



# IEDEREEN VERANDERT NU WIJ NOG

**Hans Vermaak**

**Boom** | Management **IMPACT**

# INHOUD

Inleiding	7
-----------	---

## Deel I

---

<b>Het vraagstuk dienen</b>	<b>15</b>
<i>Meerwaarde realiseren met directbetrokkenen</i>	
I-1 Stop tijd in datgene waar je warm voor loopt	17
I-2 Richt je op hele opgaven in plaats van eigen taakjes	25
I-3 Verkies vaker diepgang boven omvang	35
I-4 Betrek wie je nodig hebt, dwars over lagen en muren	45
I-5 Houd het team spannend en spreid sturing	55
I-6 Leer vraagstukken kennen door eraan te werken	67
I-7 Verdraag ongemak en werk met flitsvertrouwen	79
I-8 Rek zienswijzen op met vensters, spiegels en humor	89

## Deel II

---

<b>De omgeving gidsen</b>	<b>101</b>
<i>Voorwaarden scheppen voor vernieuwing</i>	
II-1 Ontdek het DNA van je organisatie	103
II-2 Begrijp samen waardoor verandering werkt	115
II-3 Zoek hefboomwerking en ontwerp een aanpak voor elke opgave	129
II-4 Beleg per opgave de belangrijkste rollen en begrens zichtbaarheid	143
II-5 Communiceer de vernieuwing, bescherm kiemen en klee de veranderagenda uit	153
II-6 Maak vernieuwing besmettelijk via klussen, kennis en contacten	167
II-7 Doe moeilijk over leerprocessen en verstoor zelfsabotage	181
II-8 Leer samen meervoudig organiseren	193

## Deel III

---

<b>Groeien als veranderaar</b>	<b>205</b>
<i>Van waarde zijn als gematigd radicaal</i>	
III-1 Rek je vak op, ongeacht je baan	207
III-2 Reflecteer op je werk en je ontwikkeling	215
III-3 Kijk de kunst af en organiseer hulptroepen	227
III-4 Verzamel de kennis die nodig is en denk kritisch	239
III-5 Trek lessen uit de praktijk door die te onderzoeken	249
III-6 Geef ideeën vorm zodat je anderen ermee bereikt	263
III-7 Bereid je voor en speel in op betekenisvolle momenten	275
III-8 Verleg grenzen in jouw tempo en vergeef falen	287
Leessuggesties	299
Nawoord	307
Noten voor literatuur	309
Register	315
Over de auteur	325

# INLEIDING

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 toch 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 toch niet uit wie de telecombaas is? Veel kwaliteit ontstaat lokaal, door mensen die in de eigen omgeving staan voor mooi werk – niet via papier of hiërarchie. Als het daar ten goede verandert, gebeurt dat doordat directbetrokkenen er werk van maken.

Het is me daarom al jaren een doorn in het oog dat de betere veranderboeken worden geschreven voor het management. 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 even zomaar. En dan heb je te weinig aan de dunne veranderboekjes voor het grote publiek. Boeken met een oppervlakkig vijfstappenplan richting perfectie, bijvoorbeeld. Nu, zo simpel is het meestal niet en zo'n boek helpt je dan ook niet.

## Geen simpel boek – wel recht toe, recht aan

Wat nodig is voor de vele veranderaars is geen *Veranderen voor dummies*, maar een bondig boek over hoe je écht verandert. Dat is wat ik met dit boek beoog. Ik laat daarom alles aan bod komen wat bij veranderen komt kijken, als een *Everything you always wanted to know*. Er komt zelfs meer langs dan in de (dikke) handboeken die ik eerder schreef. Ik sla de lessen

ook niet plat voor je, 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 het betekent ook dat niet alles in jip-en-janneketaal te omschrijven is. Als ik meen dat er concepten of begrippen zijn die je echt moet kennen – ook om anderen erin mee te nemen – dan introduceer ik vaktaal. Wat ik wel heb gedaan is veel franje weglaten. Ik hoor weleens, als ik ergens meedenk of doceer: ‘Waarom schrijf je niet zoals je praat?’, van mensen die mijn publicaties kennen. Ze vinden dat dan veel toegankelijker. Dat heb ik voor dit boek dus geprobeerd.

