

Inhoudsopgave

| | |
|-------------------------------------------|-----|
| Intro | 5 |
| Voorwoord | 7 |
| Dankwoord | 9 |
| Over de schrijver | 10 |
| Inleiding | 11 |
| Geheim 1 Houd van je medewerkers | 25 |
| Geheim 2 Verbind collega's doelbewust | 41 |
| Geheim 3 Capaciteit opbouwen staat voorop | 53 |
| Geheim 4 Leren in het werk | 69 |
| Geheim 5 Transparantie moet | 83 |
| Geheim 6 Systemen leren | 95 |
| Conclusie | 111 |
| Extra hoofdstuk Jan Heijmans | 121 |
| Literatuurlijst | 139 |

Intro

Het wordt algemeen als een kenmerk beschouwd van succesvolle organisaties dat ze zich snel en intelligent aanpassen aan veranderingen in:

- de smaak van de klant
- het politieke klimaat
- economische kansen.

Maar hoe komt het dat sommige in staat zijn dat goed te doen terwijl het anderen niet lukt? In *De Zes Geheimen van Verandering* legt Michael Fullan uit welke de belangrijkste factoren zijn die een organisatie in staat stellen duurzaam en betekenisvol veranderingen in te voeren.

In dit boek maakt Fullan zichtbaar wat er te leren valt voor leiders die in de complexe hedendaagse omstandigheden erop uit zijn tegenslagen te keren en hun organisatie te laten floreren. Hij baseert zich op zijn veelgeprezen werk en grootschalige duurzame veranderingen in onderwijssystemen en universiteiten. Hij refereert ook vanuit zijn betrokkenheid bij veel internationale veranderprojecten, onder andere in Engeland, Amerika, Australië en Nederland.

De Zes Geheimen van Verandering: een boek dat vol staat met inzichtelijke, uitvoerbare en goed communiceerbare lessen voor leiders. Deze lessen zijn 'geheim', niet omdat er een gedachte is om ze voor iedereen verborgen te houden, maar omdat ze dikwijls moeilijk te grijpen zijn in hun diepste betekenis. 'Geheim' omdat het een uitdaging is ze in combinatie met elkaar toe te passen. Fullan maakt die zogenaamde geheimen toegankelijk en klaar voor gebruik, onder andere door ze te illustreren met voorbeelden uit een diversiteit aan bedrijven, gezondheidsorganisaties en onderwijs-systemen.

Michael Fullan onthult wat nodig is om op een kansrijke manier cruciale en duurzame veranderingen voor elkaar te krijgen. Hij laat ook zien hoe gemakkelijk we op een dwaalspoor komen als we te oppervlakkig luisteren naar het advies van succesvol lijkende organisaties. Zijn geheimen zijn eenvoudig maar diepgaand! Collegialiteit moet je niet aan het toeval overlaten, maar bewust stimuleren. Lange-termijnplannen moeten ruimte

houden voor nieuwe kansen. Medewerkers moeten ontwikkeld worden en zorg ontvangen. Leerkansen dienen regelmatig aangeboden te worden. Potentieel leiderschap, verantwoordelijkheid nemen, moet voortdurend op ieder niveau ontwikkeld worden. En positieve druk moet onontkoombaar zijn.

Fullan maakt duidelijk dat een leider die al deze zaken realiseert, een organisatie zal hebben die constant aan het leren is, die groeit en floreert.

We gunnen ieder de kennis van deze geheimen, zoals wij ze zelf willen toepassen in onze eigen organisaties.

Dook Kopmels
Manager Bazalt Educatieve Uitgaven

Voorwoord

In 2001 heb ik een ander boek geschreven waarvoor ik een aantal voorbeelden uit de managementliteratuur heb vergeleken met eenzelfde aantal voorbeelden uit de onderwijsliteratuur. Dit deed ik met het doel om hieruit lessen te trekken. Ik ontdekte toen vijf krachtige, met elkaar samenhangende factoren voor het succes van een organisatie: moreel bewustzijn, inzicht in verandering, relaties, gebruik van kennis en samenhang (Fullan, 2001).

Zeven jaar en vele verhalen over verandering later rijst bij mij de vraag: "Wat weten we nu eigenlijk over succesvolle organisatieveranderingen onder complexe omstandigheden?". De 'verandervraag' is nu nog prangerender dan toen. Bovendien zijn er al heel wat boeken over geschreven.

