

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Over de auteur	6
Hoofdstuk 1. De kern van veranderingsmanagement	9
Hoofdstuk 2. Veranderingsproblemen	17
Hoofdstuk 3. Verandering op zichzelf	27
Hoofdstuk 4. Verbind collega's doelbewust	45
Hoofdstuk 5. Beter capaciteit bouwen dan veroordelen	55
Hoofdstuk 6. Leren in het werk	65
Hoofdstuk 7. Transparantie moet	73
Hoofdstuk 8. Liefde, vertrouwen en verzet	81
Hoofdstuk 9. Leiderschap voor iedereen	91
Literatuur	97

1. De kern van veranderingsmanagement

Het is mei 2009. We staan buiten het Queen Elizabeth Conference Center in London en hebben net onze ongeveer honderdste eendaagse workshop van het jaar achter de rug – deze keer met 200 schooldirecteuren en districtshoofden uit vier nabijgelegen stadsdelen. Claudia Cuttress, mijn manager, Alan Boyle, onze agent in het Verenigd Koninkrijk en Ierland, en ik maken een praatje. Terwijl we naar de Big Ben en de parlamentsgebouwen kijken, spreken we over de beperkingen van het geven van workshops, dag in dag uit. Ook al worden deze workshops als zeer succesvol beoordeeld door de deelnemers (ze worden gewaardeerd met gemiddeld een 4,6 op een schaal die loopt tot 5), toch lijkt het effect daarmee niet in overeenstemming te zijn (“je kan niet de hele wereld workshopen!”).

Boeken zijn een ideaal middel voor het verspreiden van ideeën en het creëren van bewustwording bij de lezers, maar hoe kunnen we meer mensen op een dieper niveau bereiken? Een DVD is niet de oplossing – weer een passief medium. Door de jaren heen hebben we regelmatig de mogelijkheden van online producten onderzocht, maar we waren niet tevreden over de kwaliteit die videotecnologie bood, en niet over de pedagogische vormgeving en diepgang. Nu weten we dat de technologie geen barrière meer vormt. We maken in onze workshops steeds meer gebruik van hoogwaardige en complexe technologische middelen. Daarom besluiten we ons nogmaals te verdiepen in het onderwerp online producten. Binnen vijf minuten hebben we het concept bedacht dat we willen gaan uitwerken: *Motion Leadership*. We weten niet meer wie van ons als eerste op het idee kwam. Het was alsof we het alle drie gelijktijdig zeiden. In ons werk houden we ons bezig met het ondersteunen van leiders bij het ‘in beweging krijgen’ van personen, organisaties en hele systemen. We weten veel over positieve beïnvloeding en hoe je kunt omgaan met je frustraties als er geen beweging is waar te

“Je kan niet de hele wereld workshopen!”

nemen. We zijn gaan nadenken over hoe we een serie filmachtige lessen konden ontwikkelen die los van elkaar te openen en online goed werkbaar zijn. Bovendien moesten ze dynamisch beeldmateriaal bevatten en instrumenten die leiders helpen vooruitgang te boeken. We noemden het *Motion Leadership the Movie* (MLM) en het zal in de loop van 2010 beschikbaar zijn. Het is geen Hollywoodfilm, maar het laat aan de hand van bewegingen, afbeeldingen, videofilmmpjes, instrumenten en ideeën zien hoe verandering werkt. De deelnemers kunnen actief meedoen. Door verschillende zintuigen en meer intelligenties aan te spreken, willen we laten zien wat het betekent en hoe het voelt om voorwaarts te 'bewegen' op een manier die mensen prikkelt en motiveert.

Wat u nu in handen hebt, is de voorloper van MLM. Het bevat de ideeën en inzichten die ten grondslag liggen aan verandering en die u helpen een

In ons werk houden we ons bezig met het ondersteunen van leiders bij het 'in beweging krijgen' van personen, organisaties en hele systemen.

kei in effectief veranderingsmanagement te worden. Dit boek vertelt u op duidelijke en niets verhullende wijze waaruit de kern van verandering op basis van *motion leadership* bestaat. Deze kern kan het best uiteengezet worden aan de hand van acht inzichten: veranderingsproblemen, verandering op zichzelf, verbind collega's doelbewust, beter

capaciteit bouwen dan veroordelen, leren in het werk, transparantie moet, liefde, vertrouwen en verzet, en leiderschap voor iedereen.

