

Derde druk

Boom

VERANDEREN IN MEERVOUD

Een sociaal veranderkundig perspectief



Gerard Donkers

Veranderen in meervoud

Voor mijn lieve dochter Sara, onze nieuwe generatie

Veranderen in meervoud

Een sociaal veranderkundig
perspectief

Gerard Donkers

Derde druk

Boom

inclusief website!

Met behulp van onderstaande unieke activeringscode krijg je toegang tot de website **www.verandereninmeervoud.nl** voor extra materiaal. Deze code is persoonsgebonden en gekoppeld aan de derde druk. Na activering van de code is de website twee jaar toegankelijk. De code kan tot zes maanden na het verschijnen van een volgende druk geactiveerd worden. De code is eenmalig te gebruiken.

Opmaak binnenwerk: Textcetera, Den Haag
Basisontwerp omslag: Dog & Pony, Amsterdam
Omslagontwerp: Haagsblauw, Den Haag
Beeld omslag: hh5800, Getty Images

© Gerard Donkers & Boom uitgevers Amsterdam, 2020

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (art. 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

ISBN: 978 90 244 2790 1

ISBN: 978 90 244 2791 8 (e-book)

NUR: 133

www.verandereninmeervoud.nl

www.boomhogeronderwijs.nl

Inleiding

Als je alleen maar een hamer hebt, ga je alles om je heen zien als iets dat wel een mep kan gebruiken.

Edgar Schein, 1999

Dit boek is bestemd voor studenten die op hbo- of wo-niveau worden opgeleid tot professional in de sociale interventie: tot sociaal werker, pedagoog, psycholoog, coach, adviseur, docent, sociaal verpleegkundige, organisatiekundige, opbouwwerker, ontwikkelingswerker, sociaalecoloog, sociaal manager, beleidsmedewerker, bestuurder en sociaal onderzoeker. Als professional heb je behoefte aan handelingskennis. Je wilt weten *wat* je kunt doen en *hoe* je moet handelen als je in samenwerking met anderen een bepaalde gewenste verandering in natuur, mens en maatschappij wilt realiseren:

- Wat moet je doen om te voorkomen dat bepaalde jongeren in de criminaliteit terechtkomen en hoe ga je die voorwaarden realiseren?
- Hoe kun je een gezin of team helpen om beter met elkaar te communiceren?
- Hoe help je mensen bij het verwerken van verdriet?
- Wat moet er gebeuren om wijken, buurten en dorpen te verduurzamen en hoe pak je dat aan?
- Wat betekent effectief leidinggeven aan een organisatie?
- Hoe kun je mensen motiveren om gezonder te gaan eten?
- Hoe kun je studenten ondersteunen in hun proces van professionalisering?
- Hoe doe je onderzoek naar de zorg die mensen nodig hebben om zelfstandig te kunnen blijven wonen?
- Welke voorwaarden zijn nodig om burgers actief te laten participeren aan de samenleving?
- Wat vind je van de aanpak door de overheid van de Corona-crisis en wat zou daarin kunnen worden verbeterd?

Leren meervoudig te handelen

De vragen maken duidelijk dat het in de sociale veranderwetenschap, in het Nederlands taalgebied ook wel andragologie¹ genoemd, vaak gaat om complexe opdrachten. Om goed te kunnen omgaan met die complexiteit, moet je als

¹ Andragologie is afgeleid van Griekse woorden als 'anèr' (man, mens), 'agoghè' (leiden, sturen, opvoeden) en 'logos' (kennis, wetenschap). Andragologie kunnen we omschrijven als de leer van het mens- en maatschappijgericht veranderen.

sociaal veranderkundige gebruik kunnen maken van kennis uit verschillende wetenschappelijke disciplines. Denk aan psychologie, sociologie, ecologie, ethiek, economie, politicologie en methodologie. Al die verschillende kennisbronnen heb je in meer of mindere mate nodig als je een bepaalde situatie daadwerkelijk in een gewenste richting wilt veranderen. Wanneer je bijvoorbeeld een gezin wilt helpen om de communicatie te verbeteren, dan heb je kennis nodig van de psychologie om te weten hoe gedrag van mensen kan veranderen. De sociologie leert je naar het gezin te kijken als een sociaal systeem waarvan de communicatie niet alleen door interne, maar ook door allerlei factoren van buitenaf wordt beïnvloed. Met de biologie vestig je de aandacht op de mensen in hun lichamelijk functioneren. De methodologie voorziet je van middelen hoe je dat doel zou kunnen realiseren. De ethiek stelt vragen bij de waarden en normen die je daarbij hanteert, et cetera. In hoofdstuk 1 ga ik verder in op de verschillende kennisbronnen van de sociale veranderkunde.

De complexiteit van veranderen zit echter niet alleen in de verschillende kennisgebieden die je als professional met elkaar moet verbinden. Je moet als praktijkwerker dikwijls ook rekening houden met uiteenlopende en soms tegenstrijdige visies, doelen en strategieën van de verschillende betrokkenen in een verandertraject. Tegen diegenen die er andere opvattingen op nahouden dan jij of jullie, kun je ervoor kiezen om de frontale aanval in te zetten. Je kunt hen ervan proberen te overtuigen dat ze ongelijk hebben. Je kunt ook proberen om al die verschillen en tegenstellingen te verdoezelen, weg te poetsen of op andere manieren onschadelijk te maken.

