



## GALERIJ DER GROTEN

- nieuwe lichting -

Tussen 2009 en 2013 verschenen in Managementboek Magazine 24 artikelen en interviews over de grootste managementdenkers van de afgelopen decennia. In 2013 is deze reeks gebundeld in het boek *Galerij der Groten* (ISBN 9789089591227).

De reeks wordt nu vervolgd met 18 nieuwe denkers. Sommigen hebben zichzelf al bewezen als belangrijk en betekenisvol, anderen verdienen het predicaat 'interessant en veelbelovend'. Hoe dan ook: een mooie selectie om u de komende edities in te verdiepen.

**Opgeleid als natuurwetenschapper, is Hans Vermaak inmiddels een veelbekroond veranderkundige. Met Leon de Caluwé is hij vermoedelijk de bekendste Nederlandse uitdrager van het kleurendenken.**

# HANS VERMAAK

'Er is veel winst te boeken door de weg te weten in het vak'

Veranderkunde is niet zo'n vak waar kinderen van dromen als ze klein zijn. Wat Hans Vermaak wilde worden, later als hij groot was, dat weet hij niet meer zo precies. Maar in elk geval geen veranderkundige. Dat kwam pas veel later.

TEKST PIERRE SPANINKS // ILLUSTRATIE KAREL KINDERMANS

**H**ans Vermaak studeerde natuurwetenschappen: chemie en milieukunde en in 1987 kwam hij te werken aan het Instituut voor Milieu- en Systeemanalyse, bij Wouter van Dieren. Enig activisme is hem dus niet vreemd. 'Daar ontdekte ik al gauw dat milieuvraagstukken niet louter technisch waren. Er zat ook een politieke kant aan, met botsende inzichten en belangen.'

Dat vond Vermaak minstens zo fascinerend, en daarom besloot hij zich verder te scholen in de organisatiepsychologie en de organisatiewetenschappen. In 1993 kwam hij te werken bij Twynstra Gudde, waar hij het schopte tot senior partner. Ook toen hij zich in 2011 als zelfstandig adviseur vestigde bleef hij aan het bureau verbonden, als *associate*. Dezelfde status die hij al eerder kreeg bij het opleidingsinstituut Sioo. In de voorkamer van zijn grote huis aan de Amsterdamse Stadhouderskade, waar dubbele ramen het lawaai van het verkeer reduceren tot een ruis op de achtergrond, zet Vermaak zijn visie uiteen en zijn ambitie. 'Er is geen gebrek aan maatschappelijke opgaven waar nog veel in te bereiken valt,' stelt hij vast. 'Maar helaas zijn de meeste veranderinspanningen intern gericht en vertaalt de gedane moeite zich lang niet altijd in meerwaarde naar een buitenwereld. Veel professionals zitten in de knel door alle (re)organisatielast. Ik heb iets met sociale innovatie waarbij organiseerinspanningen echt bijdragen aan concrete maatschappelijke opgaven. Vaak zijn dat 'taaie vraagstukken' die bij een zinnige aanpak hun taaigheid verliezen en juist heel bevredigend worden om aan te werken.'

Vermaak is ervan overtuigd dat er voor veranderaars en voor veranderkundigen veel winst te boeken is (en leed te vermijden) door de weg te weten in het vak. Hij helpt hen graag om zin van onzin te scheiden, om te weten wanneer het ene werkt en wanneer het andere, om populaire concepten op waarde te schatten, en te weten welke alternatieven er zijn. In dat teken staan ook zijn meer dan honderd publicaties over veranderkunde, leren, systeemdenken, professionals en onderzoek. Het meest bekend daarvan zijn *Leren Veranderen* (1999) en *Plezier beleven aan taaie vraagstukken* (2009). Stevige kost allebei, waar je als lezer echt even voor moet gaan zitten. Wat toegankelijker maar daarom niet minder gefundeerd, is zijn nieuwste boek *Iedereen verandert* (2017).

