

Democratisering van de veranderkunde

Een goed gesprek met Hans Vermaak

We schrijven 22 februari 2018. Een koude winterdag in Amsterdam. Vier dertigers (zie kader) in gesprek met hun vakgenoot Hans Vermaak (56) over zijn nieuwe boek: Iedereen verandert, nu wij nog. Niet een klassiek interview, maar een ongewoon goed gesprek over het vak Veranderkunde, de democratisering ervan, de professionele standaarden en hoe je jezelf de maat neemt. In dit artikel proberen wij u het gevoel te geven zelf ook aan tafel te zitten, in gesprek met 'de invloedrijkste adviseur van Nederland'.

NNa een gastvrije ontvangst aan de Stadhouderskade nemen we plaats aan de robuuste houten tafel bij het raam, met uitzicht op de gracht. Simon valt met de deur in huis: 'Daar zitten we dan met de meest invloedrijke adviseur van Nederland.'

'Ja, verkozen door een binnenkring, geselecteerd door Management Team', vult Hans hem gelijk aan. Wij zijn hier niet bijeen om deze uitverkiezing te vieren, maar om met hem over de stand van ons vak van gedachten te wisselen. De directe aanleiding is het net verschenen boek van Hans Vermaak.

Verandert iedereen?

Eerst een korte vraag van Leonard over de titel van het boek. 'Impliceert de tekst *Iedereen verandert* dat ons vak op termijn overbodig is?'

'Integendeel! Ik geloof alleen dat het heel ingewikkeld is om vanuit een stafafdeling driehoog achter veranderingen voor de rest van de organisatie in

gang te zetten, terwijl het vooral in lokale vraagstukken dagelijks waarde heeft. Probeer maar eens driehoog achter iteratief aan zo'n lokale klus te werken, dat gaat gewoon niet lukken. Wat geldt voor zo'n stafafdeling, geldt ook voor adviseurs of beleidsmakers. Veranderen is een lokale vaardigheid. [...] Mijn pleidooi is: veranderkunde moet in iedereen z'n vak zitten. Net als samenwerken of leren.'

Jostein: 'Dan ga je meer naar *Bildung* van de werker, in plaats van versterking van de veranderkundig expert?'

'Beide. De spanning zou ik graag overeind willen houden. Doordat een aantal mensen, onder wie jullie en ik, zich specialiseren in veranderkunde, kunnen we inzichten en taal aan andere mensen verschaffen: dat is munitie voor Bildung. Bildung van de werker is belangrijk, juist als we geen genoeg willen nemen met de middelmaat die kan ontstaan als je participatie als geloofsartikel inzet zonder voor-



waarden te stellen aan expertise' [...] 'Het feit dat je mensen serieus neemt in lokale contexten betekent niet dat je de lat laag legt. En dan wordt-ie dus ook spannend: mensen heel serieus te nemen in wat ze te brengen hebben en tegelijkertijd de confrontatie elke keer aan te gaan of de ideeën scherp en het gedrag krachtig genoeg zijn om verschil te maken.'

Theo is benieuwd welke rol de veranderkundige speelt, wanneer iedereen het vak veranderkunde naar zich toetrekt.

'Ik heb wat meegenomen', zegt Hans. Hij pakt twee papiertjes vol met korte teksten en kleine tekeningen voorzien van markeringen in allerlei kleuren. Hans vertelt dat de Wetenschappelijke Raad van de Ooa, waar hij deel van uitmaakt, in hun jaarthema aandacht besteedt aan de trend dat veranderaars steeds meer gedecentreerd zijn. Dat impliceert dat managers, staven en adviseurs vooral anderen in de organisatie in positie moeten brengen als verande-

Hans Vermaak



Hans Vermaak is adviseur, docent en onderzoeker. Hij is associate partner van Twynstra Gudde en verbonden aan het Sioo. Zijn nieuwste boek *Iedereen verandert, Nu wij nog* is genomineerd voor het Ooa boek van het jaar.



