

ANDERE WAARDEN, MORELE OPVATTINGEN

KLEINE VAARDIGHEDEN (3 EN SLOT)

Rijke oplossingen voor complexe vraagstukken beginnen bij jou en mij, concludeerden we in deel 2 van deze reeks. Het helpt daarbij als je je niet als consument, maar als producent van je eigen context opstelt. Of zoals we in deel 1 impliciet deelden: niet als beschouwer, maar als activist. Dat vraagt moed. De moed om te variëren op de heersende norm. Om persoonlijk te worden waar het zakelijk is (of andersom), om tijd te nemen terwijl de klok tikt of om verschil te zoeken waar overeenstemming wordt verondersteld.



Tekst: Femke Rood, Robbin Haaijer en Suzanne Visser
Foto's: Jeremy Thomas en Belinda Fewings on Unsplash

Wie wil het niet: de verandering voorleven? Net die interventie doen waardoor het vraagstuk wordt ontward of de oplossing dichterbij is? De realiteit is wel dat dit de ene keer beter lukt dan de andere. Er zijn nog steeds ontmoetingen die uit de hand lopen. Waar mensen ruzie krijgen, waar een of twee collega's de boventoon voeren en andere niet aan bod komen. Of waar we in stil gemopper de ruimte verlaten. Waar we in oplossingen schieten voordat er vragen zijn gesteld, met een half oor luisteren en nauwelijks naar het vraagstuk kijken. Hoe komt dat? Wat maakt dat we de kleine vaardigheden (vragen stellen, luisteren, samenvatten, checken of je de ander begrepen hebt) die we in andere situaties best aardig beheersen, op sommige momenten compleet lijken te vergeten?

Kortetermijndenken

De verklaring zou wel eens kunnen liggen in de waarden die in onze tijd dominant zijn; waarden die ons gedrag kleuren zonder dat we ons daarvan bewust zijn. Cultuurhistoricus Roman Krznaric, medeoprichter van de School of Life in Londen, zegt hier in zijn boek 'De goede

voorouder' interessante dingen over. De belangrijkste oorzaak voor de problemen van onze tijd is dat we uitsluitend aan de korte termijn denken, stelt hij. We laten ons tiranniseren door de klok, onze aandacht kapen door de technologie, we kijken in de politiek niet verder dan de volgende verkiezing. We destabiliseren de financiële markten met ons speculatief en kapitalistisch gedrag, we maken met onze netwerkdrang de hele wereld kwetsbaar voor risico's en besmettingen en we zijn gebiologeerd door het idee van eindeloze groei.

De waarde van tijd

Krznaric stelt dat de meer cyclische opvattingen van tijd tijdens de Verlichting naar de achtergrond zijn verdwenen¹. Hoewel onze werkelijkheid steeds complexer is geworden, zijn we steeds lineairder gaan denken. Oorzaak = oplossing, een rechte lijn is de kortste weg tussen twee punten. Die gedachte zie je terug in wat we in de samenleving belangrijk vinden: we waarderen 'snel' boven 'langzaam' en stellen kordaatheid boven zorgvuldigheid. In onze drang om door te pakken, ontwerpen we

settings waarin we het middel (tijd) vooropstellen en de oplossing daarvan afhankelijk maken: ‘we hebben hooguit twee studiedagen om aan deze verandering te werken’. Het meest tekenend is misschien wel ons taalgebruik. Hoe vaak zeggen we niet dat iets ‘tijd kost’? Maar wat als het niet om tijd gaat, maar om aandacht? En niet om wat het kost, maar om wat het oplevert?