## LEREN VERANDEREN

*Leren veranderen* verscheen voor het eerst in 1999. Vermaak schreef het handboek voor de veranderkundige samen met Léon de Caluwé toen zij collega's waren bij Twynstra Gudde. In 2006 volgde een geheel herziene tweede druk. 'We hebben het geschreven voor iedereen die verantwoordelijkheid neemt voor het helpen sturen van veranderingen,' vertelt Vermaak. 'Het geeft inzichten, methoden en instrumenten om op een professionele manier veranderingstrajecten te ontwerpen en uit te voeren. Gelardeerd met constructieve verwarring, waar nodig en gewenst.' Het boek staat op twee benen: kleurendenken en het veranderambacht. Het kleurendenken brengt verschillende verandertradities in kaart en pleit voor meervoudige perspectieven. Verandervraagstukken zijn namelijk zo uiteenlopend dat je het met één benadering niet redt. Dat maakt meervoudig organiseren een uitdaging. Je moet over jezelf heen stappen. Vervolgens diepen Vermaak en De Caluwé drie aspecten uit van het ambacht. Het eerste aspect is kijken en begrijpen: wat is er aan de hand, hoe ontwerp ik een diagnose om daarachter te komen, hoe kijk ik vanuit meerder brillen, hoe vind ik de angel van een vraagstuk, wie betrek ik daarbij en welke hulpmiddelen heb ik daarvoor? Vermaak: 'Het gaat dan over het leren zien wat er achter de symptomen zit. Begrijp ik waar een succes of probleem vandaan komt? En hoe ik er de vinger achter krijg?' Het tweede aspect van het ambacht is veranderstrategie en interventieplanning. 'Als ik de kern van een vraagstuk ken, hoe kan ik dan situationeel kiezen voor een aanpak die daar goed bij werkt? Hoe kan ik met zo min mogelijk inspanning zo veel mogelijk voor elkaar krijgen? Wat voor opties heb ik en hoe manoeuvreer ik in een veld van actoren? Hoe werk ik dat uit in stappen, processen, rollen, uitkomsten, communicatie, sturing en reflectie? Hoe krijg ik er greep op en hoe verkoop ik het?' Het derde aspect is interveniëren en communiceren. 'Een ontwerp is tenslotte maar papier. Dat komt pas tot leven door ernaar te handelen. Wat voor acties en werkvormen passen in je aanpak en hoe krijg je daar diepgang in? Wat zijn de competenties en rollen van veranderaars om in concrete situaties dingen gedaan te krijgen? Hoe communiceer en beïnvloed ik effectief? Maar ook: hoe wordt mijn denken en doen congruent? Welke rol speelt authenticiteit? >>

## VERMAAK LEZEN?



### LEREN VERANDEREN

**Léon de Caluwé,  
Hans Vermaak**  
Gebonden, 496 blz., 2e druk,  
2006, Vakmedianet  
9789013016543  
**€ 69,90**



### PLEZIER BELEVEN AAN TAAIE VRAAGSTUKKEN

**Hans Vermaak**  
Gebonden, 628 blz., 2e druk,  
2015, Vakmedianet  
9789462760769  
**€ 59,90**



### IEDEREEN VERANDERT - NU WIJ NOG

**Hans Vermaak**  
Paperback, 328 blz., 1e druk,  
2017, Vakmedianet  
9789462762169  
**€ 24,50**



In 2009 promoveerde Vermaak op een onderzoek naar de dynamiek (inclusief het stagneren) van innovaties. Van zijn proefschrift verscheen tegelijk een handelseditie onder de titel *Plezier beleven aan taaie vraagstukken*. Het kopiëren en uitrollen van gestandaardiseerde, grootschalige veranderprogramma's blijkt niet het antwoord te zijn op ingewikkelde problemen waar veel partijen bij betrokken zijn. Daarmee verlies

je de complexiteit uit het oog die juist de essentie is van dit soort problemen. Wat vaak wel werkt, ontdekte Vermaak, is een opeenvolging van kleine, incrementele, gekoppelde beslissingen en acties. 'Dat komt omdat omvang en diepgang van verandering op gespannen voet staan. Meer van hetzelfde kun je prima breed uitrollen, want iedereen heeft aan een half woord genoeg. Maar de creativiteit van vernieuwing, de finesse van maatwerk de ups en downs van een zoektocht, die kun je niet zomaar opschalen.' 'Als je taaie vraagstukken oppakt, blijf je op twee fronten te moeten werken. Vernieuwend bezig zijn is niet genoeg. Je moet ook meer ruimte maken voor die vernieuwing, door blokkades te slechten. Daarom beschrijft het boek niet alleen twaalf 'vernieuwende mechanismen' die aangeven hoe je kunt intervenieren, maar ook twaalf 'weerbarstige mechanismen' waarmee je zulke blokkades kunt blootleggen. Vermaak kwam tot zijn conclusie op basis van zes jaar caseonderzoek bij het Ministerie van Buitenlandse Zaken. In die tijd bestudeerde hij dertig verandertrajecten op ambassades in ontwikkelingslanden, bemenst door zowel uitgezonden medewerkers als lokale krachten. Zijn methode was die van het actieonderzoek: zelf was hij ook actief als veranderaar, en de mensen op de ambassade participeerden ook in de theorievorming. De dynamieken die hij ontdekte bleken ook te spelen in andere omgevingen dan de diplomatie en de ontwikkelingssamenwerking.