In dit boek wordt gekozen voor een andere weg. Het bevat een pleidooi voor een sociaal-constructieve manier van omgaan met diversiteit. De bedoeling is om vanuit verschillende, deels elkaar bestrijdende visies naar de beroepspraktijk te leren kijken. Vervolgens kun je dan proberen om die verschillende visies op een zinvolle manier met elkaar te verbinden in een eigen persoonlijke benadering. Op deze manier leer je *meervoudig te handelen*, dat wil zeggen constructief om te gaan met verschillende en soms tegenstrijdige opvattingen, verwachtingen en perspectieven. Je immuniseert je als professional niet tegen kritiek. Je stelt je veeleer zo open mogelijk op tegenover andersdenkenden, maar je blijft ook je eigen professionele autonomie goed bewaken. Geen slappe thee, maar duidelijk voor je eigen waarden en verantwoordelijkheden uitkomen, terwijl je tegelijkertijd wel betrokken blijft (ook emotioneel) bij de ander en het andere. Een dergelijke meervoudige benadering is uitermate actueel. Door de toegenomen polarisatie in het publieke debat verdwijnen vaak de praktische oplossingen van het genuanceerde oordeel.

Opzet van het boek

Dit boek kent een lange voorgeschiedenis. Al vanaf 1985 wordt het boek *Veranderkundige modellen* op allerlei hogescholen en universiteiten in het Nederlandse

taalgebied als leerstof voorgeschreven. In 2009 verscheen de twaalfde druk van het boek. In 2012 vond een grondige herziening plaats en werd besloten tot de nieuwe titel *Veranderen in meervoud*. Reden voor die titelwijziging was dat ik het proces waarlangs de modellen tot stand waren gekomen meer naar voren wilde halen. Kern van de publicatie bleven echter de drie veranderkundige modellen. Inmiddels verschijnt in 2020 nu de derde druk. Zien we af van de titelwijziging, dan gaat het hier in feite om de vijftiende herdruk van het boek.

In deze nieuwe druk is het boek opnieuw op enkele belangrijke punten geactualiseerd en verbeterd. We weten inmiddels dat veel eerstejaarsstudenten en docenten het een pittig boek vinden. Daarom heb ik een zo helder mogelijk taalgebruik toegepast, het inslaan van onnodige zijpaden vermeden en de layout nog aantrekkelijker gemaakt door meer visualisaties en foto's op te nemen. Ook zijn nieuwe en voor studenten herkenbare voorbeeldsituaties opgenomen, met name voorbeelden over het actuele vraagstuk van verduurzaming. Het thema 'verduurzaming' is als een rode draad door het hele boek heen verweven. Een belangrijke verbetering is ook de toevoeging van de website voor studenten en docenten. Voor studenten zijn op de website per hoofdstuk opdrachten, toetsvragen, video's, een begrippentrainer en links opgenomen. Hiermee kun je als student zelfstandig aan de slag. Op de website voor docenten zijn didactische aanwijzingen, documenten en ander hulpmateriaal opgenomen ter ondersteuning bij de colleges.

Het boek gaat over sociale veranderkunde. Het is afgestemd op studenten in het hoger beroepsonderwijs. Veel van de studenten zullen niet of nauwelijks bekend zijn met dit kennisgebied. Daarom beginnen we in hoofdstuk 1 met een inleiding in dit kennisgebied. Het hoofdstuk is nodig om de andere hoofdstukken goed te kunnen volgen. Ik ga in op vragen als: Wat verstaan we onder 'veranderen'? Wat is veranderkunde en veranderkunst? Wat bedoelen we eigenlijk met het begrip 'sociaal'? Wanneer spreken we van professioneel handelen? Wat zijn basisvragen en basiskenmerken van veranderkundig handelen? Elk basiskenmerk zal specifiek vanuit drie verschillende stromingen worden uitgewerkt in de hoofdstukken 3 tot en met 5 van het boek. Op die manier wordt duidelijk waar deskundigen uit het verleden van dit kennisgebied het in grote lijnen met elkaar over eens zijn en waar zoal belangrijke verschillen en discussiepunten liggen. Aan het begin van hoofdstuk 6 zet ik deze overeenkomsten en verschillen nog eens op een rijtje.

Het tweede hoofdstuk van het boek gaat over de geschiedenis van het denken over veranderen en veranderbaarheid van mens en samenleving. Vanuit deze geschiedenis kom ik tot drie centrale modellen in de veranderkunde.

In de hoofdstukken 3, 4 en 5 worden deze modellen systematisch uitgewerkt. Hoofdstuk 3 beschrijft het sociaaltechnologisch model van veranderen. In hoofdstuk 4 wordt ingegaan op het persoonsgericht, interpretatief model. In hoofdstuk 5 komt het maatschappijkritisch model van veranderen aan de orde.

In hoofdstuk 6 worden op basis van actuele praktijkgerichte onderzoeken naar methodiek conclusies getrokken naar een meervoudige, integratieve benadering van veranderen.

Alle drie de perspectieven heb je in de praktijk nodig

Je zou de drie modellen van het boek natuurlijk kunnen gebruiken om een keuze te maken tussen het ene of het andere model. Zoals je wellicht al hebt begrepen, is dat niet de bedoeling van het boek. Uitgangspunt is dat iedere veranderkundige praktijk in principe sociaaltechnologische, persoonsgerichte en maatschappijkritische aspecten in zich draagt. Het gaat erom deze verschillende aspecten in praktijksituaties op te sporen en ze vervolgens zo goed mogelijk met elkaar te verbinden. Voor iedere professional zijn alle drie de modellen belangrijk om evenwichtig en zorgvuldig te kunnen handelen. Dat is de grondstelling van het boek. De bedoeling is dan ook dat de modellen met elkaar worden geconfronteerd en in samenwerking met elkaar worden *verwerkt*. Dat versterkt de theoretische en praktische bruikbaarheid ervan.

