

Haig Balian

Directeur ARTIS

‘Je bent zo goed als je adviseurs’

“Bij veranderingen in een organisatie moet je weten waar je heen gaat, je schetst *the shape of things to come*. Die visie is beredeneerd, maar hoeft – als het lange termijn betreft - niet helemaal uitgewerkt te zijn.

Toen ik dertien jaar geleden begon bij ARTIS, moest alles op de schop: van de organisatiestructuur tot verzorging en huisvesting van de dieren, planten, erfgoed en microben. Twee inzichten van leermeesters hebben me daarbij geholpen. Eén: zonder duidelijke visie bereik je niets. En twee: incremental logic. Als je niet alles in de toekomst kunt overzien, doe het stap voor stap en besluit na iedere stap de volgende twee.

De visie hebben we bedacht door creatief om te gaan met de educatiefunctie van ARTIS en de beperkende omstandigheden van bijvoorbeeld het park en het gebrek aan ruimte. We zijn juist gaan focussen op kleine natuur in plaats van alleen grote dieren. Daaruit is onder andere Micropia ontstaan, het enige museum ter wereld over onzichtbare organismen; de oudste natuur die overal aanwezig is, ook in ons, en die ons aanstuurt.

Ik heb geen formele leiderschapsstijl; ik wil een emotionele band opbouwen met de mensen. Aan de andere kant vraag ik ook veel. Aan het begin van het verandertraject hier heb ik aan de mensen gevraagd om mee te gaan in de nieuwe visie. Dat is lastig, want veranderen is durven en mensen zijn – net als dieren – conservatief. Ze denken vaak niet gebaat te zijn bij verandering. Een van mijn lievelingsspreuken is van John Maynard Keynes. Vrij vertaald zegt hij: ‘de moeilijkheid is niet het nieuwe te begrijpen, maar het oude te vergeten’. Dat vat alles samen.

Als leidinggevende heb je een multidisciplinaire blik nodig. Je moet op zo veel mogelijk verschillende manieren naar een probleem of oplossing kunnen kijken. Niemand kan dat in zijn eentje. Je bent als leidinggevende zo goed als je adviseurs. Daarom heb ik een groep mensen om me heen verzameld die ik alles voorleg. Van (landschaps)architecten tot vormgevers, de ARTIS-hoogleraar, (dier)experts, en andere creatieve experts zoals een lichtontwerper. Al elf jaar komen we één keer in de maand bijeen en leg ik nieuwe plannen voor. En elke keer komen er verbeteringen uit. Altijd.”

Tekst: Martijn de Graaff / Fotografie: Josje Deekens