Tijdgeest

De dominantie van de tijd is maar één van de facetten van de tijdgeest die ons ervan weerhouden om kleine vaardigheden in te zetten. Als we in de trant van Krznaric doorredeneren, zou je kunnen zeggen dat de cultuur in Nederland de laatste decennia steeds angelsaksischer is geworden². In onze maatschappij wordt extravert meer gewaardeerd dan introvert, gebruiken we liever grote woorden dan dat we de dingen klein maken, vinden we groots en meeslepend aantrekkelijker dan klein en kostbaar. De voorbeelden daarvan zijn overal om ons heen. Kijk naar de populariteit van agile werken, met zijn stand-ups waarbij je ter plekke moet reageren: iemand die extravert is, komt daar veel beter tot zijn recht dan introverte collega's. Of neem het vluchtige karakter van de politiek, waar bewindslieden en fractiespecialisten elkaar in hoog tempo opvolgen en oneliners boven dossierkennis lijken te gaan (Krznaric noemt dit ‘politiek presentisme’). Kijk naar onze industrie van collectieve studiedagen, waar we honderden mensen bij elkaar brengen terwijl een paar mensen die besluiten het zélf anders te doen, evenveel mensen in beweging zouden kunnen krijgen. Of naar de manier waarop we feedback ophalen, in grote meerjarige tevredenheidsonderzoeken, terwijl drie keer per dag één minuut reflecteren

minstens zoveel oplevert.

En laten we dan ook onder ogen zien dat we leiderschap op een voetstuk plaatsen, waarbij we gemakshalve vergeten dat dit bestaat bij de gratie van iets of iemand om leiding aan te geven. Want ook dat is een waarde die kenmerkend is voor onze tijd: dat we de beschouwers hoger waarderen dan de doeners. Terwijl zij onze oplossingen gestalte geven.



De echte oplossing zit niet in het benoemen, maar in het handelingsrepertoire dat erbij hoort

Persoonlijk leiderschap

Het gevaar van dit soort analyses is natuurlijk dat ze in de constatering blijven steken. Ook daar zie je de tijdgeest weer: we zijn heel druk met het benoemen van belangrijke zaken, terwijl de echte oplossing niet in het benoemen zit, maar in het handelingsrepertoire dat erbij hoort. De vraag is dan niet: ‘wat betekent dit voor onze organisatie’ maar: ‘wat betekent dit voor mijn en jouw handelen?’ ‘Voor ons als producenten van onze eigen context?’ Het antwoord dat we daar in onze eerdere artikelen op hebben gegeven, is: zet kleine vaardigheden in. Goed luisteren, aandachtig waarnemen, vragen stellen, ordenen en samenvatten, zorgvuldig timen. Het vraagstuk uitvoerig verkennen, de juiste mensen aan tafel zetten, zelf in het probleem gaan staan, vanuit meerdere oplossingen werken, het onderliggende verlangen benoemen, nieuwe gewoonten bouwen en gewoon een eerste stap zetten die het probleem net iets beter maakt. En toch is dat niet altijd makkelijk. Er zijn situaties waarin er van de heersende waarden zoveel druk uitgaat dat al onze kleine vaardigheden

TAKE A LITTLE TIME TO THINK.

lijken te verdampen en we in het moment niet de moed of het inzicht hebben om te doen wat we achteraf gezien wel hadden willen doen.

Durf te variëren op de heersende waarden

Volgens ons betekent persoonlijk leiderschap in die situaties dat je het lef hebt om te variëren op de heersende context. Dat je andere waarden introduceert. 'Cijfers zeggen niet alles.' Of in een zakelijke discussie: 'Hoe is het eigenlijk met je?' En dat je daarmee recht doet aan het niet-dominante, niet-heersende perspectief in de maatschappij: dat je het proces vertraagt in plaats van versnelt, dat je je uitdrukt met precisie, dat je het vraagstuk individueel maakt in plaats van groots neerzet. Niet in de zin van: wie heeft het gedaan, maar in de zin van: wat kunnen jij en ik bijdragen aan de oplossing? Wil je bijvoorbeeld een situatie veiliger maken, zeg dan niet: 'ja, maar dan moet het wel veilig zijn'. Daarmee oogst je wel lof, maar door het zo groot te maken realiseer je juist onveiligheid. Het gaat niet om het benoemen, maar over het handelingsrepertoire wat erbij hoort. Als je veiligheid wilt introduceren, moet je kwetsbaarheid laten zien. 'Jongens, ik vind dit

een heel spannend onderwerp.' 'Ik zit hier heel ongemakkelijk.' Of: 'Als jij dit zo zegt, dan voel ik me weggedrukt.' Voorleven is productiever dan benoemen.