Verwerking van de modellen houdt in:

- overeenkomsten en verschillen tussen de modellen duidelijk op een rijtje krijgen;
- je een *eigen opinie* vormen over deze drie historische stromingen in het denken over veranderen. Je actief verhouden tot datgene wat deskundigen in de loop der tijd op sociaal veranderkundig gebied hebben bedacht en gevonden;
- verbanden leren zien tussen de theoretische modellen en jouw eigen ervaringen met helpen en begeleiden van mensen, bijvoorbeeld in gezin, school, buurt, werk of stage;
- met behulp van de drie modellen een *eigen persoonlijke benadering construeren*. In het vervolg van je studie en je werk kun je deze eigen constructie verder gaan uitwerken en funderen.



De opdrachten en vragen op de website zijn op deze verwerking gericht. Op deze manier kan dit boek een mooi begin zijn van je beroepsopleiding.

Een theoretisch boek van praktische waarde

Het boek is overigens niet alleen van belang voor studenten. Het is ook bruikbaar voor professionals die zich willen oriënteren in diverse veranderconcepten en de toepassingen ervan in hun praktijk. Het boek helpt bij een kritische doordenking van je eigen ervaringen in het werken met individuen, groepen, organisaties en samenlevingsverbanden. Het helpt je bij het ontwikkelen en funderen van een eigen benadering met een integratief karakter.

In veranderkundige praktijken is het doorgaans werken geblazen. Door de wens en de noodzaak om snel resultaten te bereiken, wordt er dikwijls weinig stilgestaan bij aannames en uitgangspunten van het werk. Ook in veel opleidingsprogramma's ligt het accent op het aanleren en inoefenen van methodische kennis en vaardigheden. Nadenken over de ethisch-veranderkundige grondslagen van dit methodisch handelen, ook in een historisch perspectief, is echter van essentieel belang voor de beroepspraktijk. Ik hoop aan te tonen hoe praktisch een dergelijke kritische reflectie kan zijn.

Mogelijk heb jij of krijg jij door dit boek zin om bij te dragen aan de ontwikkeling van dit kennisgebied. Neem gerust contact op met mij via de website www.zelfregie.com.

Gerard Donkers 2020

Inhoud

Inleiding	5
1 De eigengeaardheid van veranderen	15
1.1 Veranderen, een gewone dagelijkse bezigheid	15
1.1.1 Veranderen van de natuurlijke omgeving	16
1.1.2 Veranderen van de sociale omgeving	17
1.1.3 Veranderen veronderstelt zelfverandering	19
1.1.4 Mensen zijn veranderbekwame wezens	20
1.1.5 Opsporen van een schat aan stilzwijgende kennis	21
1.1.6 Expliciteren van stilzwijgende kennis	22
1.1.7 Bewust en onbewust bezig zijn met veranderen	23
1.1.8 Veranderen gericht op behoud van het bestaande	25
1.1.9 Veranderen intern op de persoon zelf gericht	26
1.1.10 Een definitie van veranderen	26
1.2 Basiskenmerken van veranderkundig handelen	26
1.2.1 Interventiekundig	27
1.2.2 Sociaal	32
1.2.3 Procesmatig	38
1.2.4 Moreel	42
1.2.5 Dialogisch	46
1.2.6 Interdisciplinair	49
1.3 Strategieschema van veranderkundig handelen	53
1.3.1 Vooronderstellingen en uitgangspunten	55
1.3.2 Verkenning en analyse van de situatie	56
1.3.3 Doelbepaling	59
1.3.4 Methode van werken	60
1.3.5 Verwevenheid van elementen	63
1.3.6 Bruikbaarheid van het strategieschema	64
1.4 Drie veranderkundige modellen	65
1.4.1 Bedoeling van modelconstructie	65
1.4.2 Relatie tot de basiskenmerken van veranderkundig handelen	67
1.4.3 Een breed historisch spectrum van theorieën en praktijken	69
1.4.4 Herkenbaarheid van modellen in het veld van sociale interventie	75

2	Geschiedenis van veranderkundig denken	79
2.1	De oudheid	81
2.1.1	Stabiliteit en verandering in de natuurlijke orde	83
2.1.2	Aandacht voor zelfontplooiing van de persoon	88
2.1.3	Kritische stemmen in mythen en utopieën	89
2.2	De vroegmoderne tijd tot 1600	91
2.2.1	Opkomst van de moderne wetenschap	92
2.2.2	Ontwikkeling van het humanisme	94
2.2.3	Kritiek op de maatschappelijke orde	97
2.3	De moderne tijd	98
2.3.1	Zeventiende eeuw	98
2.3.2	Achttiende eeuw	105
2.3.3	Negentiende eeuw	116
2.4	De laatmoderne tijd	130
2.4.1	Ontwikkeling van het (neo)positivistisch denken	135
2.4.2	Ontwikkeling van de radicale wending naar het subject	151
2.4.3	Ontwikkeling van het maatschappijkritisch denken	168
2.5	De constructie van drie modellen	189
2.5.1	De ontdekking van de mens als veranderbekwaam wezen	190
2.5.2	Ontwikkeling van expliciete veranderkundige theorievorming	191
2.5.3	Drie belangrijke bronnen van kennis	191
2.5.4	Korte typering van de geconstrueerde modellen	193
3	Sociaaltechnologisch model	201
3.1	Vooronderstellingen en uitgangspunten	201
3.1.1	Empirisch-analytisch onderzoek	202
3.1.2	De mens als rationeel wezen	205
3.2	Verkenning en analyse van de situatie	210
3.2.1	Richtlijnen voor verzamelen en analyseren van gegevens (Hoe)	210
3.2.2	Belangrijke oorzaken van sociale problemen (Wat)	214
3.3	Doelbepaling	221
3.3.1	Richtlijnen voor bepalen van doelen (Hoe)	221
3.3.2	Belangrijke doelen van verandering (Wat)	225
3.4	Methode van werken	233
3.4.1	Nadruk op instrumentele kennis	233
3.4.2	Een functionele samenwerkingsrelatie	235
3.4.3	Planmatige aanpak	236
3.4.4	Kenmerkende methodieken	237