Je vindt hier ruim twintig bondige hoofdstukken waarin ik steeds in een beperkt aantal pagina’s tot de kern kom: de belangrijkste boodschappen, gecombineerd met enkele voorbeelden en concepten. De complexiteit blijft overeind, maar je mist daardoor wel nuances en onderbouwing. Doordat ik vaak eigen ervaringen benut, lijkt het bovendien soms een persoonlijk boek. Toch gaat het boek niet over mij, zijn de lessen breed toepasbaar en is de kennis gestoeld op onderzoek en literatuur. Daar steek ik mijn hand voor in het vuur. Wie al lezende meer wil weten, vindt in de tekst QR-codes die je door te scannen met je mobiel of tablet meteen toegang geven tot de video’s, sites of teksten die ik noem. Ook heb ik lees-suggesties opgenomen aan het einde van het boek en vind je in de tekst noten die verwijzen naar specifieke publicaties.

In het boek komen woorden langs als vernieuwen en verbeteren, organiseren en leidinggeven, en leren en onderzoeken. Sommige lezers zullen zich dan kunnen afvragen of het dan nog wel over veranderen gaat. Stel je voor dat je ergens teamleider bent en er gedoe is 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 er in alle gevallen om dat je iets voor elkaar krijgt wat van belang is. Ik gebruik al die termen dus als ik denk dat ze van toepassing zijn. En ik schaar ze gemakshalve onder de koepelterm ‘veranderen’ – wat daarmee voor velen van ons relevant is.

## Opbouw van het boek in drie delen – die elkaar nodig hebben

Effectief veranderen vraagt dat je op drie terreinen tegelijk actief bent: die staan dan ook als drie delen naast elkaar in het boek. Ik beschouw het soms als drie speelvelden of schaakborden. Ik bedoel daarmee niet simultaanschaken, want daarbij ben je toch steeds op een enkel speelveld per keer actief. Het gaat mij om tegelijkertijd spelen op drie borden. Opgegroeid met *Star Trek*, krijg ik dan het beeld van 3D-schaken voor ogen, zoals tussen captain Kirk en first officer Spock: lekker ingewikkeld!



### Het vraagstuk dienen (deel I)

Het eerste deel gaat in op hoe je in de eigen directe omgeving kunt vernieuwen. Dat doe je door samen concrete klussen op te pakken en al doende te leren. Je realiseert daarmee meerwaarde voor anderen. Die meerwaarde maakt dit deel het belangrijkste van de drie delen – de andere twee zijn slechts voorwaardenscheppend. Ik begin het boek er daarom ook mee.

In de hoofdstukken bespreek ik alledaagse praktijken – dicht bij huis – die je verricht met een team of groep mensen om je heen. Het voelt daarmee het meest ‘gewoon’, maar dat maakt het nog niet simpel. Ik heb de materie uiteengegafeld 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.

### De omgeving gidsen (deel II)

Dit deel gaat in op de bredere omgeving om je heen. Die kan namelijk zowel blokkeren als ondersteunen bij lokale vernieuwing. Door daar verstand van te hebben en mensen erin mee te nemen kun je betere voorwaarden scheppen, zodat er op allerlei plekken (zoals jouw plek) echt vernieuwd kan worden.

Door het scheppen van voorwaarden te veronachtzamen, zwem je te vaak tegen de stroom in en krijg je minder voor elkaar. Het is daarom van belang zulk gidswerk naar je toe te trekken, ook al vraagt niemand erom. Het gaat hier meer om organisatorische praktijken en het zich bemoeien met een bredere groep mensen of zelfs de gehele organisatie.

De inhoud van dit deel is daarmee soms abstract. De uitdaging is om steeds de connectie te blijven zien met de concrete actie in het eerste deel, want daar realiseer je immers pas meerwaarde. Ook in dit deel komen weer acht onderdelen langs. 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.

