

# TRAAG *VERSNELLEN*

AREND ARDON

Reflectief en krachtig  
veranderen in het NU



Boom

*'Wie niet kan vertragen,  
kan ook niet versnellen.'*

---

# TRAAG *VERSNELLEN* AREND ARDON

Reflectief en krachtig  
veranderen in het NU



# INHOUD

---

Inleiding	11
-----------	----

*We hebben geen tijd te verliezen,  
dus moeten het rustig aan doen*

<b>VERLANGEN</b>	23
------------------	----

1. Geef een stem aan verlangen <i>Waar verlangen is, wordt leiderschap geboren</i>	25
---	----

2. Creëer een vernieuwend klimaat <i>Vernieuwing ontstaat alleen met vernieuwend gedrag</i>	38
--	----

<b>VERTRAGEN</b>	57
------------------	----

3. Zie hoe je het verleden reproduceert <i>Trage momenten als bron van vernieuwing</i>	59
---	----

4. Breek met oude gewoontes <i>Je kunt niet sneller hollen dan je reflectie</i>	89
--	----

<b>VERSNELLEN</b>	117
5. Verken het onbekende <i>Terug naar ons vermogen tot vallen en opstaan</i>	119
6. Streef naar consistentie <i>Af en toe een heidag leidt tot niets</i>	141
<b>NU IS HET AAN JOU</b>	163
7. Durf te leiden <i>Wat wil jij doen, hier en nu?</i>	165
Persoonlijk bericht aan de lezer	175
Over de auteur	177
Er moeten mensen zijn - Toon Hermans	179
Eindnoten	183

# INLEIDING

*We hebben geen tijd te verliezen,  
dus moeten het rustig aan doen*

Op volle kracht vooruit! We hebben geen tijd te verliezen. Dus gaan we hollen en zo maken we vlot meters. Voor deze aanpak is een hoop te zeggen. Maar er is een nadeel: als we onder druk gaan draven, is de kans groot dat we dat doen op de manier die we altijd al deden. We laten ons gedrag sturen door routines die ons al die tijd aanstuurden. Zo repeteren we het verleden.

Sta hier eens bij stil ... wil je met je collega's terugvallen op het bekende of zie je vandaag als het moment om te ontdekken wie jullie echt willen zijn en wat jullie echt willen betekenen? Wil je op de automatische piloot het verleden repeteren of wil je bewust de toekomst creëren?

## **GEEN BETER MOMENT**

Er komt geen beter moment om echt te vernieuwen!

Iedere echte vernieuwing, iedere onstuitbare beweging, iedere aangrijpende verandering begint vanuit verlangen. Verlangen om ertoe te doen, verlangen om bij te dragen, verlangen om te creëren, verlangen om erbij te horen. Als dat verlangen echt zeggingskracht heeft, is het niet te houden. Het gaat er dan minder om wat we moeten veranderen, wat zich aan ons opdringt, maar veel meer over wat we willen creëren, omdat het ertoe doet. Wie willen we zijn? Wat willen we betekenen? Wat gaat ons aan het hart? Welke waarde

willen we creëren voor de samenleving, onze klanten, studenten, burgers of patiënten? Deze vragen gaan niet over een eindpunt, waar we in de toekomst ooit hopen uit te komen. Ze gaan veel meer over het vertrekpunt, dat richting geeft aan ons handelen in het NU.

Er is vaak een fundamentele spanning bij veranderprocessen. Met ons hoofd zijn we in de toekomst, bij onze ambities en de plannen om onze doelen te bereiken. Maar met ons gedrag zijn we vaak in het verleden. We herhalen allerlei routines die in het verleden hun waarde bewezen. Hollend naar de toekomst herhalen we het verleden. En precies daar tussenin bevindt zich het hier-en-nu. In het hier-en-nu komen verleden en toekomst bij elkaar. En het hier-en-nu reist met ons mee. Morgen is het er weer. Onze invloed ligt niet in het verleden, noch in de toekomst. Onze invloed is NU.

Als we vertragen, kunnen we zien hoe we hier-en-nu het verleden repeteren. De gedragingen, gewoontes die ons in het verleden misschien hielpen, maar niet meer passen bij wie we nu willen zijn en wat we nu willen creëren. In het hier-en-nu ligt ook onze kans om al te handelen in lijn met de toekomst. Want met iedere stap die we zetten, reproduceren we het verleden of creëren we de geambieerde toekomst.

