



HANS VERMAAK

Veranderen kan complex zijn, dat maakt het zo leuk.

Veranderaars zijn verspreid door alle lagen van de organisatie te vinden. Juist ook op de werkvloer. Daarom wilde veranderkundige Hans Vermaak na twee dikke pillen ook graag eens een toegankelijker boek schrijven. Maar zonder de lessen uit de handboeken plat te slaan. Want veranderen kan complex zijn.

TEKST PIERRE SPANINKS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Kwaliteit ontstaat niet via papier of hiërarchie, maar door mensen die in hun eigen omgeving staan voor mooi werk.' Dat heeft Hans Vermaak wel geleerd, in zijn inmiddels bijna dertigjarige praktijk als veranderkundige. 'Als er in een organisatie iets ten goede verandert, gebeurt dat doordat directbetrokkenen er werk van maken. Als jij in een ziekenhuis komt, dan merk je of de zorg goed is door hoe de mensen met je omgaan: van de receptie tot de verpleging en de arts. Dat lees je niet af aan beleidsvisies of dikke zorgplannen. Als de dienstverlening van de telefoonprovider je bevalt, dan merk je dat door hoe stabiel het netwerk is of door hoe snel ze in de winkel iets regelen. Dan maakt het niet uit wie de telecombaas is.'

Hans Vermaak: 'Pas in concrete actie realiseer je de meerwaarde waar je naar op zoek bent.'



VERANDERAARS OP DE WERKVLOER

Het was Vermaak al jaren een doorn in het oog dat de betere veranderboeken vooral worden geschreven voor managers. 'Ik gun ze dat van harte, maar veranderaars zitten niet alleen in bestuurskamers, adviesbureaus of stafafdelingen. Veranderaars – ook al noemen ze zichzelf vaak niet zo – zijn verspreid door alle lagen van de organisatie te vinden. Juist ook op de werkvloer. Er zijn bovendien heel wat veranderaars actief voorbij de organisatiemuren die niet eens een loonstrookje hebben. Ze werken bijvoorbeeld als burger mee aan een mooie wijk of zetten zich als student in voor goed onderwijs. Die vele veranderaars doen vaak knap ingewikkelde veranderingen. Want goede zorg, dienstverlening, buurten of onderwijs maak je niet zomaar even.'

'Veranderaars zitten niet alleen in bestuurskamers.'

Aan dikke handboeken als zijn eigen *Leren veranderen* en *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* komen zulke zelfmade veranderaars vaak niet toe, realiseert Vermaak zich. 'Maar ze hebben ook weinig aan de dunne veranderboekjes voor het grote publiek. Boeken met een oppervlakkig vijfstappenplan richting perfectie, bijvoorbeeld. Zo simpel is het meestal niet en een *Veranderen voor dummies* helpt je dan ook niet. Zowel verandervrijwilligers als mensen die hun identiteit ontlenen aan veranderen hebben behoefte een bondig boek over hoe je écht verandert.'

DE KOEPELTERM 'VERANDEREN'

Zo'n 'Everything you always wanted to know' was er nog niet, en daarom heeft Vermaak *Iedereen verandert* geschreven. 'Ik laat daarin alles aan bod komen wat bij veranderen komt kijken. Er komt zelfs meer langs dan in de dikke handboeken die ik eerder schreef. Ik sla de lessen ook niet plat, want ik denk dat veranderen af en toe best complex is. Dat geldt ook voor alledaagse veranderingen op kleine schaal. De magie daarvan is meestal niet in een paar stappen te vatten en niet alles is in Jip-en-Janneketaal te omschrijven. Als ik meen dat er concepten of begrippen zijn die je echt moet kennen – ook om anderen erin mee te nemen – dan introduceer ik gewoon vaktaal.' In *Iedereen verandert* komen begrippen langs als 'ver-

nieuwen' en 'verbeteren', 'organiseren' en 'leidinggeven', 'leren' en 'onderzoeken'. 'Sommige lezers zullen zich afvragen of het dan nog wel over 'veranderen' gaat.

