

## Veranderkundige Hans Vermaak: “Nu hard willen vernieuwen is naïef en onaardig“

**Hans Vermaak geldt als autoriteit op het gebied van veranderekunde. Dat is hij niet zomaar**

**geworden: hij leest er veel over, doet onderzoek en staat zelf in de praktijk.**

**Over verandering zelf zegt Hans: “Ik houd er persoonlijk niet zomaar van.” Want, zo betoogt hij, het leven is iets buitengewoon ingewikkelds en instabiels. Waarbij er veel speelt in de context waar je geen controle over hebt.**

**“Dat is best even slikken. En tegelijk een drijfveer om manieren te zoeken om me daartoe te verhouden door die (directe) omgeving te beïnvloeden, dan wel zelf mee te veranderen. Maar het is wel allebei: slikken én verhouden. Doe je er maar één, dan zit mislukking vaak al ingebakken in het verandertraject zelf.”**

**Desondanks zijn organisaties continu bezig met veranderen. Ook in het onderwijs. Normaal gesproken is dat doelbewust, om het onderwijs te verbeteren. Maar soms word je tot verandering *gedwongen*. Waarvan de coronacrisis natuurlijk hét actuele voorbeeld is.**

**Hoe kijkt Hans naar hoe het onderwijs hiermee omgaat? Welke inzichten bracht het hem als deskundige in veranderekunde? Arjan Jonker en Bart Schipmolder gingen met hem in gesprek.**

*Hoe kijk je terug op de eerste fase van de coronacrisis en de snelle aanpassing die dat van organisaties, medewerkers en leidinggevendenden vroeg, ook in het onderwijs?*

“Een crisis die zó veel invloed heeft als corona, betekent onder andere dat eerdere ambities deels de ijskast in moeten. Want het is simpelweg te veel gevraagd om in zo’n ingrijpende periode te doen alsof je net zo gemakkelijk vernieuwing kan verwezenlijken.

Dat is moeilijk, ook voor scholen. Voor je het weet ben je je arm aan het rekenen en schuldig aan het voelen:

Eenzijds voel je je al snel schuldig omdat die vernieuwingen er niet komen. Daarvan moet je jezelf en anderen kunnen ontslaan: ‘Er is zo iets groots gaande, dus zullen we éven rustig aan doen?’ Verandering heeft ruimte nodig: de traagheid en het incassingsvermogen om oude gewoontes op te rekken en met iets nieuws te experimenteren. Dat kan tijdens deze crisis minder.



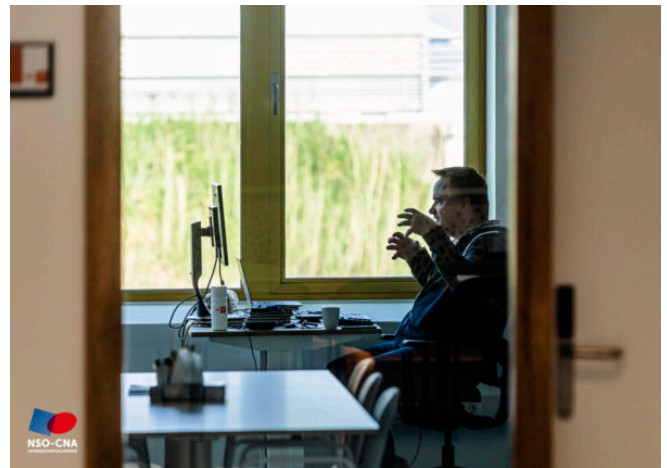
Anderzijds moet je je niet arm rekenen aan wat er gebeurt. Door corona spelen allerlei extra issues. Bijvoorbeeld zwakke kinderen die uit beeld raken, ouders die stress niet kunnen verdragen, een nieuwe vorm van didactiek die je je moet aanleren, digitalisering die versneld baan krijgt, etc. Ook dáár zit veel verandering – en in zekere zin ook vernieuwing – in.

Het zou jammer zijn als je dat laatste plat maakt: ‘We zitten nu in de overlevingsstand, later gaan we wel weer innoveren.’ Alsof wat iedereen nu doet geen krediet verdient, laat staan innovatieve kanten heeft!”

### *Zijn de veranderingen waartoe corona ons nu dwingt, blijvende veranderingen?*

“Dat is een belangrijke vraag: valt er uit de dingen die we bedachten vanuit de overlevingsstand iets blijvends te oogsten voor de toekomst? Bijvoorbeeld als het gaat om digitaal werken, improviseren op het onverwachte, of horizontaler onderling afstemmen. Waar zijn we blij mee en willen we behouden en verder ontwikkelen?”