In iedere beslissing, in ieder argument, in ieder plan laten we zien waarvoor we staan. Staan we voor snelle winst of het creëren van waarde? Voor het winnen ten koste van anderen of voor verbinden met collega's, partners, klanten en de samenleving?

In iedere handeling tonen we waarvoor we gaan. Willen we winnen, zijn we uit op ons gelijk, ontmoedigen we anderen, verdedigen we verworven rechten? Of staan we open, geven we ruimte, laten we onszelf zien, durven we opnieuw te ont-

dekken en stimuleren we ook anderen zich te ontwikkelen?  
We laten het zien in het NU.

Op de automatische piloot creëren we geen ander gedrag.  
Om echt te vernieuwen, moeten we wakker zijn!

### **WE CREËREN ONS EIGEN PLAFOND**

Een groot deel van ons gedrag is geautomatiseerd. Als we bepaalde situaties een aantal keer prima konden hanteren met bepaald gedrag, zullen we er waarschijnlijk op dezelfde manier mee omgaan als die situatie zich opnieuw voordoet. Zo houden we het vol. Als we bij iedere handeling bewust moeten nadenken, zijn we aan het einde van de dag gesloopt. Dat herken je als je van baan verandert, een nieuwe studie gaat doen, een volkomen nieuwe activiteit onder de knie moet krijgen of noodgedwongen je werk heel anders moet inrichten.

Maar wat als we op de automatische piloot routines reproduceren die helemaal niet (meer) in lijn zijn met wie we willen zijn? Zo zeggen we bijvoorbeeld dat we willen samenwerken, dat we in verbinding willen handelen en dat we alle creativiteit willen aanwenden om bij te dragen aan de toekomst. En intussen blijven we elkaar toch vaak overtuigen, trekken ons terug in ons domein, mijden samenwerking en ondermijnen creativiteit omdat we *in control* willen zijn.

De routines van onze automatische piloot zien we niet 'op de automatische piloot'. Om te zien hoe we onbedoeld het verleden repeteren, hebben we ons bewuste brein nodig.<sup>1</sup> Dat kost meer energie, dat wel. En het kost tijd en aandacht. Dat klinkt niet aantrekkelijk, want onze tijd, energie en aandacht zijn nu juist zo schaars. We willen immers op volle kracht vooruit.



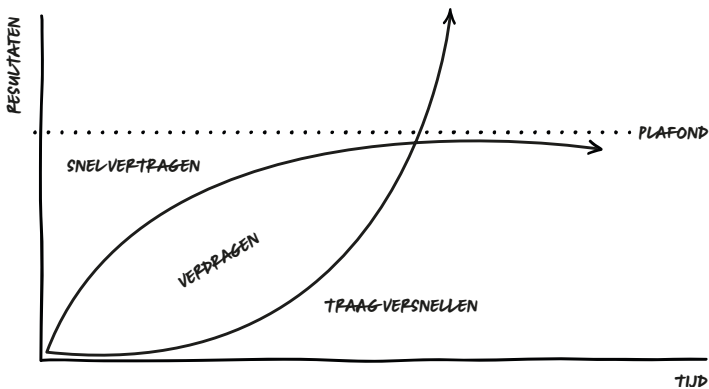
Maar daar zet ik graag iets naast. Als we onbesuisd gaan hollen, construeren we waarschijnlijk nu al het plafond voor de ontwikkeling. We zetten nu een hoop acties op touw en maken snelheid, maar we gaan waarschijnlijk ervaren dat we niet tot echte doorbraken komen in onze manier van werken. Zo beperken we waartoe we in staat zijn: we barsten van de ambities, we hebben goede intenties, we werken hard, maar boeken niet de vooruitgang die we voor ogen hebben. We reproduceren immers de onvolkomenheden uit het verleden. We worden imitaties van onszelf.