Maar stel je voor dat je ergens teamleider bent en er is gedoe in de samenwerking. En dat je je daar tegenaan bemoeit door conflicten te hanteren, door mensen elkaar feedback te laten geven, door samen te evalueren wat werkt en wat niet. Ben je dan aan het leidinggeven, leren, onderzoeken, vernieuwen, verbeteren of organiseren? Ik zou het niet weten – ik denk dat je dat in de praktijk steeds minder uit elkaar kunt trekken. Het gaat erom dat je iets voor elkaar krijgt wat van belang is. Ik schaar al die begrippen, die voor velen van ons relevant zijn, onder de koepelterm 'veranderen'.

3D-SCHAKEN

Effectief veranderen vraagt volgens Vermaak dat je op drie terreinen tegelijk actief bent. Je moet niet alleen 'het vraagstuk dienen' en 'de omgeving gidsen' maar ook nog eens zelf zien te 'groeien als veranderaar'. Dat zijn niet toevallig ook de titels van de drie delen waarin *Iedereen verandert* is verdeeld. Vermaak beschouwt ze als drie speelvelden of schaakborden, waar de veranderaar tegelijkertijd op speelt. 'Opgegroeid met Star Trek, krijg ik dan het beeld van 3D-schaken voor ogen, zoals tussen captain Kirk en first officer Spock. Lekker ingewikkeld!'

Deel 1, dat dus gaat over het vraagstuk dienen en over meerwaarde realiseren met directbetrokkenen, vindt Vermaak zelf het belangrijkste. 'Als het over veranderen gaat, ligt daarin *the proof of the pudding*. Over de muren heekijken. Al doende leren. Veel van die dingen klinken heel logisch, natuurlijk. Dat is immers ook hoe we het in onze eigen omgeving doen, als het gaat om vriendschappen heel houden, mantelzorg verlenen of de buurt leefbaar houden. Maar op het werk doen we het veel te weinig. Er zit van alles in organisaties waardoor we daar juist het tegenovergestelde doen. Omdat we daarin gesocialiseerd worden, omdat we er aan gewend raken, omdat het we het van elkaar verwachten.'

'Deel 2, over de omgeving gidsen en voorwaarden scheppen voor vernieuwing, heb je nodig vanaf het moment dat in deel 1 je lokale vernieuwing zichtbaar wordt, als je er een verhaal bij moet hebben waarom je doet wat je doet. Deel 3, over groeien als veranderaar, is weer voorwaardenscheppend voor en ondersteunend aan 1 en 2. Je kunt en je moet veel investeren in je capaciteiten als veranderaar, maar alleen deel 1 leidt tot mooi en goed werk voor medewerkers en klanten.'

8 TIPS VOOR VERANDERAARS Wees van waarde als gematigd radicaal

- Rek je vak op, ongeacht je baan
- Reflecteer op je werk en je ontwikkeling
- Kijk de kunst af en organiseer hulptroepen
- Verzamel de kennis die nodig is en denk kritisch
- Trek lessen uit de praktijk door die te onderzoeken
- Geef ideeën vorm zodat je anderen ermee bereikt
- Bereid je voor en speel in op betekenisvolle momenten
- Verleg grenzen in jouw tempo en vergeef falen

Bron: Hans Vermaak, *Iedereen verandert*

>>

**CV**

Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Zijn werk richt zich op uitdagende organisatieveranderingen. Een rode draad is dat het vaak om (maatschappelijke) vraagstukken gaat waar betrokkenen echt iets mee hebben en die hij samen met hen aanpakt. Hij is associate partner van Twynstra Gudde en van Sioo.

GIDSWERK

In het cruciale deel 1 gaat Vermaak heel concreet in op hoe mensen in hun eigen directe omgeving kunnen vernieuwen. 'Dat doe je door samen concrete klussen op te pakken en al doende te leren. Daarmee realiseer je meerwaarde voor anderen. Ik heb de materie uiteengezocht in acht onderdelen. Die gaan bijvoorbeeld over waar je vooral energie in moet steken, hoe je dwars over muren kunt werken, wat een team spannend houdt, hoe je iets al experimenterend te pakken kunt krijgen en hoe je ongemak en anders kijken een plek kunt geven. Met andere woorden: hoe je vraagstukken het krachtigst kunt dienen.'

