



Wat is een van de wezenlijkste verandering in jouw (werk)leven die echt iets van waarde raakte voor jou en die je zelf mee realiseerde en waarin het wezenlijk verschoof?

2

## Een onderliggend thema

Mooi werk ontstaat niet in beleidsplannen, maar in werk zelf. Niet op papier, maar in actie. Op menselijke maat. Ongeacht waar in de organisatie.

Feitelijk zijn de **meeste en belangrijkste** veranderingen informeel, lokaal, op menselijke maat en morsig. Juist deze gaan over hoofdzaken, want die kan je het best kleinschalig en met finesse hanteren.

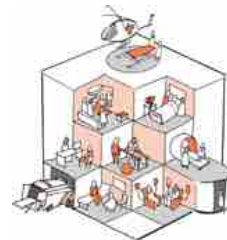
Er zit een **eenzijdigheid** in hoe we over veranderen praten: in opleidingen, in de media, aan de directietafel. Het gaat over formele veranderingen, van bovenaf, met stevige omvang en projectmatige aangepakt.

Lokale verandering is niet simpel: denk aan goede zorg of innovatief produkt.

## Veranderen is iets voor anderen?

### Potentieel van iedereen

- niet alleen ondergaan, maar ook veroorzaken
- gevraagd en ongevraagd
- in lijn met zelfsturingstrend – geen 'change for dummies'



Het echte werk gebeurt in klein verband

### Wat blijken de belangrijkste lessen – allemaal?

- I. Hoe pak je een vraagstuk effectief met direct betrokkenen aan?
- II. Hoe neem je de omgeving mee en schep je condities voor vernieuwing?
- III. Hoe groei je zelf tot een krachtige veranderaar?

WE

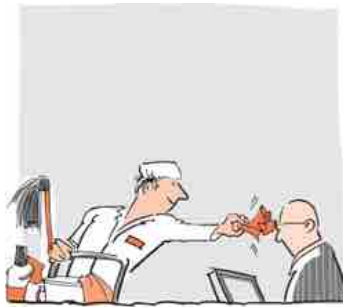
ZE

IK

Drie speelvelden – voor altijd en voor iedereen.  
Vaak heb je een (riskante) voorkeur.

## Stop tijd in datgene waar je warm voor loopt

Met problemen kan je niet vernieuwen.



*De kracht van intrinsieke motivatie*

	Motiverend	Demotiverend
Binnen eigen domein	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vak</li> <li>- Vakgenoten</li> <li>- Vakontwikkeling</li> </ul>	
Buiten eigen domein		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bureaucratie</li> <li>- Bazen</li> <li>- Beleid</li> </ul>

Waarom besteed jij je tijd?  
Hoe warm ben je?

5

## **WE** Hoe pak je effectief een vraagstuk lokaal aan?

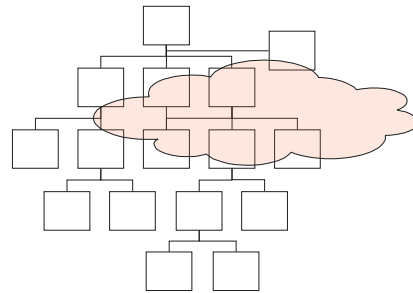


'Gewoonste' speelveld.  
Maar daarmee nog niet makkelijk, onderkend of geaccepteerd.  
Dus uitpakken! Want hiermee maak je verandering waar.

**WE** Ingrediënten zoals...



De opgave vertelt wie je erbij moet hebben



Betrek wie je nodig hebt dwars over muren heen.  
Leef in twee werelden tegelijk.  
Vermijd matrix organisaties

**ZE** Hoe neem je je (brede) omgeving mee?



Wat hoort, werkt niet  
en wat werkt, hoort niet

DNA van zowel je tent als van verandering genoeg snappen.  
Slim ontwerp legitimeren – zonder het plan niet verwarren met de reis zelf.  
Verspreiding niet door 'opschalen', maar door besmettelijkheid.  
Wat we vaak "veranderkunde" noemen, maar bij velen niet vertrouwd is.