Je kent vast die moeizame veranderprocessen waarin jij en anderen een hoop energie stoppen zonder bevredigende vooruitgang. We introduceren misschien een nieuw product, gaan werken met een nieuwe app of veranderen iets in de organisatiestructuur, maar lopen uiteindelijk vast op moeizame samenwerking, gebrekkig verantwoordelijkheidsgevoel of beperkte ruimte voor vernieuwing. Oude gewoontes en denkbeelden houden ons in de greep. We blijven op dezelfde manier samenwerken, leidinggeven en invulling geven aan verandering. Zo bepalen we het plafond. Kennelijk doen we dingen die onbedoeld leiden tot traagheid en daar is niemand op uit.

Heb je de indruk dat jullie ook een plafond raken? Denk je dat jullie eigenlijk tot meer in staat zijn? Als je vooral hard aan het werk bent en weinig tijd neemt voor reflectie, is die kans behoorlijk groot.

Het is mogelijk door dat plafond heen te breken. Dat vraagt om bewust vertragen. Vertragen om tijd te nemen voor wat je echt wilt en te reflecteren op ingesleten gewoontes. Vertragen om te zien hoe we ons plafond creëren met vaste routines waaraan we onze zekerheid ontlennen.

Vertragen is nogal contra-intuïtief als we druk ervaren; het gaat tegen ons gevoel in. Hollen lijkt sneller en dat is misleidend. Bewuste vertraging helpt ons uiteindelijk juist veel sneller te gaan. Door nieuwe denkbeelden en nieuw gedrag te ontwikkelen die bijdragen aan wat je echt tot leven wilt brengen. Onderstaand plaatje laat de twee benaderingen zien: snel vertragen en traag versnellen.



Snel vertragen en traag versnellen.

Snel vertragen gaat aanvankelijk veel vlotter. Maar zonder reflectie creëer je een plafond: een verzameling van oude denkbeelden en gewoontes. Door te hechten aan oude gewoontes en zekerheden leer je weinig. Het behoedt je voor het nieuwe en onvoorspelbare. Het leidt tot inconsistentie tussen nieuwe ambities en oude gewoontes. Het beperkt waartoe je echt in staat bent. Traag versnellen geeft de mogelijkheid voor doorbraken. Door afscheid te nemen van gewoontes die niet meer passen en vernieuwend gedrag te ontwikkelen.

Het spannende gebied ligt daartussen. Het komt aan op ons vermogen te verdragen. Verdragen dat we vertragen terwijl

we druk ervaren. Verdragen dat we aanvankelijk trager gaan. Verdragen dat onze vanzelfsprekendheden misschien niet meer vanzelfsprekend zijn. Verdragen dat onze ingesleten gewoontes niet (meer) aansluiten op wie we willen zijn. Verdragen dat we onze zekerheden loslaten terwijl we nog niet precies weten wat ervoor in de plaats komt.

Ben jij eraan toe bij te dragen aan echte doorbraken? Hoeveel vertraging kun jij verdragen?

### **WIE NIET KAN VERTRAGEN, KAN OOK NIET VERSNELLEN**

We hoeven niet bij ieder veranderinitiatief te vertragen. Bij eenvoudige, technische problemen helpt het om lekker snelheid te maken. Zulke problemen kunnen we prima aan met onze bestaande manier van werken. Maar bij meer fundamentele veranderingen staat juist die manier van werken ter discussie. Dan moet je kunnen vertragen. Ik onderscheid hier twee soorten verandering: technische veranderingen en adaptieve veranderingen.<sup>2</sup>

*Technische veranderingen* zijn voorspelbaar. Het probleem, de oplossing en de aanpak zijn duidelijk. De problemen lenen zich voor snelle concrete oplossingen, die we aankunnen met de kennis en ervaring vanuit het verleden. We weten hoe de hazen lopen. Experts kunnen het probleem desgewenst oplossen voor de eigenaar van het probleem. Er verandert niets wezenlijks. Technische veranderingen kunnen eenvoudig of complex zijn. Eenvoudige vragen gaan over bijvoorbeeld de werkverdeling of de aanschaf van middelen. Complexe vraagstukken zijn inhoudelijk ingewikkeld, maar nog steeds voorspelbaar en maakbaar. Vroeger ging dit bijvoorbeeld over het maken van een schoolrooster, tegenwoordig gaat dat over het programmeren van een app die schoolroosters maakt. Geen eenvoudige klus, maar te doen

als je de juiste kennis en vaardigheden hebt. Hetzelfde geldt voor het nauwkeurig beschrijven van processen zodat je deze kunt automatiseren, of het ontwerpen van een nieuwe app. We kunnen de vraagstukken aan met onze huidige kennis en ervaring.