Variëren op de heersende context kan betekenen dat je emotie inbrengt als de context heel zakelijk is. 'Hoe is het eigenlijk met je?' Of dat je juist zakelijkheid inbrengt als de context er een is van emoties. 'We hebben een keuze te maken tussen drie scenario's, die we moeten beoordelen op hun gevolgen.' Dat je de vraag kleiner maakt als mensen de neiging hebben alles met alles te verbinden en steeds nieuwe vragen opvoeren ('ja, maar als we dat doen, dan vind ik dit en dit óók belangrijk'), door te beginnen met stap één: vertellen wat jij gaat doen, in plaats van de voorwaarden te benoemen waar anderen voor moeten zorgen.

 *Variëren tegen de norm in kan zomaar het verschil maken*

Het helpt hierbij als je de tijdgeest een beetje kunt lezen en relativiseren. Zowel hier in Nederland als binnen je eigen organisatie. De

heersende normen en waarden zijn zelden echt fout, maar laten vaak iets buiten beschouwing. Variëren tegen de norm in, kan dan zomaar verschil maken. Spannend? Nou, dat valt wel mee, zo leert onze ervaring. Het ergste wat je kan gebeuren, is dat het niet gehoord wordt.

Tot slot

Ja, door jezelf op te stellen als producent, door lef te hebben en te variëren op de heersende context, kun je met kleine vaardigheden een groot verschil maken en bijdragen aan rijke oplossingen voor complexe problemen. Maar we zien in dat het niet alléén een kwestie van kleine vaardigheden is. Persoonlijk leiderschap kan niet bestaan zonder morele opvattingen over waar de wereld zich naartoe beweegt. Zonder kompas zijn we met onze kleine vaardigheden stuurloos. Het kennen en herkennen van de tijdgeest in jouw contexten doet er dus toe. Dat is iets anders dan het kennen van de spelregels, routines en procedures. Het gaat juist over de vraag: ‘Waarom deze spelregels, routines en procedures?’ en ‘Wat brengen ze nog meer mee aan vanzelfsprekendheden, die misschien niet zo vanzelfsprekend zijn?’

In een tijd en een land waar de (demissionair) premier zegt: ‘visie, daar doen we niet aan’, bestaat het gevaar dat we oplossingen blijven maken voor de korte termijn. Dat we alleen gaan voor de zichtbare problemen, en dat we die ‘oplossen’ met regels zonder dat we ze echt hebben opgelost. Stikstofbeleid, gaswinning, de toeslagenaffaire – we noemen er maar een paar. En dat we daar zelf, gewild of ongewild, ook een beetje in zijn meegenomen of opgevoed.

Dus laten we bij het zoeken naar rijke oplossingen vooral de tijd nemen om de consequenties te overzien. Dat vraagt om een andere mentaliteit: de wens om een mooie nalatenschap mee te geven aan de volgende generaties, om initiatieven te nemen die ons eigen leven overstijgen, om open te staan voor meerdere toekomstscenario’s en een gezonde wereld na te laten aan de generaties die na ons komen.

Hoe kunnen we met kleine vaardigheden zorgen voor rijke oplossingen voor de complexe vragen in het Nederland van Nu? Daar gaan we eens rustig over nadenken. Zonder stand-ups, zonder grote woorden, en zonder tirannie van de klok. Laat ons in de tussentijd vooral weten wat jouw gedachten over dit onderwerp zijn. Want samen zijn we producent van onze context. 