

# De brug bouwen terwijl je erover loopt

Door: Marianne van Duuren

Wanneer we ons verbinden aan een nieuwe visie om iets te doen wat nog niet eerder is gedaan, kunnen we niet weten hoe we daar komen. We moeten de brug bouwen terwijl we erover lopen.

*De brug bouwen terwijl je erover loopt*, een angstaanjagende, spannende en verwarrende titel. Maar ook zo mooi dat het boek al bijna niet meer nodig is. Stel je voor, je zet een stap in de ruimte, een gebied dat je niet kent. Je verlaat je comfortzone en je bereikt de fundamentele toestand van leiderschap. Je kiest ervoor, in de woorden van Quinn, niet langzaam te sterven, maar diepgaand te veranderen. Quinn beschrijft hoe individuen en organisaties in de loop van de tijd ankers ontwikkelen. Organisaties ontwikkelen overtuigingen over hun identiteit en hun werkwijze. Dit anker noemen we ook wel de organisatiecultuur en is normaal gesproken een waardevolle bron van stabiliteit.

Maar net als schepen krijgen ook organisaties (en individuen) vaak te maken met storm. Recessie, nieuwe concurrenten, wijzigingen in de regelgeving, veranderende klantvoorkeuren en vele andere uitdagingen. Meestal zien we die stormen wel aankomen. Maar hoewel de signalen meestal vragen om een transformatie, of diepgaande verandering zoals Quinn het noemt, neigen we er meestal naar ons te verzetten en ons alleen in de marge aan te passen. Het is niet eenvoudig om het anker dan los te maken en door de storm van het al doende leren te varen.

## Inhoud

Quinn beschrijft dit boek als een radicale, inductieve en toegepaste theorie van leiderschap.

Radicaal betekent hier: teruggaan naar de wortels of fundering van iets, in dit geval het fundament van leiderschap. De fundering van leiderschap ligt niet in denken, gedrag, competenties, technieken of positie. De fundering van leiderschap is wie we zijn, onze identiteit of funderingstoestand. Wanneer wij onze innerlijke wereld veranderen, dan veranderen we ook onze buitenwereld.

Inductief betekent hier dat de theorie niet wordt gebaseerd op abstracte getallen, maar op werkelijke observaties van degenen die veranderen. Dat zijn geen 'normale' mensen die in het midden van een normaalcurve leven. Dit zijn de mensen die zich tijdelijk uiterst rechts in de curve bevinden, de positieve afwijkingen. Quinn noemt het geen normale leiderschapstheorie, maar een unieke theorie die niet wordt afgeleid van de identificatie van normale patronen. En toegepast betekent dat we ons richten op het hoe; Quinn biedt een benadering die mensen vertelt wat ze kunnen doen als ze radicaal willen veranderen en de groepen om zich heen willen verbeteren.

## Vervolg

Het boek *De brug bouwen terwijl je erover loopt* is een vervolg op het boek *Diepgaande verandering*. Nadat *Diepgaande verandering* was uitgebracht, en Quinn in workshops en lezingen

zijn visie op diepgaande verandering heeft neergezet, hebben velen gereageerd op dit boek met praktijkvoorbeelden. Mensen, managers, leiders die ervoor kozen hun leven te veranderen, uit de comfortzone te stappen en te kiezen voor diepgaande verandering. Al deze verhalen en een uitgewerkte toepassing van deze visie op diepgaand veranderen en het concurrerende waardemodel (Quinn, 1997, *Handboek managementvaardigheden*) leverde dit inspirerende boek op.

## Organisatieverandering

Organisatie en verandering zijn begrippen die slecht op elkaar aansluiten. Organiseren betekent systematiseren met als doel gedrag voorspelbaar te maken. De processen van formalisering maakt de organisatie aanvankelijk efficiënter en doelmatiger. Na verloop van tijd echter, veroorzaken deze gefixeerde patronen dat de organisatie in verval begint te raken en stagneert. De organisatie verliest aansluiting bij veranderende externe realiteit, met als gevolg dat 'klanten' vertrekken en de organisatie haar belangrijkste hulpbronnen gaat verliezen. Dan staat de organisatie

Robert E. Quinn



voor de keuze: zich aanpassen of de weg naar langzaam sterven inslaan. Tegenwoordig wordt in brede kring erkend dat organisaties veelvuldig diepgaande veranderingen moeten doorvoeren om in de huidige mondiale omgeving concurrerend te kunnen blijven. Wat minder algemeen wordt ingezien, is dat de leden van een organisatie dan ook zelf veelvuldig diepgaand moeten veranderen. Diepgaand veranderen is onze fundamentele vooronderstellingen, onze regels en paradigma's wijzigen en nieuwe theorieën over onszelf en onze omgeving ontwikkelen. Dat proberen we doorgaans te ontdekken en we verzetten ons daartegen. We willen niet uit onze eigen comfortzone worden gerukt.