Het tweede deel focust op de bredere omgeving om ons heen. Die kan namelijk zowel blokkeren als ondersteunen, bij lokale vernieuwing. Door te zorgen dat we daar verstand van krijgen en de mensen met wie we samenwerken daarin mee te nemen, kunnen we volgens Vermaak betere voorwaarden scheppen, zodat vernieuwing de ruimte en de kansen krijgt die het verdient. 'Als je het scheppen van die voorwaarden veronachtzaamt, zwem je tegen de stroom in en krijg je minder voor elkaar,' stelt hij vast. 'Daarom is het van belang dat je zulk gidswerk naar je toe trekt, ook al vraagt niemand je erom.'

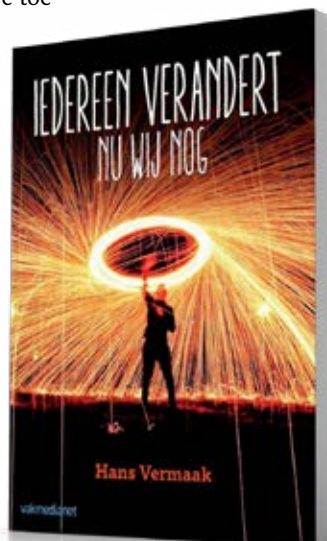
Ook in dit deel komen weer acht onderdelen langs – alsof Vermaak het erom doet. Die gaan onder andere over het DNA van de organisatie, over datgene waaruit een werkbaar veranderontwerp bestaat, over welke rollen te verdelen zijn en hoe je mensen daarin meeneemt, hoe je vernieuwing beschermt en verspreidt, en hoe je de organisatie helpt vitaal te zijn en zichzelf niet te saboteren. Met andere woorden: over welke voorwaarden je moet scheppen voor vernieuwing. Vermaak realiseert zich dat dit voor de lezers die

veranderen 'erbij doen' nogal abstract uitpakt. 'De uitdaging is om steeds de connectie te blijven zien met het eerste deel, want dan zie je dat je het managen van je context wel nodig hebt. Je moet het echter niet overdrijven, want pas in concrete actie realiseer je de meerwaarde waar je naar op zoek bent.'

GEMATIGDE RADICAAL

Het derde deel van *Iedereen verandert* spreekt heel persoonlijk degene aan die leert te doen wat in de andere twee delen is langsgelopen. Vermaak ziet deze hands-on veranderaar als iemand die een eigen koers uitzet, een 'gematigde radicaal' die zelf zijn gevechten kiest en die juist door genoeg af te wijken van zijn omgeving wat bij te dragen heeft, en die daarbij de eigen grenzen opzoekt. 'Dat verlangt allerlei kennis en kunde, en ik laat zien hoe je je die gaandeweg eigen kunt maken.' Dan moeten we denken aan het oprekken van de grenzen van je vak (ongeacht wat je baan is), het organiseren van reflectie en steun, het benutten zowel van vakliteratuur als van ervaringen om onze kennis uit te breiden, het delen van ideeën en het vertellen van verhalen. In totaal acht (!) vaardigheden die iemands ontwikkeling als veranderaar kunnen bevorderen.

Is daarmee het laatste woord gesproken, over veranderen? Zo pedant wil Vermaak niet zijn. 'Niemand heeft de wijsheid in pacht, niets werkt als Haarlemmerolie. Daar is de praktijk te gevarieerd, onkenbaar en ongrijpbaar voor. En gelukkig maar. De krachtigste aanpak is nooit perfect, altijd tastend. We ontdekken vooral al doende hoe vraagstukken in elkaar zitten en hoe we daar mee om kunnen gaan. Daar hou ik zelf van en daar betrek ik anderen in. Het maakt wie meedoet kundiger, en we oogsten er meteen kennis uit. Nieuwsgierigheid geeft energie, leren maakt elke opgave interessanter, en oefening baart kunst. Dat verrijkt het leven.' ¶



**Iedereen verandert -
nu wij nog**

Hans Vermaak

Paperback, 1e druk, 2017,
Vakmedianet
9789462762169

€ 24,50

**21
NOV**

**COLLEGEREEKS - met
Hans Vermaak**
Verandermanagement

Ga naar managementboek.nl/academy