervolgens in staat zijn daarin te kunnen handelen. Hoe meer we op de rand van de organisatie kunnen staan en de gewoonten uit de organisatie kunnen waarnemen, hoe beter we daar op in kunnen spelen in de buitenwereld. Wat meer detached involved zijn dus. 'Je moet wel gek zijn om hier te kunnen overleven', riep een collega. Ik zie dat geheel anders. Je moet nog meer bewust zijn van wie je bent en van het organisatiescript waar je mee te maken hebt om op een goede manier om te kunnen gaan met de complexiteit van deze tijd. Vooruitgaan dus door meer en meer bewust te worden van de eigen aannames en objectief te leren kijken naar het geheel. Nieuwe leiders hebben allereerst deze onderbreking uit de reactieve patronen te organiseren, zowel individueel als voor de organisatie als geheel. Niet tijdens die ene heisessie aan het einde van het jaar, het jaarlijkse verplichte evaluatiegesprek met de medewerkers of die leiderschapstraining buiten de deur, maar continu. Deze onderbrekingen staan nu veelal te ver van de dagelijkse realiteit. Het gebeurt plichtsgetrouw of omdat het zo is afgesproken, terwijl het er juist om gaat om de onderbrekingen, de broodnodige vertragingen, en de actie in elkaar te vervlechten in een continue stroom van reflectief doen.

Naast het cruciale onderscheid tussen reageren en antwoorden, is het van belang om actief en passief gedrag in het juiste daglicht te zetten. Wat wij verstaan onder actief gedrag is vaak verbloemde passiviteit. Druk doen is veelal een excuus om niet de moeite te nemen de feiten onder ogen te zien en geen verantwoordelijkheid te hoeven nemen voor de dingen die er echt toe doen. Hectiek alleen schept niets nieuws, maar reproduceert en versnelt wat er al is, aldus de Koreaans-Duitse filosoof Han. Tijdelijk de handen in elkaar slaan, aan het werk om de klus te klaren, geeft ons het idee dat we nuttig bezig zijn. Dingen doen geeft ons het gevoel van controle en macht over de situatie. Achter problemen aanrennen en deze oplossen geeft ons letterlijk een adrenalinestoot. Dat is verslavend. Steeds weer die kick. Maar doen we de goede dingen? Gaat al dat doen eigenlijk wel de goede kant op? Als we doorrennen, waar komen we dan uit? Om nieuwe antwoorden te vinden moeten we rigoureus breken met deze druk-doen-verslaving. Het vraagt moed om stil te staan en keuzes te maken. En een paradigmashift: vertragen en stil staan als actief gedrag en druk doen als

passief gedrag 'waarin we weerloos toegeven aan alle mogelijkheden die ons geboden worden', zoals Han het beschrijft.

Het niet-doen en vertragen is niet hetzelfde als besluiteloosheid, zwakte en stilstand. Ook dat is een misverstand. Waar het om gaat is om in een reflectieve staat te zijn, in een proactieve waarneming van de situatie. De houding is actief en aandachtig. Vaak is de kordate besluitvorming slechts een reactie op de agenda van iemand anders of gedreven door onze onzekerheid, de angst om stil te staan of de angst om het simpelweg niet-weten. Actie geeft dan de schijn van houvast en invloed. Het is de taak van de leider om tegen te sturen op deze, veelal onbewuste, reflexen van doen, doen, doen. Een continu voorwaarts gedreven organisatie zal het overzicht verliezen en slechts bezig kunnen zijn om het hoofd boven water te houden. We hebben de onderbrekingen nodig. Daarin komt ruimte om te onderzoeken en te verkennen. Een ruimte die, zoals Han aangeeft, gesloten blijft voor de gehaaste actieveling. Hij noemt onze huidige maatschappij een autistische prestatie maatschappij, onze bedrijvige samenleving hysterisch en nerveus. Termen die veelvuldig terugkomen in onze maatschappij, maar dan in de diagnose van psychiatrische patiënten.