Het gevaar is allereerst dat men weer zo snel mogelijk terug gaat naar ‘normaal’, zonder iets mee te nemen. Om iets mee te nemen, moet je de draaiing maken om wat er gebeurt niet alleen te zien als hulpverband, maar als betekenisvol met het oog op de toekomst. Probeer je voor te stellen hoe je over 2 jaar terugkijkt op deze tijd op school: waar kijk je dan waardierend op terug? Dat zijn wellicht de dingen die je moet koesteren.



Als je die onderkent, is het nog wel de kunst hoe je dan je ervaringen zo oogst dat ze recht doen aan wat bijzonder is, en dat deelbaar en spreidbaar maakt. Dat gaat helaas niet snel en simpel. Er wordt nu van alles geroepen: ‘We moeten vergaderingen schrappen, want dan gaat het beter!’ ‘We gaan nooit meer fysiek vergaderen, alleen online!’ ‘We gaan vanaf nu altijd een deel online lesgeven!’

Dat zijn mooie oneliners in crisistijd, maar nog veel te dun. Het ontsluit nog te weinig kennis en know-how. Daarmee signaleer je hoogstens dat online vergaderen en digitale lesvormen voordelen kunnen bieden. Maar wat werkt dan goed en wat niet? En waardoor komt dat? En wanneer, in welke context? Hoe pas je het aan in andere settings? Wanneer heeft het juist nadelen? Welke instrumenten zijn handig? En hoe verhoudt het zich met de oude routines? Dat is het soort kennis die elk medicijn in zijn bijsluiting heeft staan. Waarom niet minstens zoiets als we stevig interveniëren in het onderwijs op onze scholen?

Daarvoor moet je dus de diepte in. Op basis daarvan kun je pas vaststellen of de verandering die nu móet (vanuit urgentie), meerwaarde biedt voor de toekomst (vanuit relevantie). Dán worden de noodzakelijke veranderingen van nu pas de moeite waard om de moeite voor te doen (en andersom).”

*Deze crisis lijkt nog wel even te duren. Hoe zorgen we ervoor dat we het volhouden?*

“De 1<sup>e</sup> golf was zwaar, maar deels was het ook ‘leuk’ om met elkaar te improviseren. Iedereen zette de schouders eronder. Maar hoe lang wil je op zo’n brandend platform staan met elkaar? Geen maanden, laat staan een jaar of langer. Dat trekt een enorme wissel op het incasseringsvermogen.

Deze 2<sup>e</sup> golf is daarom ook moeilijker dan de 1<sup>e</sup>. Ook als het gaat om het reduceren van veranderambities die je destijds alleen uitstelde. Aan het begin van de crisis zag je nog veel zelfcorrigerend gedrag: ‘Verandering moet nu even wachten.’ Maar nu vertellen we onszelf dat we aan de situatie gewend moeten zijn – maar zijn we dat ook weer niet.

Zo ontstaat het idee dat we ‘weer gewoon normaal gaan doen’. Dus dingen die geschrapt waren, zoals onderwijsvernieuwing, komen nu weer op de agenda. Terwijl ons incasseringsvermogen juist lager is dan in de 1<sup>e</sup> golf. Oftewel: nu is er nóg minder ruimte voor onze oude ambities, maar we vinden dat dat wel weer ‘moet’.

Anders gezegd: het verhaal dat we elkaar de eerste 9 maanden van de crisis verteld hebben, is niet meer genoeg. Dat was veel beroep doen op samen sterk staan, improviseren om het werkend te krijgen. We hebben een nieuw verhaal nodig om de komende 9 maanden door te komen en betekenis te geven. De vraag is: hoe klinkt dat verhaal?”

*Wat betekent deze tijd voor schoolleiders? Welk advies zou je ze willen geven?*

“Leiderschap in deze tijd betekent vooral stáán voor je mensen, naast het staan voor de opgaaf van de school. Docenten moeten nu 3 keer zo hard werken. Neem dat heel serieus. Heb aandacht voor waar docenten worstelen en denk mee, help verbinding levend te houden tussen hen als gemeenschap, wees een hitteschild richting alle gekke druk van buiten. En kom met een verhaal wat betrokkenen helpt betekenis te zien in al het gedoe waar ze middenin zitten.