### **Groeien als veranderaar (deel III)**

Het derde deel gaat in op jou als degene die leert doen wat je in de andere twee delen ziet langskomen. Dat verlangt allerlei kennis en kunde en ik laat zien hoe je je die gaandeweg eigen kunt maken. Ook hier geldt weer dat professionele ontwikkeling op zich niets doet, als die zich niet steeds vertaalt in het beter hanteren van vraagstukken en het scheppen van betere organisatorische condities.

De focus van dit deel is sterk gericht op de veranderaar en hoe die steeds meer van waarde kan zijn. Ik zie de veranderaar hierbij als iemand die een eigen koers uitzet, als een gematigd radicaal die zelf gevechten uitkiest en die door af te wijken van zijn omgeving juist wat bij te dragen heeft, en daarbij de eigen grenzen opzoekt.

In dit laatste deel onderscheid ik wederom acht onderdelen. Die gaan bijvoorbeeld over het oprekken van je vak, hoe je reflectie en steun organiseert, op welke manier je kennis uit literatuur en ervaring haalt, en hoe je ideeën kunt delen en verhalen kunt vertellen. Met andere woorden: waaruit je ontwikkeling als veranderaar kan bestaan.

## **Iedereen verandert – serieus?**

Is dit daarmee een boek voor iedereen? Niet iedereen stelt zich op als veranderaar. In die zin worden ze wel veranderd, maar veranderen ze hun omgeving zelf niet zomaar. Ik schrijf het boek voor mensen die beslissen dat wel te doen. Dat kunnen mensen zijn die veranderen allang als hun vak zien, zoals adviseurs, managers, begeleiders, medewerkers van stafdiensten en opleiders. Maar het kunnen juist ook mensen zijn voor wie dat niet geldt. Bijvoorbeeld mensen die zich ‘vrijwillig’ sterk willen maken om iets voor elkaar te krijgen of die daar in hun organisatie een op-

dracht toe hebben gekregen, maar die er geen opleiding in hebben gehad. Ik denk dat dit boek van waarde is, als je niet meer gelooft in simpele recepten en stappenplannen. Wie een paar jaar ervaring heeft, is waarschijnlijk ook dit soort illusies armer. Een goed moment om met dit boek aan de slag te gaan. Ik denk ook dat trends als meer zelforganisatie en het verlangen naar ruimte voor professionaliteit een correctieslag zijn voor het te veel wachten op de zegen van boven of van elders. Mijn devies is dat hoe meer mensen zichzelf zien als veranderaar, hoe beter – vandaar de toevoeging ‘nu wij nog’ in de titel. Voel je dus vooral in elk opzicht aangesproken.

Ik wissel hij en zij in de tekst af, maar het slaat allebei gewoon op jou. Ook spreek ik afwisselend over ‘je verandert’, ‘we veranderen’ of ‘ze veranderen’. Dat kan de vraag oproepen wie nu echt met die verandering bezig is. Kort gezegd ga ik ervan uit dat ‘jij’ veranderaar bent, dat je iets samen voor elkaar krijgt met de ‘we’ waar je deel van bent in je directe omgeving, en dat je dat doet binnen een context waarin je ‘ze’ mee moet krijgen. Dat onderscheid past ook bij de delen van het boek: ‘je’ is het speelveld van deel III, ‘we’ van deel I, en ‘ze’ van deel II. Je werkt op alle drie de speelvelden tegelijk. Waar de grenzen vervolgens liggen tussen jij, wij en zij bepaal jij zelf. Veranderaar is in mijn ogen geen functie die je hebt, maar een verantwoordelijkheid die je pakt. En waar jij je dus hard voor maakt. Hoe groot de groep is waarmee je werkt en wat je buiten jouw domein verklaart, is jouw keuze.