Bij *adaptieve veranderingen* zijn probleem, oplossing en de benadering maar beperkt voorspelbaar. Kennis en routines uit het verleden voldoen niet meer en zijn mogelijk zelf onderdeel van terugkerende problemen. Experts kunnen de vraagstukken niet zelfstandig voor ons oplossen, omdat wij daar zelf onderdeel van zijn. Ze staan niet los van onze manieren van kijken en ons gedrag. Adaptieve veranderingen vragen om reflectie op onze kennis en routines, om verandering van perspectief en actief experimenteren. Hierbij kun je denken aan het creëren van samenwerking bij toegenomen spanningen, het ontwikkelen van ingrijpend andere manieren van werken en veranderingen in cultuur en gedrag. We kunnen bijvoorbeeld een nieuwe app introduceren, maar niet op dezelfde wijze het gewenste gedrag 'uitrollen'. We kunnen het gebruik van een nieuwe technologie eisen van mensen, maar dat geldt niet voor geloof, toewijding en creativiteit. We kunnen de structuur van onze organisatie aanpassen, maar niet op dezelfde manier een nieuwe identiteit ontdekken om ook in de toekomst van waarde te blijven.

In de omgang met technische veranderingen zijn we in het algemeen goed getraind. We weten hoe de hazen lopen en kunnen bogen op oude routines. Bij technische vragen is actie essentieel. Niet treuzelen en vol aan de bak. Inhoudelijk complexe vragen vereisen meer tijd voor analyse en ontwikkeling, maar daar kunnen we doorgaans wel mee uit de voeten.

De omgang met adaptieve veranderingen vinden we vaak een stuk lastiger. Het gaat mis als we adaptieve vraagstukken, waarvan onze manieren van kijken en routines onderdeel uitmaken, behandelen alsof ze voorspelbaar en maakbaar zijn. We werken dan hard om nieuwe ideeën te implementeren, maar in de kern blijven we precies hetzelfde doen. We reduceren het vraagstuk dan tot hapklare brokken en introduceren technische oplossingen. Met zeer beperkt effect, waardoor het probleem zich weer openbaart. Door de toenemende druk zijn we nog meer geneigd tot snel ingrijpen en zo gaan we in kringetjes rondhollen. Dat schiet niet op. Snel vertragen dus.

Bij adaptieve veranderingen is het essentieel dat we tijd nemen om te proberen, reflecteren en leren. Dan zullen we naar onszelf moeten kijken en zien hoe oud gedrag niet langer helpt. Het gaat erom te leren ontdekken: improviseren, vastlopen, vallen en weer opstaan. Dit vraagt niet om passiviteit. Dan gebeurt er niets. Adaptieve vraagstukken vragen om trage actie. Dit boek is een pleidooi om reflectief te veranderen, te kijken wat we echt willen. Om zo meeslepende verandering te creëren. Bewuste, weloverwogen vertraging in plaats van traagheid als ongewenst effect van ons handelen. Traag versnellen dus.

Het idee van traag versnellen is krachtig geworteld in een adagium uit de oudheid: *festina lente*, ofwel 'haast u langzaam'. Het was de lijfspreuk van keizer Augustus. Volgens de overlevering had hij een grote hekel aan onbezonnenheid bij zijn militaire commandanten, dus gaf hij hun met zijn adagium een duidelijke boodschap.<sup>3</sup> Het is als het ware een oproep om alert te blijven. Om in beweging te blijven, maar niet op de automatische piloot. Het gaat erom te blijven waarnemen wat er om je heen gebeurt, te blijven nadenken

en voelen. Het gaat om een goede balans tussen voortvarend en weloverwogen, tussen hollen en stilstaan.<sup>4</sup>

### **TRAAG VERSNELLEN**

Heb je de indruk dat er veel meer in zit voor jou en jouw team of jullie organisatie? Heb je het gevoel dat jullie wel willen, maar dat jullie met oude gewoontes en denkbeelden jullie plafond creëren? Willen jullie graag meer ruimte voor vernieuwing, creativiteit, inspiratie en verbinding, maar komen jullie niet verder? Dan is het tijd om te vertragen, zodat je daarna kunt versnellen.