Het vertragen moet gevolgd worden door handelen. Waar het om gaat is het juiste ritme te vinden tussen vertragen en versnellen. Juist door te vertragen, het geheel te overzien, bewust te worden van eigen aannames, overtuigingen en brillen om naar de realiteit te kijken, kan in een ogenblik worden gehandeld. Het niet-doen, het wachten tot het juiste moment van actie, betekent om kunnen gaan met onzekerheid en kunnen verblijven in het tijdelijke ongewisse. Tegensturen op de schijnzekerheid van het snelle reactieve handelen vraagt om de moed van het niet-weten en het loslaten van oude zekerheden. Juist dat is de grootste uitdaging voor leiders die ervan overtuigd zijn dat zij alle antwoorden dienen te geven. Uiteindelijk gaat het om het aangaan van experimenten om voortdurend te leren in de complexe wereld die steeds opnieuw gekend moet worden. De voorwaartse beweging, de actie, komt voort uit het reflectieve experiment. Het is een voorwaarts leren in een ritme van vertragen, actie, reflectie en continu leren.

In plaats van de houding van de expert en de allesweter is leiderschap nodig dat het creatieve uitproberen stimuleert vanuit steeds weer die reflectieve stand waarin geleerd wordt. Te vaak zie ik dat er weliswaar wordt uitgetoetst maar het ontbreekt aan evaluatie of dat er wel een evaluatie is maar de uitkomst nergens 'in' gaat of dat er wordt afgewacht alvorens te handelen tot de situatie perfect is. Ik gebruik hier expres het woord afwachten in plaats van wachten, om te benadrukken dat deze vorm van niet-handelen wel degelijk een passieve is. Het gaat noch om passief afwachten of aarzelen noch om ongeduldig handelen. Het is een onderzoekend handelen. De uitdaging is hier om te accepteren dat het voorwaarts leren gebeurt vanuit de imperfectie en het doen met wat voor handen is. In een continu veranderende omgeving pleit ik voor deze zogenaamde bricoleur's line: start waar je bent en met wat voor handen is, zet losse experimenten om te zien wat wel en niet werkt, en leer onderweg. De uitdaging is om, ondanks alle ervaring, steeds die beginners mind te hebben. Als experts zien we slechts beperkte mogelijkheden. Juist doordat we denken dat we het weten zien we weinig alternatieven. De uitdaging is ook om ondanks alle onzekerheid en imperfectie toch die stap vooruit te zetten.

In de wereld die zo complex en veranderlijk is hebben we de brug te bouwen vanaf waar we zijn in een stap voor stap lerend proces waarin we continu bijsturen. In visiedocumenten worden mooie

verre toekomst geschetst en in bijeenkomsten wordt rijkelijk gebrainstormd over waar het naar toe moet gaan. We praten onszelf dan een gewenste toekomst in zonder de consequenties te nemen in het hier en nu. Het blijft bij verre dromen. Waar het mij steeds om gaat, is te starten vanuit de realiteit waar we zijn en continu die stap te zetten in de goede richting, door al lerend te doen en onderweg verhalen te vertellen die richting geven; dit bedoelen we wel en dit niet. Te vaak hoor ik prachtige woorden die heel algemeen zijn zonder helder te hebben waar de organisatie nu staat en zonder een concrete actie voor nu, straks of morgen. Dan loopt iedereen weer verder in de oude patronen en gebeurt er uiteindelijk te weinig of schiet het alle kanten op. Leiderschap moet op een bepaalde manier dus steviger zijn door het aanmoedigen van de volgende stap en het aanspreken op het leren.

Om te leren zullen we fouten maken, anders komen we simpelweg niet vooruit. Zo zijn we echter niet opgevoed en opgeleid. We hebben geleerd om met de juiste antwoorden op de proppen te komen. Om te overleven in de snel veranderende werkelijkheid kunnen we niet anders dan 'fouten maken' herkaderen van 'falen en mislukken' tot 'de enige manier om vooruit te komen'. Om als organisatie snel aan te kunnen passen is een korte cyclus van uitproberen en reflecteren belangrijk, in een cultuur waarin leren wordt beloond in plaats van afgestraft. Er bestaan geen mislukkingen, ernstige nalatigheid en overtredingen daargelaten natuurlijk. De kunst is het verschil te leren kennen tussen leerfouten en nalatigheid of ongeoorloofde missers. Nieuw leiderschap gaat ook over het organiseren van dialoog rond dilemma's. Zo staan experimenteren en leren haaks op veiligheid en het minimaliseren van risico's. In veel organisaties een groot thema en een reden voor controle, want op fouten staat meteen de camera. Het verschil tussen fouten en nalatigheid moet helder zijn. Als een nieuw initiatief wordt gezien als een mislukking en er 'schuldigen' worden aangewezen bevordert dit niet een veilig leerklimaat. Dan houden mensen zich in. De evaluatie is wellicht het belangrijkste deel van het hele experiment. In een gehaaste samenleving volgen initiatieven zich makkelijk op zonder deze ingelaste momenten van evaluatie. De taak van leiders is om hier ruimte voor te maken. Want alleen door reflectief te leren komen we vooruit in de goede richting.