#### IEDEREEN VERANDERT

Heel anders van toon dan de vorige twee boeken is het in 2017 verschenen *Iedereen verandert*. 'Ik wilde geen *Veranderen voor dummies* schrijven', zegt Vermaak, 'maar wel een bondig boek over hoe je écht verandert. Zonder de lessen uit de handboeken plat te slaan. Als ik meen dat er concepten of begrippen zijn die je echt moet kennen - ook om anderen erin mee te nemen - dan laat ik niet na die te introduceren.' In een twintigtal bondige hoofdstukken komt

Vermaak steeds in een beperkt aantal pagina's tot de kern: de belangrijkste boodschappen, gecombineerd met enkele voorbeelden en concepten. 'Doordat ik vaak eigen ervaringen benut, lijkt het soms een persoonlijk boek. Toch zijn de lessen breed toepasbaar en is de kennis gestoeld op onderzoek en literatuur. Daar steek ik mijn hand voor in het vuur.' Effectief veranderen vraagt volgens Vermaak dat je op drie terreinen tegelijk actief bent. Die staan dan ook als drie delen naast elkaar in *Iedereen verandert*. 'In het eerste deel vertel ik hoe je in je eigen directe omgeving kunt vernieuwen door samen concrete klussen op te pakken en al doende te leren. Je realiseert daarmee meerwaarde voor anderen. In het tweede deel kijk ik naar de bredere omgeving waarin dat alles plaatsvindt. Die omgeving kan vernieuwing zowel blokkeren als ondersteunen. Als je daar inzicht in hebt kun je mensen meenemen en de voorwaarden verbeteren. In het derde deel focus ik op jou als degene die leert te doen wat je in de andere twee delen ziet langskomen. Dat vraagt allerlei kennis en kunde, en ik laat zien hoe je die eigen kunt maken.'

#### WAARDERING

Voor zijn werk oogstte Vermaak al veel waardering. Hij ontving een reeks publicatieprijzen, waaronder die van de Orde voor organisatieadviseurs voor het beste boek van het jaar. In 2000 kreeg hij van de Vrije Universiteit een prijs voor zijn diverse bijdragen aan het adviesvak en in 2016 mocht hij de De Caluwé Oeuvre Prijs in ontvangst nemen, een doorgeefprijs voor mensen die een belangrijke bijdrage leveren aan het denken over het organisatieadvies en de ontwikkeling van dat vakgebied. Ondertussen is hij is pas 56, en nog lang niet klaar met zijn onderwerp. 'Het is onuitputtelijk en het verveelt nooit. Dus voorlopig ga ik nog wel even door met daarover onderzoek doen, adviseren, schrijven en doceren.' Daarbij zijn er twee vragen waar hij zich de komende tijd in het bijzonder over wil buigen.

'Veranderen heeft steeds minder te maken met organisaties en steeds meer met de opgaven waar mensen voor staan. Daar zijn ze mee bezig in netwerken, in gemeenschappen, in coproducties met klanten. De organisaties waar die mensen deel van uitmaken, zijn daar vaak alleen nog maar voorwaardenscheppend bij betrokken. Dat kan niet zonder gevolgen blijven voor het vak van de veranderaar, maar hoe en wanneer? En, wat me altijd al is opgevallen: we denken en praten overheersend in zelfstandige naamwoorden: organisatie, relatie, product, et cetera. Maar eigenlijk gaat om werkwoorden: organiseren, samenwerken, produceren. Dat is waar het om gaat. En is ook een verschuiving gaande in ons vak om ons daar meer op te richten. Maar hoe werkt dat precies? Wat zijn daar goeie voorbeelden van?' ¶

#### 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.

**Hans Vermaak:** 'De finesse van maatwerk, de ups en downs van een zoektocht, die kun je niet zomaar opschalen.'