De vier dertigers

Theo Hermesen (35) is zelfstandig organisatieadviseur en vicevoorzitter van de Ooa. Leonard Millenaar (33) is zelfstandig organisatieadviseur en hoofdredacteur van M&C. Simon van der Veer (37) is organisatieadviseur geassocieerd aan Van der Bunt en managementauteur. Jostein van Vliet (34) is organisatieadviseur bij WagenaarHoes.

raars. 'Zijzelf zijn vaak niet de belangrijkste veranderaars meer. Die vind je vaak laag in de organisatie, dicht op eigen vraagstukken. Echte verandering vindt in feite lokaal plaats waar mensen er dicht genoeg op zitten om te zien wat werkt en er zelf wat aan te doen. Dat wil niet zeggen dat de adviseur overbodig wordt. Als je mensen decentraal in positie brengt, dan vragen zij zich natuurlijk af: hoe moet dat dan? Daar kun je als adviseur, manager of staf dus bij helpen.'

Theo: 'Het derde deel van het boek gaat over de veranderaar zelf. Dit deel is in verhouding tot het vraagstuk dienen (deel één) en de omgeving gidsen (deel twee) relatief groot. Heb je bewust de veranderaar zo'n prominente plek in je boek gegeven?'

'Dat klopt, ik bombardeer degene die verandering in zijn eigen omgeving aanpakt tot hoofdpersoon in dit boek. Voordat ik begon te schrijven, heb ik een jaar rondgelopen met een notitieblokje met de vraag: Wat zijn de allerbelangrijkste lessen? Er ontstonden drie verschillende speelborden. Het eerste speelbord is dat van de concrete praktijk. Voor je het weet glijdt die de hele tijd weg, terwijl het juist daar gebeurt.

Die moest heel prominent worden. Dat deel verlangde extra inspanning van mij als schrijver, omdat die lokale praktijk alledaags is en je die daardoor gemakkelijker over het hoofd ziet. Terwijl de vraagstukken daar wel kleinschalig, maar juist complex zijn. De werkzaamheid van het alledaagse moeten we dus leren 'uitpakken'. We maken dat elke keer te klein.

Daarentegen wordt deel twee, dat over wat er nodig is in je organisatie gaat, al snel veel te groot gemaakt. Al dat organiserjargon, plannen en structuren en beleid. Daar wilde ik bij de essentie blijven en moest ik mezelf inprenten: 'Minder, minder, minder'. Als je eerlijk wordt over de vraag wat je als persoon zowel op het lokale speelveld nodig hebt om klussen te klaren als in het organisatiespeelveld om anderen 'mee te nemen', dan ontstaat er ook gelijk lichte paniek. Je beseft dan dat je wel van goede huize moet komen. Van daaruit ontstond deel drie: Hoe moet je omgaan met je eigen leren en ontwikkelen, in het volle besef dat je het nooit allemaal kunt of hoeft te weten. Dat je toch een beetje beslagen ten ijs komt om op meerdere speelborden te presteren, want dat wordt wel van je verlangd. Of je verlangt het van jezelf ...'

'Een belangrijk deel van het werk is meepuzzelen aan vraagstukken'

Gezien als expert

Hoe ga je om met de 'titel' dé veranderexpert, die op elk vraagstuk een pasklaar antwoord heeft, wil Leonard weten. Simon maakt de vraag persoonlijker: 'Hoe doe jij dat in het klein met een opdrachtgever die zegt: Hans, ik heb je boek



gelezen. Je bent de meest invloedrijke adviseur van Nederland. Ik heb een probleem, hoe los ik dit op?’

‘Ik heb botte manieren en subtiele manieren. In jouw voorbeeld begin ik op de botte manier. Geen idee. Ik ken jullie niet. Ik weet niet wat jullie hebben meegemaakt. Ik weet niet waar jullie mee worstelen. En jullie zouden het ook nooit geloven als er een standaardantwoord uit mijn mond komt, alsof jullie hetzelfde als iedereen zijn. Zouden jullie iemand vertrouwen als hij binnen vijf minuten een probleem weet op te lossen, waar jullie al 20 jaar mee worstelen? Dat is toch niet geloofwaardig? Zo’n botte reactie kan passen omdat je door je klant wordt klemgezet en daar zit iets agressiefs in; je wordt in de hoek gezet met het idee: u heeft ervoor doorgeleerd. Dan mag je jezelf uit die hoek vechten. Een subtiele reactie past als iemand dilemma’s deelt: Er is druk van boven om binnen drie weken een veranderplan op te leveren, terwijl de vraagstukken hardnekkig zijn. Dan zou ik geneigd te zijn om hen te helpen bij hun leidinggevenden te legitimeren dat vertraging nodig is om ruimte te maken voor diagnose. Niet doorschieten in een langdradig analysetraject, want dat is onverkooptbaar omdat de mensen van ‘boven’ onrustig zijn. Dan maak ik er een iteratief proces van: we doen dan in drie weken een eerste diagnose, met een stevig vermoeden wat ongeveer de veranderstrategie is, maar die is dan nog niet helemaal uitgewerkt. Dat iteratieve past ook wel bij dit soort vraagstukken, omdat je die pas echt leert kennen door eraan te werken. Ik ga zo mee in het verlangde