Bij veel organisaties zie ik weliswaar dat vernieuwing en experimenten worden aangemoedigd maar zonder dat deze ergens in 'landen'. In een snel veranderende buitenwereld moet iemand de boel bij elkaar houden en bedding geven. Dat zie ik als taak van nieuw leiderschap door het stimuleren van een continue dialoog over de identiteit van de organisatie en hoe deze zich ontwikkelt in de veranderende buitenwereld. Ook dat is een vertragende beweging. Met alles in verandering is er iets dat stevige grond onder de voeten moet geven anders schieten de initiatieven alle kanten op. Dan is een organisatie weliswaar 'agile' maar komt deze los van zichzelf. Verhalen waarin doorklinkt wie de organisatie wil zijn geven houvast, bedding en richting. Zij vormen de 'backbone' van de organisatie, de levensader. Zij leggen de link tussen de bedoeling of purpose van de organisatie en de dagelijkse activiteiten. Door richting te geven met het verhaal en tegelijkertijd ongericht te zoeken genereert een organisatie nieuwe betekenissen in een steeds veranderende werkelijkheid.

De toekomst kenmerkt zich eerder door een evoluerende purpose, in de woorden van Frederic Laloux, dan een concreet te definiëren einddoel. Verhalen geven richting in een complexe wereld in plaats van die onbeweeglijke stip op de horizon die we dachten te kunnen controleren. Leiders zullen die (schijn)controle los moet laten en richting moeten geven door een narratieve toekomst te schetsen, het stimuleren van dialoog, door voorbeeldgedrag, het aanmoedigen en belonen van

experimenterend leren en het geven van feedback aan mensen over gewenst en ongewenst gedrag. Geen visiedocumenten die, weliswaar knap geschreven, de harten niet raken. Geen waarden op posters aan de muur die, weliswaar volgens een juist proces van onderaf verzameld, zo algemeen zijn dat niemand er op tegen kan zijn en niemand er op aangesproken kan worden. Maar verhalen die het hogere doel van de organisatie 'vlees op de botten' geven en zo het gewenst gedrag verder inhoud laten krijgen. En steeds die reflectie op 'hoe leven we ons gewenste verhaal vandaag?', 'hoe hebben we onze besluiten genomen in lijn met wie we willen zijn?', 'hoe hebben we onze waarden geleefd'. Hoewel ik pleit voor de vertraging is het op een bepaalde manier ook juist minder tutten en meer reflectief doen.

Onze complexe en veranderende tijd vraagt niet om minder maar ook meer leiderschap. Niet door instructies te geven op hoe iemand de taak uit moet voeren, maar door dichtbij te zijn op het verhaal en door het stimuleren van leren. Nieuw leiderschap gaat over het vinden van het juiste ritme tussen vertragen en actie, zodat een continu lerende organisatie kan worden gecreëerd, met de evoluerende purpose van de organisatie als rode draad die stevigheid biedt en reflectieve experimenten die continu inzicht geven waar we staan en de weg wijzen naar de volgende stap.

### **Inspiratiebronnen**

- Collings, Jim, and Hansen Morten. *Great by choice*. Random House Business Books, 2011
- Han, Byung-Chui. *De vermoeide samenleving*. Gennep B.V., 2012
- Jaworski, Joseph. Source. *The Inner Path of Knowledge Creation*. Berrett-Koehler, 2012
- Kaipa, Prasad, and Navi Radjou. *From smart to wise, acting and leading from wisdom*. Jossey-Bass, 2013
- Laloux, Frederic. *Reinventing Organizations*. Nelson Parker, 2014
- Scharmer, Otto, and Katrin Kaufer. *Leading from the Emerging Future*. Berret-Koehler, 2009
- Verhaeghe, Paul. *Autoriteit*. De Bezige Bij, 2015
- Wheatley, Margaret J., and Myron Kellner-Rogers. *A Simpler Way*. Berrett-Koehler, 1996