## Hoe voorgenomen veranderingen mislukken

U kent vast in uw omgeving leidinggevenden die veranderingen in gang willen zetten, zij maken een plan en gaan de verandering implementeren en verbazen zich over weerstand bij hun medewerkers; er wordt hun toch zo'n verlokkelijk alternatief geschetst? Wat we dan vaak zien is dat deze leidinggevenden de veranderingen buiten zichzelf houden. Met Quinn ben ik er

## Samen scholen in een prachtwijk

Werken met kinderen in een 'prachtwijk': daar kun je letterlijk een boek over schrijven. Dit boek focust niet op de problemen maar beschrijft de oplossingen die de achterstandswijk Crooswijk in Rotterdam probeert te vinden. Kinderen in Crooswijk hebben vaak niet de beste startpositie. Hoe zorgen scholen, verenigingen, opvoedondersteuners, jeugdwerkers, beleidsmakers en bestuurders dat zij hun talenten optimaal kunnen ontwikkelen? Het boek beschrijft onder meer het reilen en zeilen van de brede school en de verlengde schooldag, de ondersteuning van ouders en de aandacht voor de lichamelijke en geestelijke 'fitheid' van de kinderen. Dit alles in een wijk die onder druk staat: herstructurering, uitverhuizen, sloop en nieuwbouw brengen de gemeenschap letterlijk en figuurlijk in beweging.

*'Samen scholen in een prachtwijk; Talentontwikkeling tussen 0 en 12 jaar: lessen en ervaringen uit Crooswijk, Rotterdam', onder redactie van: P. Bekker, G. Kreugel, P. Koster, dr. J. Onstenk en drs. M. de Visser | 2009 | SWP Uitgeverij | ISBN: 978 90 8850 053 4 | Prijs: € 17,90*



van overtuigd dat de leidinggeven- de eerst zichzelf moet willen veranderen en dan pas zijn medewerkers tot verandering kan inspireren.

### Stijl

Hoewel ik erg enthousiast ben over de inhoud, dat wil zeggen de onderliggende visie, de prachtige metaforen en de relatie met het concurrerende waardenmodel blijf ik een weerstand in me tegenkomen tegen de manier waarop dit verteld wordt. De illustrerende persoonlijke verhalen over diepgaande verandering, de successen, de pijn en de ellende maken de ergste vooroordelen in me los. De Amerikaanse schrijfcultuur verloochent zich niet. Niettemin is de boodschap zo belangrijk, zo fundamenteel dat ik het niet kan nalaten die nog één keer te melden. Er ontstaat alleen diepgaande verandering wanneer je jezelf verandert, wezenlijk en fundamenteel. Pas dan krijgen we de mensen om ons heen mee in die verandering. Echte leiders houden zichzelf niet buiten schot.

Marianne van Duuren, Maatschap van Duuren, van Zuulen & partners.  
W: dzmaatschap.nl

*'De brug bouwen terwijl je erover loopt; Een gids voor leidinggeven bij verandering' | Robert E. Quinn | 2004 | Academic Service | ISBN: 97 890 526 14 84 7 | Prijs: € 31,95*

## Het verhaal van taal

In een meertalige en meerkleurige stad is taal een belangrijk bindmiddel tussen de verschillende gemeenschappen. Om elkaar te begrijpen, doen we daarom dagelijks een beroep op onze taalvaardigheden, verbaal en non-verbaal. Wie in een kinderdagverblijf werkt, weet dat maar al te goed. Terwijl je met de ene ouder makkelijk een gesprek kunt aanknopen in het Nederlands, heb je bij een andere ouder meerdere talen, gebaren, foto's of tekeningen nodig om tot communicatie te komen. Het kind spreekt je aan in vele talen, van lichaamstaal en expressie tot een kleurrijke verbale taal. Kinderen die zich veilig en geborgen voelen communiceren graag. Prikkelende en stimulerende taal kan voor hen leuk zijn op elk moment van de dag. De dvd *Het verhaal van taal: uitdagend Nederlands in een meertalige omgeving* vertelt het verhaal van een aantal Brusselse kinderdagverblijven. Leidinggevenden, begeleidsters en ouders delen hun visie, geven tips en illustreren hoe talige interactie tot stand kan komen. *Het verhaal van taal* is een film voor iedereen die jonge kinderen en hun families in een meertalige omgeving ontmoet: ouders, medewerkers van de kinderopvang en vormingswerkers.

*'Het verhaal van taal: uitdagend Nederlands in een meertalige omgeving' | dvd | VBJK i.s.m. de Vlaamse Gemeenschapscommissie | 2009 | Prijs: € 15,- | bestel op W: vbjk.be*