Hoe ingewikkeld is het om op grote schaal positieve veranderingen te weeg te brengen? Erg ingewikkeld, als we kijken naar alle mislukte pogingen die zijn ondernomen in de afgelopen vijftig jaar. Door te werken vanuit de kern maken we verandering minder ingewikkeld en krijgt het veel meer impact. We zullen ons in dit boek regelmatig verdiepen in het fenomeen Jamie Oliver, dus laten we het Food Channel eens als voorbeeld nemen. Elke dag voedzame en lekkere maaltijden klaarmaken was vroeger uiterst ingewikkeld. Als je probeerde de recepten van de bekende Franse

Dit boek vertelt u op duidelijke en niets verhullende wijze waaruit de kern van verandering op basis van motion leadership bestaat.

koks klaar te maken, was je bij stap 3 vaak al helemaal de kluts kwijtgeraakt vanwege de sausjes (en dan hebben we het nog niet eens over het feit dat het voorbereidende werk ook al een hele dag in beslag nam). Iedereen die wel eens een Italiaanse

mama bezig heeft gezien in de keuken, zal zich met verbazing hebben afgevraagd wat het resultaat van haar gezwoeg zal zijn en waarom ze niet werkt volgens een recept. Het Food Network heeft het tij gekeerd en is doorgedrongen tot de kern van goed koken. Tegenwoordig kan iedereen die een beetje doorzettingsvermogen heeft, een hele goede kok worden. Wat ingewikkeld was, is nu eenvoudig en het resultaat is er niet minder om. Integendeel. Hét recept dus voor effectieve verandering.

Jeff Kluger schreef over dit verschijnsel in zijn boek *Simplexity: Why simple things become complex (and how complex things can be made simple)*. Hij laat onder andere zien dat we te veel en ook nog eens verkeerde doelen nastreven; dat we niet in staat zijn helder te krijgen waarop we onze inspanningen moeten richten; dat overheden geld verspillen aan de verkeerde strategieën (een waarschuwing is hier op zijn plaats; *Simplexity* vertelt u niets over de kern van verandering).

Door te werken vanuit de kern maken we verandering minder ingewikkeld en krijgt het veel meer impact.

Dit boek, *Motion Leadership*, bevat en benoemt de belangrijkste inzichten die leiders moeten hebben om veranderingen te kunnen begrijpen en ermee aan de slag te kunnen gaan. Wanneer u dit boek leest, wordt uw kennis van veranderingen vergroot. Uw vaardigheden en competenties worden echter niet tegelijkertijd verbeterd. Daarvoor moet u handelings-suggesties aangereikt krijgen van andere beroepsbeoefenaren, deze toepassen in uw eigen situatie en vervolgens evalueren om ervan te leren. MLM is ontwikkeld, opdat mensen hun vaardigheden en competenties kunnen verbeteren terwijl ze werken aan het vergroten van hun kennis. Wij praten niet over veranderingen, wij proberen veranderingen te verwezenlijken. Wij roepen u op om met ons aan de slag te gaan. Aan de ene kant zullen inzichten en strategieën er eenvoudig uitzien en aan de andere kant zullen krachtige en in veel opzichten enorm ingewikkelde processen in gang gezet worden.

Wat ingewikkeld was, is nu eenvoudig en het resultaat is er niet minder om. Integendeel. Hét recept dus voor effectieve verandering.

Onze praktische actietheorie is niet ontwikkeld naar aanleiding van onderzoek en vervolgens in de praktijk toegepast. Het tegenovergestelde ligt dichterbij de waarheid. We hebben geprobeerd positieve veranderingen teweeg te brengen in steeds grotere structuren: klassen, scholen, distric-

ten, provincies en landen. We hebben *motion leadership* ook in de 'big arena' gebracht - hoe we "*alle systemen in actie krijgen*", waarbij systeemleiders positieve veranderingen in het systeem teweegbrachten en opmerkelijke resultaten behaalden (Fullan, 2010).

Wij praten niet over veranderingen, wij proberen veranderingen te verwezenlijken.

Wat we daarvan hebben geleerd, hebben we gebruikt om onze theorieën aan te scherpen en sterker te maken. Anders gezegd, we maakten een beweging van praktijk naar theorie, waarbij we de theorie steeds verder uitwerkten. Ik vind onze aanpak succesvol als horden beroepsbeoefenaren onze ideeën gebruiken en deze ideeën dusdanig onder de knie krijgen dat ze de actietheorie beter kunnen uitleggen dan de beste wetenschappers. Dat zie je in MLM gebeuren. Daarin laten beroepsbeoefenaren aan de hand van voorbeelden uit hun eigen praktijk zien hoe zij positieve veranderingen teweegbrengen.

In zekere zin is ons team erg groot. Rond een kleine kern van vaste teamleden staat een grote groep mensen die elkaar tegenkomen bij projecten overal ter wereld. Naast Claudia en Alan zijn Joanne Quinn en Eleanor Adam zeer bedreven bedenkers en uitvoerders van methoden voor het opbouwen van capaciteit. Nancy Watson is een geweldige en kritische ontcijferaar, analyticus en schrijver. Clif Saint Germain is een zeer betrokken en vaardige veranderingsleider in het veld. Bill Hogarth en Lyn Sharratt hebben het vermogen om de hervorming van een omvangrijk stadsschoolsysteem te leiden. Peter Hill en Carmel Crévola zijn het beste duo op het gebied van beleidspraktijk ter wereld. Carol Rolheiser, Professor Pedagogy Plus, geeft leiding aan de verbetering van het onderwijs aan de Universiteit van Toronto, die 50.000 studenten, faculteitsleden en onderwijsmedewerkers telt.