Besef dat er bij geforceerde verandering een enorme emotieschil omheen zit. Meer nog dan bij zelf gewenste verandering. Die spanning kan er dan uit komen middels conflicten, agressie, sabotage, burn out. Tenminste, als je met een boog om die emoties heenloopt: dan krijg je dat ze afgereageerd worden. Om niet die kant op te gaan, moet er plek zijn ze te ervaren en te begrenzen: momenten van onzekerheid, verlies, frustratie, en eenzaamheid.”

*En wat moeten schoolleiders met hun ambities om het onderwijs in hun school te vernieuwen?*

“Blijf realistisch. Vernieuwing gaat nu gewoon even niet zoals je voorheen bedacht had. Al die plannen die op tafel lagen vóór corona? Niet belangrijk. Die oude plannen zijn niet heilig, noch leidend. De kwaliteit van onderwijs en de zorg voor je mensen zijn dat wel.

Realiseer je bovendien dat wanneer je je ambities uitstelt, dat niet betekent dat de bedoeling ook minder wordt. Je gaat nog steeds voor mooi onderwijs met je mensen, en je hoeft nul in te leveren dat je daar voor staat. Maar ga nu niet naïef stapelen in een situatie waarin dat niet kan.

Vasthouden aan wat het allerbelangrijkste is, je verlies nemen in deze tijd, oogsten wat betekenisvol is, en vrijmoedig andere keuzes maken omdat de situatie daar om vraagt. Dát is als leidinggevende je belangrijkste toegevoegde waarde in deze crisistijd. Ik heb er ook alle vertrouwen in dat schoolleiders dat graag willen en velen daar een eind in komen.”

*Veel leidinggevendenden hebben het gevoel dat ze geleefd worden. We horen steeds vaker dat hun energie opdraakt. Wat kunnen ze daartegen doen?*

“Als leidinggevende moet je bewust voor time-outs zorgen: je hebt tijd nodig om te reflecteren over wat er gebeurt en wat er moet gebeuren. Zodat je richting kunt blijven houden; de bedoeling vast kunt houden. Je redt dat anders niet.

Dat is moeilijk, want je hebt juist de neiging om harder te gaan werken: je voelt stress bij anderen, en die wil je dragen. Dan raak je al snel de ruimte in jezelf kwijt.

Tijd voor time-outs heb of krijg je dan ook niet, die néém je. Omdat je weet wat de essentie is van jÓuw rol als leidinggevende. Dat is het anker van waaruit je kunt zeggen: ‘Dit gaat er niet over dat ik een watje ben, maar dat als ik mijzelf en mijn rol serieus neem, ik het ene laat sneuvelen om het wezenlijkere op te pakken.

In een situatie waarin iedereen geleefd wordt, moet jij als leidinggevende het keerpunt zijn. En voordoen wat je in zekere zin ook van anderen vraagt.”

*Als we straks weer terug zouden gaan naar ‘normaal’ wat is dan belangrijk om in de gaten te houden?*

“Normaal? Misschien is COVID geen ongeluk, maar teken van een onderliggend patroon. Een patroon waarin nieuwe virussen vaker de kop opsteken, waarin de ecologie verder verarmt en systemen, die we voor lief nemen, instabiel worden. Wellicht hoort daar wel vaker een crisisgevoel bij. En ook dat de klappen niet overal gelijk gevoeld worden: groeiende tweedelingen in de maatschappij.

Oftewel: misschien gaan we dit wel vaker in allerlei varianten meemaken.

Dan is de vraag niet: ‘hoe komen we hier zo snel mogelijk vanaf en gaan we weer terug naar ‘normaal’?’, maar: ‘hoe gaan we hier zo betekenisvol mogelijk tegenaan en verkennen we een nieuw normaal, inclusief grote onzekerheden?

Hoe richten we daar bijvoorbeeld ons onderwijssysteem op in, dat – zo blijkt nu – te veel gebaseerd is op een lineair uitgestippeld curricula van A naar B? Hoe maken we onze vaste, grote systemen in organisaties flexibeler, zodat we beter kunnen improviseren tijdens een crisis?

Maar ook: kunnen we de verstoringen van nu niet gebruiken als lesstof: als we veel te leren hebben, waarom niet ook op school? Het zijn prachtige onderwijsthema’s, waarin je graag zou willen dat leerlingen zich bekwamen.

Misschien is dát wel één trage les van deze tijd: dat we minder in systemen en verwachtingen moeten vastzitten, maar improvisatievermogen willen kweken en bedoelingen koesteren.”

Voor een kort fragment uit het gesprek, [klik hier](#).

[Lees ook de andere interviews over leiderschapspraktijken in tijden corona.](#)

Hans Vermaak is docent in onze opleiding [Veranderen en Innoveren](#)