

# Boeken



## Een goed plan blijft onaf

De meeste veranderboeken zijn geschreven voor bazen. Dat moet maar eens afgelopen zijn, dacht Hans Vermaak, want veranderaars zijn niet alleen in bestuurskamers, maar overal in de organisatie te vinden. Ook zijn er genoeg veranderboeken geschreven die een bepaalde focus hebben ('terug naar de bedoeling'), een beloftevolle route beschrijven naar een formidabele toekomst ('de weg naar succes in tien stappen') of als menu fungeren waaruit je kunt kiezen wat je bevalt. Nee, Vermaak heeft met *Iedereen verandert* een heel ander boek willen schrijven. "Een bondig boek voor iedereen die besluit zich als veranderaar op te stellen en waarin alles aan bod komt wat bij veranderen komt kijken." In ruim 300 pagina's zijn dan ook de ingrediënten te vinden "die je tezamen nodig hebt als je echt verschil wilt maken." Fors is niet alleen de ambitie van de auteur, er wordt ook nogal wat van de lezer gevraagd. Moeite willen doen om het boek langzaam te lezen ("er staat veel in om over na te denken"), de complexiteit en morsigheid van de meeste veranderprocessen onder ogen te zien en de lat als veranderaar hoog te leggen

("over jezelf heenstappen en jezelf oprekken"). Verbreed je ("ik stel eenzijdigheid aan de kaak") en verdiep je ("niets is zo gevaarlijk als een beetje kennis") zijn niet mis te verstane boodschappen. Ook en misschien wel juist voor een nadrukkelijk genoemde groep lezers, de veranderaars in de organisatie zelf, die hun gezag als veranderaar, anders dan de veranderaar-adviseur, nog moeten verwerven. Dat Vermaak over het specifieke van deze interne rol nauwelijks schrijft, is wel jammer; de vele praktijkvoorbeelden in het boek gaan over zijn adviseurservaringen.

In zijn boek neemt Vermaak je in een prettige schrijfstijl mee in een aangenaam overzichtelijk betoog dat uit drie delen is opgebouwd, elk bestaande uit acht onderdelen. Het eerste deel gaat over hoe je in je directe omgeving kunt vernieuwen door simpelweg samen concrete klussen aan te pakken en al doende te leren. In dit deel staat het vraagstuk en hoe daar energie in te steken centraal. Het tweede deel gaat over de omgeving die een belangrijke ondersteuning kan zijn bij lokale veranderingen. Vermaak spreekt hier van gidswerk dat door de veranderaar gedaan moet worden om betere voorwaarden te (helpen) scheppen voor vernieuwing. In het derde deel gaat het over de eigen professionele ontwikkeling van de veranderaar: hoe maak je gaandeweg al die kennis en kunde eigen waardoor je steeds beter wordt in het hanteren van vraagstukken en het scheppen van ondersteunende voorwaarden?

Er ontvouwt zich al lezende een rijkdom aan boodschappen en verrassingen. Een greepje: Regel de drie B's (bureaucratie, bazen en beleid) middelmatig, want dat is goed genoeg; zorg dat er veel ruimte komt om aan de drie V's (vak, vakgenoten,

vakontwikkeling) te werken ook al roept niemand daarom. Heb het niet over “malle abstracties” als ‘authenticiteit’ en ‘lerende cultuur’ waarin de concrete werkelijkheid zoek is geraakt, maar onderzoek spanningen in concrete gebeurtenissen. Ga niet pas aan de slag als het veilig is; enige onveiligheid hoort bij vernieuwing. Cultuur verandert soms niet doordat er te weinig aan gedaan wordt, maar juist doordat er zoveel aan gedaan wordt. Ga lokaal de diepte in als je brede vernieuwing voor ogen hebt. Hoed je voor ‘magische oplossingen’, ‘grote mannen’ en ‘grote plannen; een goed plan blijft altijd onaf. Hoe groter en zichtbaarder je de vernieuwing inzet, hoe slechter die gaat werken: transparantie is geen nastrevenswaardige deugd in een vijandige omgeving. En zo zou ik nog wel even door kunnen gaan.

Voor wie Hans Vermaak kent als coauteur van de veranderklassieker *Leren veranderen* zal het niet verbazen dat het kleurendenken, waaraan ook de naam van Leon de Caluwé verbonden is, een prominente plaats in het boek krijgt. Vermaak maakt aan de hand van mooie praktijkvoorbeelden duidelijk hoe het kleurendenken gebruikt kan worden bij het meervoudig kijken naar een vraagstuk, bij het ontwerp van de aanpak en bij het uitvoeren van de interventies. Zo opgeschreven lijkt het alsof een plan uitgerold moet worden, maar daar is Vermaak niet zo van. Echte vernieuwing, stelt hij, is een cyclisch proces waarbij het voortdurend zoeken en tasten is naar wat het beste is om te doen, regelmatig met de directbetrokkenen in gesprek gegaan wordt over de voortgang (“mooi werk is pendelen tussen actie en reflectie”) en zorgvuldig de verschillende rollen (opdrachtgever, ontwer-

per, begeleider, participant) vervuld en bewaakt worden.

Dat zoeken en tasten gaat je steeds gemakkelijker af als je bijvoorbeeld weet hoe je om moet gaan met ongemak, hoe je een team spannend kunt houden, wat het DNA van je organisatie is, en hoe je moeilijk moet doen over leerprocessen.

Vermaak is er wat mij betreft zeer in geslaagd om een vracht aan kennis en ervaring beschikbaar te maken, duidelijk te maken dat veranderen of vernieuwen (hij gebruikt de termen door elkaar) vakmanschap vraagt die niet zonder die kennis kan en dat vakmanschap wars is van receptuur.

### Gerritjan van Luin

#### Gelezen:

Vermaak, H. (2017). *Iedereen verandert. Nu wij nog: Een gids voor veranderaars, werkers, leiders, activisten, adviseurs, begeleiders, docenten, onderzoekers, studenten, innovators*. Deventer: Vakmedianet.