4	Persoonsgericht model	249
4.1	Vooronderstellingen en uitgangspunten	250
4.1.1	Kennis is waardegebonden	250
4.1.2	Wetenschap maakt mensen tot object	251
4.1.3	De professional als kwalitatief onderzoeker	252
4.1.4	Mensen als cultuurscheppende wezens	256
4.1.5	Visie op de samenleving	258
4.2	Verkenning en analyse van de situatie	260
4.2.1	Richtlijnen voor verzamelen en analyseren van gegevens (Hoe)	260
4.2.2	Achtergronden en oorzaken van problemen (Wat)	264
4.3	Doelbepaling	269
4.3.1	Richtlijnen voor bepalen van doelen (Hoe)	269
4.3.2	Belangrijke doelen van verandering (Wat)	271
4.4	Methode van werken	277
4.4.1	Nadruk op verhaalconstructie	278
4.4.2	Een groeibevorderende samenwerkingsrelatie	280
4.4.3	Flexibiliteit en creativiteit	283
4.4.4	Kenmerkende methodieken	284
5	Maatschappijkritisch model	291
5.1	Vooronderstellingen en uitgangspunten	291
5.1.1	Wetenschap en praktijk aan belangen van geld en macht gebonden	292
5.1.2	Bijdrage aan emancipatie en verbetering van levensomstandigheden	294
5.1.3	Actieonderzoek als opdracht van de professional	296
5.1.4	De mens is een maatschappelijk natuurwezen	297
5.1.5	Maatschappelijk verantwoord produceren en consumeren	301
5.2	Verkenning en analyse van de situatie	303
5.2.1	Richtlijnen voor verzamelen en analyseren van gegevens (Hoe)	303
5.2.2	Belangrijke achtergronden en oorzaken van problemen (Wat)	308
5.3	Doelbepaling	315
5.3.1	Richtlijnen voor bepalen van doelen (Hoe)	316
5.3.2	Belangrijke doelen van verandering (Wat)	319
5.4	Methode van werken	322
5.4.1	Meervoudig partijdig	322
5.4.2	Een inhoudelijke deskundigheid	323
5.4.3	Naar een machtsvrije dialoog	325
5.4.4	Flexibele aanpak	325
5.4.5	Kenmerkende methodieken	327

6	Naar een meervoudige verbinding	335
6.1	Overeenkomsten en verschillen tussen de modellen	336
6.2	Naar een integratieve theorie van veranderen	339
6.2.1	Versterking van zelfregulerend vermogen als centraal concept	340
6.2.2	Een driewereldenschema van veranderen	350
6.2.3	Reflectiemodel met negen basiscompetenties	354
6.2.4	De grenzenstellende dialoog als grondvorm van veranderen	366
6.3	Nabeschouwing van de theorie	372
	Literatuur	375
	Illustratieverantwoording	385
	Register	387
	Over de auteur	393

De eigengeaardheid van veranderen

1

Geef mij de rust om de dingen die ik niet kan veranderen, te accepteren, de moed om dingen die ik wel kan veranderen te veranderen en de wijsheid om het ene te kunnen onderscheiden van het andere.

(Naar een uitspraak van Niebuhr)

Om greep op de materie te krijgen, gaan we in dit eerste hoofdstuk overeenstemming met elkaar proberen te vinden in antwoorden op vragen als:

- Wat verstaan we eigenlijk onder ‘veranderen’?
- Naar wat voor soort kennis zijn we op zoek?
- Wat zijn belangrijke bronnen van kennis in de geschiedenis van het veranderkundig denken?
- Welke thema’s, theorieën, begrippen, benaderingen en visies zijn relevant voor de hedendaagse theorie en praktijk van sociale veranderkunde?
- Hoe kunnen we komen tot een zekere ordening in de veelheid en versnippering van kennis?

Antwoorden op deze vragen zijn belangrijk om de volgende hoofdstukken van het boek goed te kunnen volgen. In dit eerste hoofdstuk wordt slechts een bescheiden antwoord gegeven op deze grote vragen.

Het hoofdstuk is een inleiding in sociaal veranderkundig denken. Het gaat om een relatief nieuw kennisgebied binnen de sociale wetenschappen. Haar kernthema is veranderen. Historisch gezien staat dit kennisgebied nog in de kinderschoenen.

1.1 Veranderen, een gewone dagelijkse bezigheid

Veranderen is een actief *werkwoord*. Er wordt dus gewerkt. Bij veranderen zijn we bezig om te proberen wijzigingen aan te brengen in onze eigen situatie of in andermans situatie. Dat doen we om iets te realiseren dat voor ons belangrijk of waardevol is.

Voorbeeld 1.1

Druk bezig met veranderen

Lieke is een jonge vrouw van 18 jaar. Na haar middelbare school gaat ze studeren aan een hogere beroepsopleiding in de stad. Ze vindt het leuk om naar deze opleiding te gaan. Toch brengt die verandering voor haar ook allerlei nieuwe vragen en problemen met zich mee. Lieke moet erg wennen aan de nieuwe school, de nieuwe klas en het nieuwe onderwijsprogramma. Ze vraagt zich ook af of ze hier wel op de juiste plek zit. Ze heeft vragen over studiefinanciering en zoekt naar wegen om wat extra geld bij te verdienen. Ze woont nog thuis. Ze heeft daardoor lange reistijden. Ze vraagt zich af of ze niet liever op kamers gaat wonen. Ze vindt het niet altijd gemakkelijk om zelfstandig al deze en andere beslissingen te moeten nemen.