Om een paar titels te noemen: *The Eight Skills That Separate People Who Perform from Those Who Don't*, *The Three Tensions*, *The Five Minds of the Future*, *The Four Secrets of Long-Term Business Success and Failure*, *Seven Self-Destructive Habits*, *The Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*, *Twelve Elements of Great Managing*. Het duizelt me ondertussen van de cijfers!

Mijn eigen zes geheimen komen voort uit mijn eigen werk. Hierin heb ik me beziggehouden met het inzicht krijgen in, en het uitvoeren van groot-schalige onderwijsvernieuwingen binnen verschillende typen onderwijs in Engeland en Ontario. Daarnaast ben ik betrokken geweest bij grote veranderinitiatieven over de hele wereld. De geheimen zijn onderzocht op basis van vakliteratuur, met name onderzoeken die een schat aan gegevens hebben opgeleverd en waarin bedrijven bij naam en toenaam worden genoemd. Met de Zes Geheimen in ons achterhoofd kunnen we met een kritisch oog kijken naar de lessen die ons in de literatuur worden voorgeschoteld. Ze stellen ons in staat om goede adviezen te onderscheiden van adviezen die ronduit gevaarlijk zijn.

De Zes Geheimen zijn niet geheim in de zin dat ze koste wat het kost verborgen moeten blijven voor de buitenwereld. Ik noem het geheimen, omdat de betekenis ervan niet één-twee-drie duidelijk is en het heel moeilijk is om ze alle zes tegelijk in praktijk te brengen. Met dit boek wil ik de geheimen toegankelijk maken. In al mijn werk heb ik geprobeerd actuele

ideeën over verandering inzichtelijk, uitvoerbaar en communiceerbaar te maken. Bovendien zijn mijn geheimen goed toepasbaar op zowel profit als non-profit organisaties, zoals zal blijken uit allerlei voorbeelden uit het bedrijfsleven, de gezondheidszorg en het onderwijs. Tenslotte zijn ze vooral toepasbaar op de problemen die inherent zijn aan de 'platte wereld', zoals die wordt geschetst door Thomas Friedman (2005) en zelfs op de nog meer complexe 'semi-globale' omstandigheden die uitgebreid worden beschreven door Ghemawat² (2007).

Als je de Zes Geheimen door en door kent, kun je vol zelfvertrouwen omgaan met veranderingen, of zoals Pfeffer en Sutton zeggen met: *"het vermogen te handelen met kennis en tegelijkertijd te twijfelen aan wat je weet"* (2006, pagina 174).

In dit boek zal ik je laten zien wat ervoor nodig is om grootschalige en duurzame veranderingen succesvol te laten verlopen. Ik zal je ook laten zien, zoals meer schrijvers dat recentelijk hebben gedaan, hoe bedrieglijk en gevaarlijk het is om de adviezen van ogenschijnlijk succesvolle organisaties klakkeloos op te volgen. De geheimen zijn er in de eerste plaats voor bedoeld om je te helpen omgaan met de onzekerheid die veranderprocessen met zich meebrengen. Als er een eenduidig antwoord was te geven op de vraag hoe je met verandering moet omgaan, dan was dat antwoord allang gevonden en zouden er geen miljoenen euro's aan worden gespendeerd. Hoewel hét ene ultieme antwoord niet gevonden is, zijn er wel een aantal die daarbij dicht in de buurt komen, en die zijn behoorlijk goed. Het wordt tijd om de geheimen te bespreken. Niets is belangrijker in de 21e eeuw, dan leren hoe je veranderingen kunt leiden. Dit boek zal je daarbij helpen.

Voetnoten:

1 Thomas L. Friedman's begrip 'platte wereld' slaat op de voorgoed veranderde wereld waarin professionals uit alle windstreken met elkaar samenwerken of wedijveren alsof hun kantoren vlak naast elkaar liggen. Friedman legt in zijn boek daarover uit hoe wij ons aan deze nieuwe wereld kunnen, en misschien wel moeten, aanpassen.

2 In onze veronderstelde geglobaliseerde economie worden bedrijven geadviseerd buiten de grens te werken alsof de wereld overal hetzelfde is. Echter, organisaties die geen rekening houden met bepaalde politieke, culturele en economische verschillen, zijn gedoemd te mislukken. Deze semi-globaliteit beschrijft Ghemawat in 'Redefining Global Strategy'.