## Alles uit het boek halen

Voor de meeste mensen zal gelden dat het ene deel vertrouwder aanvoelt dan het andere. Mijn stelling is dat, als je echt verschil wilt maken, je moet verbreden. Terugkijkend op allerlei veranderingen zie ik dat uitglidders en gemiste kansen stevast te maken hebben met een of meer van de (hoofd)stukjes in dit boek. Dat wij of anderen daar wat hebben laten lopen. De onderdelen zijn in mijn ogen daarmee geen menukaart waar je iets uit kunt pikken wat je bevalt, maar een normatieve stellingname: dit zijn de ingrediënten die je tezamen nodig hebt. Daarom breng ik ze juist bijeen.

Ik leg de lat daarmee bewust hoog, want zoals ik in deel I betoog: het vraagstuk is de baas. Je wilt dus leren doen wat nodig is, ook als dat bete-



kent dat wij over onszelf moeten heen stappen of onszelf moeten oprekken. Maar ik geloof niet dat alles perfect gedaan moet worden – daar gaat het niet om. De lat hoog leggen is een goede toetssteen om jezelf scherp te houden, om ermee naar je klussen te kijken en te zien wat beter kan, om ideeën te bespreken met collega's en om je geheugen op te frissen. Je kunt de lat gebruiken om te kijken naar de eigen ontwikkeling, erover in gesprek te gaan bij opleidingen, en er experimenten mee vorm te geven. Op die manier kun je dit boek benutten.

Het is in ieder geval geen snelleesboek; daarvoor staat er te veel in om over na te denken. Dat komt ook doordat ik een eenzijdigheid aan de kaak stel wat betreft de manier waarop we over veranderen praten. Dat geldt zowel voor veranderagenda's in organisaties als voor opleidingen verandermanagement, verhalen in de media en discussies bij de borrel. Het gaat daarbij te vaak over formele veranderingen, vanuit de top ingezet, met heldere doelen, een stevige omvang en een projectmatige aanpak. Die veranderingen zijn er ook. Maar, zo betoog ik hier, dat is de minderheid. En, belangrijker nog: ze gaan vaak over bijzaken, want juist die kun je grootschalig en grofmazig doen.

De meeste veranderingen zijn daarentegen informeel, worden spontaan ingezet door mensen in de eigen omgeving, leren we al doende aanpakken, hebben uitkomsten die ons kunnen verrassen, zijn beperkt van omvang en onvermijdelijk morsig. Met dit soort veranderingen is het beter mogelijk om complexe dingen – en hoofdzaken zijn vaak complex – goed op te pakken, want die kun je het best kleinschalig te pakken krijgen. Het venijn zit namelijk vaak in het klein: niet in grote gebaren, maar in alledaags handelen. Juist met zulke veranderingen maken we in onze (werk)levens het verschil; wonderen maken we waar op menselijke maat. Ik kan me voorstellen dat je dit niet voetstoots van me aanneemt. Daarom ga ik er in het boek uitgebreid op in: ik bied je 'food for thought'.

## Tot besluit

Rondom het boek zijn er twee aanvullende websites. Een ervan is specifiek voor dit boek opgezet: [www.iedereenverandert.nl](http://www.iedereenverandert.nl). Daar staan alle video's en artikelen waar ik naar verwijs overzichtelijk op een rij. Ook zijn daar introducties te vinden en komen er ondersteunende oefeningen en reflectievragen. Daarnaast kun je op [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com) een algemene databank vinden met veel gratis artikelen, tests en video's die je ook in de leessuggesties tegenkomt. Ik zal op deze websites tevens melding maken van specifieke opleidingen en events.



Veel plezier.



*De kracht van intrinsieke motivatie*

# OVER DE AUTEUR

**Hans Vermaak** (1961) is adviseur, docent, onderzoeker en schrijver.

Hans Vermaak studeerde natuurwetenschappen en organisatiepsychologie in Utrecht en Florida. Hij gaf kort les aan de Universiteit van Utrecht en was actief in emancipatiebewegingen. Hij volgde opleidingen op het gebied van persoonlijke begeleiding. Hans is organisatieadviseur sinds 1987. Eerst werkte hij bij IMSA en adviseerde bedrijven in het omgaan met milieuconflicten en duurzaamheid. Een tijd had hij een praktijk als coach en was hij interim-manager van een spiritueel centrum. Hij ontving de mastergraad advieskunde bij de Vrije Universiteit en de ere-master verandkunde bij Sioo. In 1993 ging hij werken bij Twynstra Gudde en werd er senior partner. Hij specialiseerde er zich in organisatieontwikkeling. Sinds 2011 is hij zelfstandig gevestigd.