1.1.1 *Veranderen van de natuurlijke omgeving*

Dagelijks zijn we bezig om wijzigingen aan te brengen in onze natuurlijke omgeving. We veranderen van school. We veranderen onze woonplek. We maaien het gras. We lopen of reizen van A naar B. We schoppen de bal in de goal. We veranderen ons dieet. We nemen een kopje uit de kast en schenken er koffie in. We schaffen een nieuwe laptop aan. In ons werk maken we nieuwe producten. We verzorgen ons huisdier en van slangengif maken we medicijnen. We bouwen huizen, leggen wegen aan en voorzien mensen van hun natje en droogje. Vrijwel de hele dag zijn we al dan niet bewust of beroepsmatig bezig met het aanbrengen van wijzigingen in de natuurlijke omstandigheden van ons eigen en andermans leven. We proberen onze welvaart te behouden en liefst wat te verbeteren.

Al dit beïnvloeden van onze natuurlijke omgeving kunnen we bekijken vanuit het oogpunt van verduurzamen. Wat dragen we met ons reisgedrag, met onze wijze van consumeren en produceren en met ons onderwijs al dan niet bewust bij aan de uitstoot van broeikasgassen? Door die uitstoot van broeikasgassen warmt de aarde momenteel in een zeer snel tempo op. Hoe zijn we in onze dagelijkse activiteiten mogelijk bezig om de natuurlijke energiebronnen van onze aarde, en dus ook van onszelf, verder uit te putten, waardoor de wereld mogelijk niet meer leefbaar wordt voor onze kinderen en kleinkinderen? Hoe zouden we meer kunnen bijdragen aan verduurzaming? Door plastic afval te scheiden, door meer te fietsen, door duurzaam geproduceerde kleding te kopen, door hergebruik van consumptiegoederen, deel te nemen aan acties en door dit vraagstuk in het onderwijs aan de orde te stellen? Welke keuzen maak je?

Voorbeeld 1.2**Scholierenbetoging**

Brussel werd donderdag overspoeld door jongeren die eisen dat het klimaat hoog op de politieke agenda komt te staan. Het begon drie weken geleden, toen de 17-jarige Anuna de Wever besloot elke donderdag te gaan spijbelen, totdat de regering met een fatsoenlijk klimaatplan zou komen. Ze maakte haar voornemen bekend op Facebook en vroeg andere jongeren zich aan te sluiten. Haar boodschap was: *We mogen misschien niet stemmen, maar het gaat om onze toekomst*. De eerste keer kwamen 3.000 scholieren naar Brussel. Vorige week waren het er 12.500 en deze donderdag zijn er 35.000 jongeren de straat op gegaan. De demonstranten hebben hun wensen veelal in het Engels op stukken karton geschreven: *Make love, not plastic, I stand ON what I stand for* (met een pijltje naar een tekening van de aarde), en *Make climate great again*.

Bron: Sacha Kester, *de Volkskrant* 25 januari 2019

Wat opvalt in deze vragen en voorbeelden is dat veranderen meteen al een soort van moreel oordeel in zich heeft. Bij veranderen gaat het om het realiseren van iets dat voor ons belangrijk of waardevol is. We streven naar hetgeen wij zelf beschouwen als een verbetering van de situatie. En natuurlijk kunnen mensen hier heel verschillend over denken. Misschien ben je het helemaal niet eens met die scholierenbetogingen of denk je dat het allemaal wel meevalt met die klimaatverandering. In paragraaf 1.2.4 gaan we verder in op deze morele kant van veranderend bezig zijn.

1.1.2 Veranderen van de sociale omgeving

In ons alledaagse leven zijn we op verschillende manieren bezig met wijzigingen aan te brengen in onze natuurlijke omstandigheden, en daarmee zijn we direct of indirect ook bezig met een proces van *sociale* verandering. Bij sociale veranderingen gaat het om beïnvloeding van mensen en menselijke verhoudingen: op ons werk, op school, op het voetbalveld, in het verkeer of thuis. Zo beïnvloedt de secretaresse direct het handelen van haar collega als ze zegt:

Die brief kan zo echt niet de deur uit!

Veel mensen zijn zich er nauwelijks van bewust dat ze voortdurend bezig zijn om direct of indirect hun verhouding tot andere mensen te beïnvloeden in een door hen gewenste richting. Direct door met anderen te communiceren, bijvoorbeeld via sociale media. Indirect door handelingen te verrichten die via een omweg invloed hebben op de onderlinge verhoudingen. Als je het licht in de kamer aandoet, heeft dat invloed op de andere aanwezigen. Bovendien verbruik je energie uit het totaal aanwezig energetisch vermogen van natuur en samenleving. Dat kost jou of je huisgenoten geld en zet je in een afhankelijkheidsverhouding tot de energieleverancier. En als je geld pint, heb je dat geld bijvoorbeeld van de overheid geleend. Daarmee sta je in een afhankelijkheids-

verhouding tot de overheid. De financiële afhankelijkheid geldt voor veel studenten ook voor hun verhouding tot hun ouders.

Sociaal handelen is direct en indirect een onafscheidelijk aspect van al onze activiteiten, ook als het gaat om leren op school of werken in een bedrijf. Het sociale verwijst naar de manier waarop we met elkaar samenwerken en hoe we dat ervaren. Het sociale is structureel ingebed in het winkelen, het voetballen, het autorijden, het verduurzamen, het consumeren, het produceren, het hulpverlenend, het zorgen, het organiseren, het rechtspreken, het managen, het besturen en het onderzoeken.



Afbeelding 1.1 Het sociale is structureel ingebed in autorijden

In deze brede betekenis van het woord staat het sociale domein niet tegenover of los van andere sectoren in de samenleving. Het vormt er een onafscheidelijk onderdeel van (zie paragraaf 1.2.2). Het is dit *ingebiede sociale domein* dat het onderwerp is van studie en beïnvloeding van sociale veranderingkunde. Daarover gaat dit boek. Aan dat sociaal functioneren van mensen en sociale verbanden willen we sleutelen. Niet toevallig luidde de titel van een bekend veranderingkundig werk van professor Marinus van Beugen dan ook *Relatiesleutelaars betreden het strijdperk* (1978). Het woord 'relatiesleutelaars' heeft bij Van Beugen overigens geen negatieve bijbetekenis.