In dit boek krijg je inzicht in hoe we ons plafond creëren en hoe we daar doorheen kunnen breken. Ik deel de meest fascinerende inzichten die ik zelf opdeed de afgelopen jaren. Mijn inspiratie komt in eerste instantie uit de praktijk. Dat zul je herkennen in de concrete praktijkvoorbeelden. Maar je treft ook verwijzingen aan naar onderzoek van mijzelf en anderen. En concrete handreikingen waarmee je aan de slag kunt.

Het boek bestaat uit zeven hoofdstukken, verspreid over drie delen: Verlangen, Vertragen en Versnellen. Ieder hoofdstuk beschrijft een principe en samen vormen zij een benadering om reflectief en krachtig te veranderen in het NU.

Het eerste deel gaat over ons verlangen.

*1. Geef een stem aan verlangen.* Iedere onstuitbare beweging start met verlangen. Zonder verlangen zijn we overgeleverd aan de hectiek van alledag. Traag versnellen betekent samen een stem geven aan wat ons echt aan het hart gaat, aan wat we willen betekenen en hoe we van waarde willen zijn. Een herwaardering dus van wat we doen. Met nieuwsgierigheid verkennen wat we echt willen in plaats van automatisch terugvallen op het oude.

2. *Creëer een vernieuwend klimaat.* Typische kenmerken van een vernieuwend klimaat zijn ruimte, vertrouwen, samenwerking en creativiteit. Dat klinkt aantrekkelijk, maar is niet eenvoudig tot leven te brengen. Regelmatig blijkt de ruimte in de praktijk toch niet zo groot of voelen collega's zich bedreigd door het initiatief van koplopers. Het is verleidelijk om deze reacties te beschouwen als verstoringen die moeten worden overwonnen. Maar feitelijk zijn het voorspelbare balancerende krachten die je helpen niet uit de bocht te vliegen. Door oog hiervoor te hebben, stuur je aan op gezamenlijkheid in plaats van strijd, energieverlies en traagheid.

Het tweede deel gaat over vertragen.

3. *Zie hoe je het verleden reproduceert.* Als kind leerden we lopen met vallen en opstaan. Zo leerden we ook vriendjes maken, een spreekbeurt houden en een vergadering voorzitten. Als onze aanpak een paar keer goed werkt, ontwikkelen we een gewoonte. Ons brein werkt dan automatisch een cognitief script af of een sociaal algoritme. Maar wat doen we op het moment dat de gewoonte niet meer werkt? Als die inconsistent is met wat we nastreven? Als we uit verbinding raken of verantwoordelijkheid ondermijnen? De uitdaging is het ongemak te herkennen als bron van vernieuwing.

4. *Breek met oude gewoontes.* Het doorbreken van gewoontes start bij de alertheid om ze te herkennen in het NU. Daarvoor heb je geen grote onderzoeken nodig. Dunne plakjes van onze interacties geven al voldoende informatie. De uitdaging is om samen te onderzoeken hoe we met onze gewoontes een plafond voor onszelf creëren. Dit vraagt om trage vragen stellen, ongemak verdragen en nieuwe perspectieven verkennen. Als oude zekerheden ons niet meer helpen, gaat het

om het ontwikkelen van nieuwe zekerheden: het leren experimenteren en verkennen van het onbekende.

Het derde deel gaat over versnellen.

5. *Verken het onbekende.* Experimenteren is niets nieuws. Het is een kwaliteit die we van nature allemaal in ons hebben: vallen en opstaan, *trial and learn*. We zijn dat verleerd in een omgeving waarin we (denken dat we) ons moeten bewijzen. Om dat te verzachten, hanteren we het idee 'fouten maken mag'. Maar als het mag, waarom noemen we het dan fouten? We kunnen onze effectiviteit ingrijpend verhogen door het onbekende tegemoet te treden, open te staan voor verrassing en terug te gaan naar ons vermogen tot vallen en opstaan. Door met aandacht te werken aan kleine gewoontes, waarmee we bewijzen wie we willen zijn. Wil je een vernieuwer zijn? Bewijs het!