tempo en ik maak tegelijkertijd de diagnose als een vast onderdeel van de klus met lokale veranderaars in de *drivers’ seat*.’

Jostein: ‘Mag ik het botter maken?’

‘Ja, graag!’

Jostein: ‘Voor alle mensen die niet Hans Vermaak zijn, wat zou je hen adviseren? Juist in een setting waar de klant steeds competenter is, zelf de diagnose stelt en vraagt: ik wil niet zo’n procesvoorstel, ik wil een inhoudelijk idee voor mijn vraagstuk.’

Naast de botte en subtiele manier, verzint Hans een derde variant: ‘Als zij zo competent zijn, dan is dat prima. Je mag best samen even testen – zeker als ze je toch als expert zien: Wat leuk dat jullie eruit zijn, vertel! Waar halen jullie het vertrouwen vandaan dat deze oplossing gaat werken? Heeft dat in het verleden ook gewerkt? In het beste geval zitten ze raak en help je dat te onderbouwen. In andere gevallen onthul en problematiseer je de bepleite oplossingen als deel van het probleem. Zodat er ruimte komt om alsnog samen te gaan puzzelen.

En natuurlijk heb je gelijk: met meer ervaring word je meer autoriteit toegedicht, ongeacht of je goed bent. Dat is ook bloedlink. Want dat is eerder een gevangenis dan dat het een bevrijding is.’

‘Ervaar jij dat zo? Dat de bekendheid in het vak jou eerder in de weg staat?’ vraagt Theo.

‘Ja, dat ervaar ik zo. Het vraagt meer huiswerk om niet in de expertstand gezet te worden. Het demy-

In gesprek

thologiseren vraagt meer werk naarmate mensen je meer autoriteit toedichten. Wat ze niet voor niets doen, want het reduceert hun onzekerheid fijn. Een belangrijk deel van het vak is nou eenmaal het meepuzzelen aan vraagstukken. Dan moet ik dus extra mijn best doen om dat te mogen blijven doen, anders zit ik weer klem. En ik niet alleen: het geldt voor velen waar door positie of ervaring gezag op kan worden geprojecteerd. Het vraagt van de 'experts' dus ander huiswerk om beperkingen niet te verbloemen en alledaags gedrag te vertonen.'

Simon: 'Uit jouw mond klinkt dat weer fantastisch...'

'Je bent het er niet mee eens zeker?'

Simon: 'Nee, want je hebt wel die reputatie, waardoor je ook gemakkelijk met die gevangenis kunt spelen. Jij kunt daar aan tafel bij de klant ook gemakkelijk vrijheid creëren door je naam.'

'Dat klopt. Meer ervaring en reputatie geven mij daarvoor meer legitimatie.'

Theo: 'Het andere is toch ook waar? Jij bent de meest invloedrijke adviseur, je hebt boeken geschreven, je komt binnen en iedereen kijkt jou verwachtingsvol aan: hij weet de oplossing.'

'Het vermogen om te vragen, te twijfelen, te onderzoeken is nodig juist om zekerder te worden over wat er aan de hand is, over jouw rol erin. Daarom herken ik me ook in de vier rollen die Leonard ziet als deel van zijn werkpraktijk: adviseur, onderzoeker, docent en schrijver. Die versterken elkaar namelijk. De praktijken waarin ik adviseer en onderzoek zijn altijd rijker en morsiger dan de theorie die ik lees, schrijf of doceer. En juist dat houdt me eerlijk, zolang ik mijn agenda daarop steeds bijstuur. Doe ik dat niet, dan kom ik te veel in het lezingen- en opleidingscircuit terecht. Met het risico dat ik te veel in mijn eigen



'Zou jij iemand vertrouwen die binnen vijf minuten een oplossing heeft voor een probleem waar je al 20 jaar mee worstelt?'

verhalen ga geloven en dat die los komen te staan van de leefwereld.’