1.1.3 Veranderen veronderstelt zelfverandering

Dagelijks zijn we dus bezig met het veranderen van onze natuurlijke en sociale omgeving. Maar in dat gericht zijn op veranderen van de omgeving, kunnen we gemakkelijk vergeten dat dit alleen maar kan lukken als we ook in staat zijn om ons eigen handelen in die gewenste richting te beïnvloeden. Veranderen van de omgeving gaat in principe altijd samen met de bekwaamheid tot veranderen van onszelf. Als je een bloempot in je kamer op een andere plek wilt zetten, dan moet je daarvoor *je eigen lichaam* zodanig kunnen beïnvloeden dat jouw handen die bloempot kunnen vastpakken, optillen en op een andere plaats neerzetten. Je zult moeten kunnen beslissen waar je die bloempot gaat neerzetten. Een bloempot verzetten vraagt om zelfsturing en zo'n alledaagse handeling is complexer dan je misschien denkt. Als je op bepaalde punten gehandicapt bent, kun je anderen laten zien hoe complex een dergelijk eenvoudig lijkende handeling is en wat daarvoor aan sturing van jezelf nodig is.

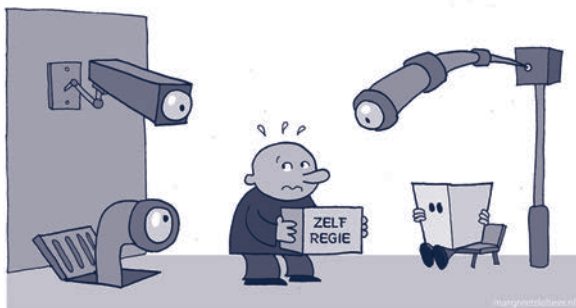
Elke veranderactiviteit heeft dus ook betrekking op de veranderaar zelf. Het is deze persoon die de gewenste wijzigingen in de omgeving moet aanbrengen. Dat vraagt per definitie om zelf-activiteit. De activiteit van het veranderen kan dus niet worden losgekoppeld van de persoon die het moet doen. *Maak er wat van*, zei een vader altijd tegen zijn dochter als ze op vakantie ging of voor een lastige opdracht stond. 'Er iets van maken' verwijst naar een situatie die je niet enkel passief ondergaat, maar waar je iets actiefs mee doet. Je voegt er zelf iets aan toe. Je geeft er een eigen betekenis aan. In het ontwerpen en vastleggen van gewenste veranderingen in de situatie, bijvoorbeeld dat mensen zich aan de wet houden, wordt deze persoonlijke component nogal eens vergeten. Onze dagelijkse praktijken zitten vol met voorbeelden van niet-erkenning, ontkenning of wegmoffeling van dit zelfbeïnvloedingsproces.

Voorbeeld 1.3

Weinig aandacht voor zelfsturing in de organisatieontwikkeling

We maken de procedures, zetten er een computer neer, maken een taakomschrijving en gaan aan het werk. Weinig zelfreflectief en weinig aandacht voor de zelfsturing en autonomie van de betrokkenen.

Bron: Bekman 2007



Misschien heb je zelf ook een voorbeeld hiervan uit je eigen praktijk?

Nog sterker dan bij het veranderen van de natuurlijke omstandigheden, geldt in het sociale domein dat veranderkundigen hier alleen maar in kunnen slagen voor zover ze ook in staat zijn tot zelfverandering. In het sociale domein vraagt het om zelfsturing in menselijke verhoudingen. Dat is ingewikkeld. Mensen zijn geen dode objecten. Ze praten terug. In de volgende paragraaf gaan we op dit sociale domein verder in.

Voorbeeld 1.4

Veranderen is ook zelfverandering

Erik is manager van een groot accountantsbureau. Hij ziet dat de communicatie tussen de medewerkers op slot zit. Ieder is druk bezig met zijn eigen agenda en de vergaderingen leveren eigenlijk niets op. Met deze observatie van hemzelf begint in feite al het veranderproces. In een persoonlijk gesprek met een medewerker hierover wordt hem gezegd dat hij zelf ook gesloten is. Zijn deur zit altijd op slot. Medewerkers durven hem met zijn overbezette agenda niet te storen. Erik besluit een deel van zijn agenda vrij te maken en gaat zelf actief bij de medewerkers op bezoek. De sfeer op het bureau verandert totaal.

Voor deze manager impliceert veranderen van de omgeving dat je ook zelf moet veranderen. Deze erkenning van eigen zelfsturing is een fundamentele voorwaarde voor het oplossen van problemen in het functioneren van individuen, groepen en organisaties, aldus Chirkov, Ryan en Sheldon in hun boek over menselijke autonomie in een cross-culturele context (2011).

1.1.4 *Mensen zijn veranderbekwame wezens*

Denken in termen van anders máken klinkt veel mensen vreemd in de oren. Zeker geldt dit als het gaat om het veranderen van mensen en menselijke verhoudingen. Hoezo ben ik daarmee bezig? Kun je mensen dan wel veranderen? En mag je dat wel? Is dat dan geen manipulatie?

Wat je antwoord op deze vragen ook mag zijn, mensen schatten zelf in ieder geval in dat ze in meer of mindere mate invloed kunnen uitoefenen op hun omgeving en op zichzelf. Ze gaan ervan uit dat ze tot op een zekere hoogte veranderbekwame wezens zijn. Ze zouden hun tafelgenoot niet vragen om even de appelmoes door te geven, als ze zouden verwachten dat hun vraag toch geen invloed had. Natuurlijk kunnen mensen deze invloedsmogelijkheden van zichzelf of van anderen overschatten. Maar het is ook mogelijk dat ze deze invloedsmogelijkheden onderschatten.