Hans adviseert rond uitdagende veranderopgaven, vaak met een maatschappelijk tintje. Hij helpt bij het herijken van veranderagenda's, het vormgeven van vernieuwing en organiseerwijzen die passen bij organisaties vol professionals. Een rode draad is dat het vaak om vraagstukken gaat waar betrokkenen warm van lopen en waarbij zij leren samenwerken dwars over muren heen. En waarbij de ruimte door hen moet worden afgedwongen om dat met genoeg finesse te doen. Een deel van zijn werk vindt plaats in het buitenland. Hans werkt als associate partner samen met Twynstra Gudde.

Hij promoveerde cum laude op het hanteren van complexe vraagstukken. Hans is actief als actieonderzoeker rond complexe vraagstukken, organisatiehistories en bijzondere veranderpraktijken die zich niet makkelijk in conceptjes laten vangen. Hij is lid van de wetenschappelijke raden van de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en van Sioo. Hij zat vijf jaar in de redactie van *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*.

Als docent houdt hij zich bezig met opleidingen, leergemeenschappen en schaduwadvies voor mensen met veranderervaring. Hij is associate partner van Sioo waar hij in enkele opleidingen participeert en gaf daar

tien jaar lang de masteropleiding 'Advanced Change Methodologies' mee vorm. Hij is gastdocent bij onder meer de Vlerick Business School, de Copenhagen Business School en tal van andere opleidingen.

Hij publiceert met regelmaat over veranderkunde, systeemdenken, leerprocessen en onderzoek voor zowel de praktijk als voor de wetenschap. Hij ontving verschillende publicatieprijzen vanuit beide werelden. Zo werd zijn boek *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken* bekroond als beste boek van het jaar door zowel het Netwerk voor Kwaliteitsmanagement als de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs. Hij droeg bij aan boeken zoals *Creative consulting*, *De passie van de professional*, *Dynamics of organizational change and learning*, *Perspectieven op kwaliteit*, *Canon van het leren*, *Onderzoekende professionaliteit* en *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Hij was redacteur van het boek *Leren in organisaties* (met Gertjan Schuiling) en schreef met Léon de Caluwé het veelgebruikte handboek *Leren Veranderen*.

## Een gids voor veranderaars

We veroorzaken dagelijks verandering. En we ondergaan het ook dagelijks. Iedereen verandert dus – zij het niet altijd succesvol. Dit boek laat zien hoe je in je directe omgeving het verschil maakt, hoe je de rest van de organisatie in een verandering meeneemt en hoe je zelf stevig genoeg in je schoenen staat om beide met succes te doen.

Het maakt daarbij niet uit of je werkt in de zorg of de dienstverlening, op de werkvloer of in bestuurskamers. Het boek is voor iedereen die verandering vrijwillig oppakt, voor wie het op zijn bord heeft gekregen of voor wie het als zijn vak ziet.

Het boek is niet simpel, want veranderen is niet simpel: je hebt er bagage bij nodig. Maar het is wel rechttoe rechtaan geschreven. Het vat een wereld van inzichten over veranderen, organiseren en leiderschap samen in korte teksten en voorbeelden, gebaseerd op dertig jaar ervaring en onderzoek.

**Alles wat je echt over verandering zou moeten of willen weten – en nu niet meer hoeft te vragen.**



*Hans Vermaak is zelfstandig adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner bij Twynstra Gudde en bij Sioo en senior research fellow bij NSOB. Hij is ook bekend als auteur van 'Plezier beleven aan taaiere vraagstukken' en het handboek 'Leren Veranderen'.*

[www.iedereenverandert.nl](http://www.iedereenverandert.nl)

**'Wat hoort,  
werkt niet  
en wat werkt,  
hoort niet'**

*Een vuistregel bij vernieuwing*