## ZE Ingrediënten zoals...

Breng hefboomwerking in je aanpak.

Start nooit met een visie die je vertaalt naar een volledig plan



Dunne (omstreden) plannen met kernredenties, waarin je participanten (en opdrachtgevers) meeneemt.

## IK Hoe groei je tot krachtige veranderaar?

Rek je vak op, ongeacht je baan.  
En organiseer onverstoort je eigen leren.



Veranderingen bestaan niet zonder veranderaars.  
Maak daar je werk van. En zorg dat je stevig genoeg in je schoenen staat.  
Door op vele manieren te leren. En dat leren te verstrengelen met werk.

## IK Ingrediënten zoals...



Benut kennis en kenners

### Münchhausen metafoor.

Trek jezelf uit het denkmoeras en voorkom:

Münchhausen syndroom:  
zaken als ziek zien die het niet zijn

Münchhausen bij proxy syndroom:  
de boel erger maken als hulpverlener

Slim inlezen en verteren: meer doorzien.  
Kennis oogsten uit eigen ervaring.

## Leven als gematigd radicaal



## Meer lezen ...

### Veranderkunde voor iedereen

- H. Vermaak. *Iedereen verandert. Nu wij nog. Een gids voor veranderaars*, 2017

### Veranderkunde algemeen:

- L. de Caluwé, H. Vermaak. *Leren veranderen. Een handboek voor de veranderkundige*. Kluwer, 2006
- H. Vermaak. Veranderkunde in zeven vragen. *Holland Management Review*, 2002
- H. Vermaak. Veranderen? (1) Kies de juiste strategie & Veranderen? (2) Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak! *Management Executive*, 2008
- H. Vermaak & L. de Caluwé. Color of change revisited: the theory and its applications. In: R. Shani & D. Noumair. *Research in Organizational Change and Development*. Emerald, 2018 (in press)
- G. de Groot & H. Boersema-Vermeer. *Werken met leren veranderen. Een werkboek voor docenten en veranderaars*. Vakmedianet, 2016
- H. Vermaak. Veranderen als samenspel (1&2) *Management Executive*, 2017
- J. Boonstra, Y. Burger, R. Van Es, M. van Twist, H. Vermaak e.a. *Veranderen van maatschappelijke organisaties*. Business Contact, 2017

### Veranderkunde & complexiteit:

- H. Vermaak. *Plezier beleven aan taale vraagstukken. Weringsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Kluwer, 2015
- H. Vermaak, J. Kampen. Weerbaarheid aanpakken: start bij de geleefde werkelijkheid, niet de papieren wenselijkheid. *Holland Management Review*, 2014
- M. de Vries, H. Vermaak & M. de Ronde. De hiërarchie voorbij: tien wetmatigheden over zelfsturing. *Tijdschrift voor begeleidingskunde*, 2017
- H. Vermaak. De kracht van kleine kwaliteit.. In T. Hardjono, A. Oosterhoon, K. de Vaal, J. Vos (Red.) *Perspectieven op kwaliteit*. NL. NNK, 2012
- G. Schuiling, H. Vermaak, H. Tours. *Leren in organisaties*. Kluwer, 2010
- H. Vermaak & N. Engbers. *Onderzoekend samenwerken in de jeugdzorg*. Tijdschrift voor begeleidingskunde, 2016
- H. Vermaak. Ruimte om te exploreren. In G. Smid & E. Rouwette (red.). *Onderzoekende professionaliteit*. Van Gorcum, 2009
- H. Vermaak. Using Causal Loop Diagrams to Deal with Complex Issues. In D. W. Jamieson & A. Buono (Eds.) *Consultation for Organizational Change*. Information Age Publishing, 2013
- G. Schuiling & H. Vermaak. Four contexts of action research. *International Journal of Action Research*, 2017

Zie voor deze en meer publicaties: [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com) / [www.iedereenverandert.nl](http://www.iedereenverandert.nl)

13

hans vermaak

e [hans@hansvermaak.com](mailto:hans@hansvermaak.com)

w [www.hansvermaak.com](http://www.hansvermaak.com)



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij de auteur. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming.

14