Voorbeeld 1.5

Invloedsmogelijkheden adequaat inschatten

In *De kleine Prins* van Saint-Exupéry (1943) laat de koning de zon opkomen op het moment van zonsopgang. Het jongetje vindt dat geen kunst. De koning vindt echter dat hij alleen bevelen moet geven die uitgevoerd kunnen worden.

Interessant in dit voorbeeld is dat de koning iets dóet: hij *laat* de zon *opkomen*. De koning is dus niet passief. Datgene wat hij doet is afgestemd op de wetten van de natuur. In die zin overschat de koning zijn eigen invloedsmogelijkheden niet. Is dat nu wel of niet een kunst?

Zowel bij onderschatting als overschatting is het handelen van mensen niet goed afgestemd op de natuurlijke en maatschappelijke omgeving. Ze lopen dan het risico dat ze de doelen die ze bewust of onbewust nastreven niet realiseren. Zo probeer ik in deze publicatie als auteur jou als lezer(es) ook in een bepaalde richting te beïnvloeden. Dat had je misschien al wel in de gaten. Maar ook jij als lezer(es) bent op dit moment bezig met het beïnvloeden van jezelf in een door jou gewenste richting. De vraag kan worden gesteld of er in virtuele zin sprake is van een goede afstemming tussen lezer en auteur. Wat is je mening hierover tot nu toe?

Over de aanname dat mensen in principe beïnvloedingsbekwame wezens zijn, kan men natuurlijk wel van mening verschillen, zoals voorbeeld 1.6 laat zien.

Voorbeeld 1.6

Beïnvloeden en beïnvloed worden

Als docent bij Sociale Studies kreeg ik het volgende e-mailtje van een eerstejaarsstudent:

Beste mijnheer Donkers,

Bij thuisopdracht 3 moet je een vrij recente situatie in gedachten nemen, waarin ik heb geprobeerd om iemand te beïnvloeden. Dit is bij mij niet van toepassing. Ik ben pas geleden wel geconfronteerd met het feit dat ik beïnvloed werd. Mag ik dat dan gebruiken?

Zou u mij zo spoedig mogelijk een antwoord willen geven op mijn vraag.

Alvast bedankt!!

Monique

Ik heb deze studente erop gewezen dat ze in dit mailtje bezig is om mij in een bepaalde richting te beïnvloeden en dat ze dit voorbeeld verder kan uitwerken in haar opdracht.

1.1.5 *Opsporen van een schat aan stilzwijgende kennis*

Monique was zich er kennelijk niet van bewust dat ze in haar mail mij aan het beïnvloeden was. En dat is eigenlijk ook niet zo raar. Doorgaans verloopt het veranderen in ons alledaagse leven immers vrij onbewust. We staan er niet

uitdrukkelijk bij stil. We doen het gewoon. Het is *impliciete veranderkennis*. Polanyi (1966) spreekt hier van *tacit knowledge*: het stilzwijgend, onbewuste weten van hoe te handelen (zie ook Nonake en Takeuchi 1997). Zo hanteert een kind van zeven jaar al de hele grammatica van zijn kind-taal. Terwijl het naar hartelust werkwoorden verbuigt en woorden samenvoegt, *weet* het echter niet dat het verbuigt en samenvoegt. En zo hebben wij een schat aan stilzwijgende kennis op grond waarvan wij dagelijks bezig zijn met ongepland veranderen. Die kennis zit in onze handelingspraktijken zelf opgesloten.

Faciliteer als leidinggevende deze in de kiem reeds aanwezige veranderkennis bij de medewerkers in een organisatie, aldus Thijs Homans in zijn boek *Organisatiedynamica* (2005). Hoe minder veranderingen er ‘gemanaged’ worden, hoe groter de kans dat er daadwerkelijk wat verandert, zo meent hij. Dat minstens 70% van de verandertrajecten bij grote organisatieveranderingen mislukt, brengt Homans in verband met het overbenadrukken van de geplande veranderbenadering zoals die gebruikelijk is in de veranderkunde. In dit boek zullen we zien dat er in de drie veranderkundige modellen die we gaan bestuderen heel verschillend wordt gedacht over de waarde van de ‘planned change approach’.

1.1.6 *Expliciteren van stilzwijgende kennis*

Tegenover impliciete of stilzwijgende kennis staat *expliciete kennis*. Dit is de kennis die bijvoorbeeld opgetekend is in boeken, documenten en instructies. Alom wordt in de veranderkunde gepleit voor het naar boven halen van stilzwijgende kennis. Veel onderzoek is hier ook op gericht. Toch zijn er mensen die zich afvragen of het altijd wel zo verstandig is om die soms moeilijk overdraagbare impliciete handelingskennis expliciet te maken.

We kunnen soms ook te véél bewust zijn van onszelf en daarmee al onze spontaniteit naar mensen toe verliezen.

Bovendien zijn er situaties te bedenken waarin we een bepaald doel niet rechtstreeks, maar slechts langs indirecte weg kunnen realiseren. Zo probeert cliënt Ans met alle macht haar huilen te stoppen. Maar het lukt haar niet. Ze raakt steeds meer in paniek, omdat ze de controle over zichzelf kwijt is. Volgens de sociaal werker moet Ans haar emoties gewoon laten gaan en de controle over haar lichaam loslaten. Pas dan blijkt Ans erin te kunnen slagen om met huilen op te houden. Je kunt dit vergelijken met inslapen als je ’s avonds op bed ligt. Het actieve doel ‘inslapen’ verijdelt zichzelf. Mensen kunnen dit doel enkel realiseren door de processen van hun lichaam die naar slaap streven toe te laten. Een ander argument tegen het alsmaar willen expliciteren van impliciete kennis wordt aangevoerd door de Britse filosoof Scruton (2005). Volgens hem zitten doelen als zingevende intenties al in ons gedrag opgesloten en hoeven deze niet per se te worden geëxpliciteerd om gerealiseerd te worden.