In de politieke arena maken de volgende personen deel uit van ons team: Ben Levin, een veelzijdige staatssecretaris en wetenschapper, leiderschapsgoeroe Ken Leithwood, Sir Michael Barber, systeemhervormer en globetrotter, Tony Mackay, één van 's werelds beste veranderingskatalysators (zijn bijnaam is 'motion Mackay'), David Hopkins, zeer bekwame bergbeklimmer en veranderingsleider, Andy Hargreaves, wapenbroeder, altijd scherpzinnig, en nog een politicus, Dalton McGuinty, premier van Ontario en beste onderwijsminister ter wereld. We houden ons niet alleen bezig

met onderwijs aan 4- tot 12-jarigen. Onlangs hebben we onze krachten gebundeld met Charles Pascal in Ontario met betrekking tot voorschoolse educatie en met Geoff Scott in Australië met betrekking tot de hervorming van het hoger onderwijs.

We hebben allemaal één ding gemeen: de constante, morele betrokkenheid bij het aanpakken van veranderingsproblemen, waarbij we streven naar positieve invloeden. Het is allemaal grootschalig werk. Niet een paar scholen hier en daar, maar hele districten, hele staten, hele landen. Het klinkt spannend, en dat is het ook. Maar het maakt ons tegelijkertijd bescheiden. Het komt niet in ons op om te denken dat we verandering in een volgende situatie teweeg kunnen brengen zonder de hulp van talloze anderen – we moeten de handen ineenslaan, over de grenzen van verschillende culturen heen. We hanteren de definitie van wijsheid die Pfeffer en Sutton (2008:174) hebben gegeven: “het vermogen met kennis te handelen en tegelijkertijd te twijfelen aan wat je weet”. Je wordt slimmer, maar je wordt je ook meer bewust van wat je niet weet.

We maakten een beweging van praktijk naar theorie, waarbij we de theorie steeds verder uitwerkten.

MLM zal portretten bevatten van mensen die in hun situatie worstelen met motion leadership. We zullen vanuit hun gezichtspunt kijken naar veranderingen en deze waarnemingen filteren door wat wij weten over hoe veranderingen op een succesvolle manier gerealiseerd kunnen worden. Onze bedoeling met MLM – een film die wordt aangevuld met interactieve tools en andere ondersteuningsfaciliteiten – is mensen onder te dompelen in ‘werkelijke verandering’. Dit kan hun eigen veranderingssituatie zijn, maar ook die van anderen. De achterliggende gedachte is dat we een ervaring willen creëren die bestaat uit het kijken naar en tegelijkertijd opgenomen worden in een film.

Het komt niet in ons op om te denken dat we verandering in een volgende situatie teweeg kunnen brengen zonder de hulp van talloze anderen – we moeten de handen ineenslaan, over de grenzen van verschillende culturen heen.

Dit boek is zodanig vormgegeven dat het ook op zichzelf gelezen kan worden, los van de film. Het is een ‘stand-alone boek’. Het bevat de basisbeginselen van verandering en geeft praktisch toepasbare inzichten. We hopen dat het lezen van dit boek uw basiskennis van verandering zodanig ver-

groot dat u meteen met uw eigen veranderingssituatie aan de slag kunt. Voor degenen die meer willen weten en de kennis, vaardigheden en strategieën willen ontwikkelen om een kei op het gebied van veranderingsmanagement te worden, biedt MLM meer diepgang en een leerervaring die door beroepsbeoefenaren wordt geleid.

Onze bedoeling met MLM – een film die wordt aangevuld met interactieve tools en andere ondersteuningsfaciliteiten – is mensen onder te dompelen in ‘werkelijke verandering’. Dit kan hun eigen veranderingssituatie zijn, maar ook die van anderen.

Nog iets over de kern; als u dit beginsel van veranderingen onder de knie krijgt, versnelt dit het tempo van kwaliteitsverandering. Een effectieve verandering kan niet van de ene op de andere dag worden bewerkstelligd, maar veranderingsmanagers die zich op de kern richten, kunnen in opmerkelijk

korte tijd een kwalitatief goede verandering tot stand brengen die veel impact heeft. In veel kortere tijd dan we tot nu toe voor mogelijk hadden gehouden.

Kom aan boord. We nemen u mee op reis. Een koffer is niet nodig. We gaan op weg naar de kern van effectief veranderingsmanagement.