6. *Streef naar consistentie.* Praten over creativiteit in een suffe vergadering, werken aan samenwerking, maar beoordeling op eigen prestaties of vernieuwing stimuleren, maar sturen op kortetermijnresultaten. Werken aan het nieuwe in een omgeving die bol staat van het oude. Ons gedrag is niet alleen afhankelijk van onze goede intenties, maar ook van de fysieke en sociale prikkels uit onze omgeving. Echte vernieuwing vraagt om een omgeving die door en door consistent is met wat je nastreeft. Doe de consistentietest en creëer prikkels die jullie helpen.

Het laatste hoofdstuk gaat over jou.

7. *Durf te leiden.* Ga eens bij jezelf te rade. Welke rol wil jij spelen in de ontwikkeling van jouw organisatie? Durf je het aan om jouw vaste denkbeelden en gewoontes tegen het licht te



houden? Ben je bereid te experimenteren met nieuwe ideeën en gedrag? En zie je het voor je dat jullie lol beleven aan vallen en opstaan? Of je leidinggevende bent of niet, er is een rol voor jou weggelegd, want iedereen kan leiderschap tonen. Dat wil niet zeggen dat je altijd vooraan moet lopen met nieuwe ideeën. Leiderschap is ook het steunen van mooie initiatieven van anderen. Jouw invloed is groter dan je denkt. Niet gisteren of morgen, maar NU.

Door de tekst heen vind je zogenaamde trage acties. Dit zijn concrete experimenten die jou en jouw collega's helpen de inzichten meteen in praktijk te brengen. Voor de leesbaarheid heb ik gekozen voor de mannelijke vorm, uiteraard mag je hier of 'zij' of 'haar' lezen.

Ik heb dit boek met veel plezier geschreven en ik hoop dat jij er net zoveel plezier aan beleeft. Hier en daar vraag ik nogal wat van je en kun je misschien even ontmoedigd raken. Maar onthoud dit: je kunt het al. Dat bewees je als kind al toen je leerde lopen. Het gaat erom een oud talent op te poetsen: vallen en opstaan. En als je er wat luchtig in staat met elkaar, kun je een hoop lol hebben.

Als je vaker stilstaat, ga je een stuk sneller.

## WIE NIET KAN VERTRAGEN, KAN OOK NIET VERSNELLEN

Bij veranderprocessen denken we vaak dat we snelheid maken door te gaan hollen. Niet dus. Dit boek brengt een volstrekt andere boodschap over vernieuwing: wie niet kan vertragen, kan ook niet versnellen.

Vaak is er sprake van een fundamentele spanning: met ons hoofd zijn we in de toekomst, maar met ons gedrag zijn we in het verleden. Holland naar de toekomst repeteren we onbewust routines uit het verleden. Zo ontstaat een kloof tussen wat we nastreven en waartoe we echt in staat zijn. Door onbesuisd te gaan hollen, produceren we onbedoelde traagheid. Op de automatische piloot zien we niet wat we doen. In *Traag versnellen* laat Arend Ardon de waarde zien van bewuste vertraging. We moeten wakker zijn. Om te luisteren naar wat ons echt aan het hart gaat en zo energie vrij te maken voor onstuitbare beweging. Om stil te staan bij de gewoontes die ons steevast afleiden van wat we echt willen. En om terug te gaan naar ons natuurlijke vermogen tot vallen en opstaan. Met concrete handvatten en inspirerende praktijkvoorbeelden laat Arend Ardon zien hoe je dit aangaat. Dichtbij en toegankelijk. Dit boek is voor iedereen die vanuit persoonlijk leiderschap lerend en reflecterend wil bijdragen aan krachtige positieve beweging.



Dr. Arend Ardon is co-founder van The Change Studio, dat inspirerende trajecten begeleidt op het gebied van leiderschap en vernieuwing. Hij schreef eerder de bestsellers *Doorbreek de cirkel!* en *Ontketen vernieuwing!* Ook treedt hij op als spreker en is hij als kerndocent aan diverse businessschools verbonden.

NUR 801

[boomuitgeversamsterdam.nl](http://boomuitgeversamsterdam.nl)  
[managementimpact.nl](http://managementimpact.nl)  
[thechangestudio.nl](http://thechangestudio.nl)