Jezelf de maat nemen

Theo is benieuwd hoe Hans zichzelf als professional beoordeelt tijdens zijn werk: ‘Op welke dimensies neem jij jezelf de maat?’

Op deze vraag heeft Hans zich voorbereid: ‘Ik hanteer voor mezelf vier meetlatten. De eerste is utiliteit: als ik dit zeg of doe, helpt het dan ook? Daar zit in: verklaringskracht (verklaart dit iets?), handelingswaarde (doet dit iets?) en resonantie (wordt dit herkend?). De tweede is: klopt het? Dat gaat over validiteit en onderbouwing: geen privéopvattingen verkondigen, maar je huiswerk doen in termen van redenties, literatuur en dergelijke. De derde meetlat: is het nog ontdekkend hier? Het gaat hier om creativiteit en onderzoekende houding. Ben ik nog aan het puzzelen? Is het nog een beetje origineel? Hebben we er weer iets heel anders van gemaakt?’

Volgens Leonard kun je prima volstaan met de eerste twee criteria: ‘Als iets gewoon klopt en helpt, maar niet nieuw is, dan is dat toch oké?’

‘Voor mij riekt het verkeerd als het derde criterium ontbreekt, omdat ik geloof dat situaties uniek zijn. Op het moment dat ik merk dat ik drie keer hetzelfde aan het doen ben, dan denk ik: Wat is hier aan de hand? Kijk ik nog wel naar wat deze situatie nodig heeft? Doe ik het nog wel echt samen met anderen? Ontdek ik hier niets meer? Dat klopt niet. Ik doe gelukkig weinig dezelfde dingen.’

Leonard: ‘Is ontdekken een criterium omdat je het zelf zo leuk vindt, of omdat het vraagstuk ermee wordt gediend?’

‘Als je twee kinderen hebt opgevoed, en je denkt bij de derde: dat repliceren we wel dan gaat het fout, denk ik. Zo werkt het ook in organisaties: verschil-

lende teams zijn gewoon niet hetzelfde. Je hebt, denk ik, wel een punt dat leren voor mij net zoiets essentieels is als ademen. Dus een beetje bias zit er vast in. Er is overigens nog een vierde meetlat van discipline en reflexiviteit: het inbouwen van evaluaties en reflecties, iemand mee laten lopen, het bevragen van klanten achteraf, het beschrijven van je ervaringen en anderen daarop laten schieten. Daar de tijd en precisie voor nemen. Ik bepleit graag dat elke waardevolle opgave twee lagen heeft: die van prestatie en die van lering.’

Leonard: ‘Is er een van deze vier elementen waar jij in de praktijk echt op moet letten, omdat die niet in je natuur zit?’

Na een lange stilte: ‘Niet meer.’

‘Voor welke meetlat moet jij het meest je best doen?’

‘Ik denk precisie brengen in het ‘klopt het?’-stuk, het onderbouwen en inlezen. In het begin van het vak zat ik ook gewoon tot ’s avonds laat te sprokkelen als ik de volgende dag iets moest vertellen. Terwijl bij een echt ingewikkeld vraagstuk dat niet goed genoeg is. Ik ben stevig gaan remmen in declarabele tijd bijvoorbeeld, om genoeg en tijdig time-outs te hebben. *Dat is vooral nodig voor de vraagstukken die vragen om veel huiswerk en dus tijd.* Ik zie inlezen als een onderdeel van de klus. Voor mij valt het schrijven van een boek ook in deze categorie: natuurlijk wil ik mensen bereiken, maar het is allereerst een leerslag voor mij om inzichten te benoemen en taal te maken. Een boek schrijven is ook een derde minder verdienen in een jaar... Dat is gewoon discipline. En dat betaalt zich helemaal uit in termen van...’

Theo: ‘Boeken verkopen!’

Simon: ‘Lezingen, status, titels!’

‘Ik houd ook van jullie, maar niet altijd geloof ik ...’