Ten slotte kunnen we veel opvattingen misschien beter impliciet laten en ze niet expliciteren. Is het bijvoorbeeld wel zo verstandig om een belangrijke waarde als ‘integriteit’ tegen de muur van het bedrijf te spijkeren?



Expliciteren van waarden waar iedereen het impliciet al mee eens is, kan zorgen voor een onveilig gevoel. Het kan mensen misschien ook op ideeën brengen. Alsof die waarde hier in het bedrijf niet vanzelfsprekend is! Waarom moet dat hier zo uitdrukkelijk aan de muur worden opgehangen? Waarom wordt het soms op scholen zo benadrukt dat je geen opdrachten van elkaar mag overschrijven of dat je niet mag frauderen?

1.1.7 Bewust en onbewust bezig zijn met veranderen

Stilzwijgend en ongepland veranderen. Daar zijn wij als individu, groep of organisatie dus gewoon al mee bezig. Het is een ervaringsgegeven dat we de hele dag bezig zijn met het beïnvloeden van onszelf en de omgeving in een wenselijk geachte richting. We zijn ons daar in meer of mindere mate van bewust. Vaak staan we er pas echt bij stil als er iets mis gaat:

- Bianca eet weer eens veel te veel en ongezond.
- Erik zakt voor de zoveelste keer voor zijn tentamen en vraagt zich af of hij het opnieuw zal proberen.
- De wijk moet van het gas af, hoe pakken we dat aan?
- Gerard blijkt een ernstige vorm van kanker te hebben en weet niet wat hij met zijn verdriet aan moet.
- De armoede maakt het leven in het gezin onhoudbaar.
- Sommige jongens hebben een kort lontje en kunnen zichzelf moeilijk beheersen.
- In ons dorp vallen steeds meer belangrijke collectieve voorzieningen weg, wat kunnen wij als burgers en als overheid hieraan doen?

Deze en andere fricties in het handelingsverloop roepen vragen op over de manier waarop we in het alledaagse leven bezig zijn om onze belangen, waarden of doelen te realiseren. Ons handelen is op zulke reflectiemomenten opeens niet meer zo vanzelfsprekend en vertrouwd. We worden genoodzaakt om min of meer bewust bij ons gedrag zélf stil te staan, van buitenaf te kijken naar waar we precies mee bezig zijn, te ervaren of we wel op de goede weg zitten en eventueel te besluiten een andere richting in te slaan.

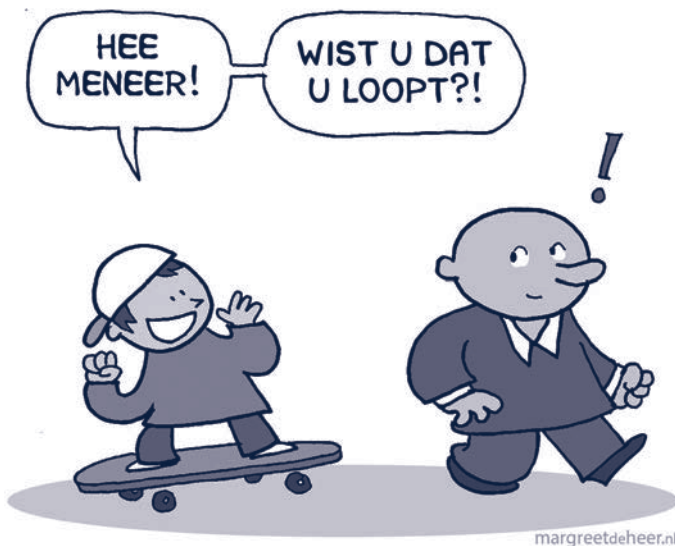
Voorbeeld 1.7

Wist u dat u loopt?

Een tijdje terug maakte ik in de pauze van mijn werk een ommetje in Nijmegen. In een huis hing op drie hoog twee jongetjes van ongeveer acht jaar uit het raam en eentje riep:

'Mijnheer, wist u dat u loopt?'

Ik was even sprakeloos, moest glimlachen en riep toen terug: 'Nee, daar was ik niet mee bezig. Bedankt dat je me er even aan herinnert!'



Als wandelaar was ik bezig met veranderen, namelijk met me te bewegen van A naar B, ook al was ik me daarvan niet zo bewust. Stilstaan bij waar we mee bezig zijn, ons afvragen wat we als veranderaars eigenlijk aan het doen zijn en of ons dit nog wel bevalt, is een *metaniveau van reflectie* dat die achtjarige jongens kennelijk reeds kunnen benoemen. Het is een metareflectief vermogen dat ons kan helpen bij het realiseren van onze doelen, maar het kan ons ook in de weg zitten. Zo zegt een zangeres:

Zo gauw ik ga nadenken over mijn zingen, raak ik het stuur kwijt.

We moeten dus zorgvuldig met dit vermogen leren omgaan.

Hetgeen normaal vanzelfsprekend is, kan plotseling een bijzonder ingewikkeld gebeuren worden. Dat komt omdat we dan stilstaan bij onszelf als intentioneel handelende wezens. We worden ons dan bewust van het feit dát we interpreteren, nadenken, bewegen, emoties en stemmingen ervaren, met anderen samenwerken, bezig zijn met conflicten te laten escaleren et cetera. We merken dat we *over* dat denken, ervaren en doen kunnen nadenken. Die vorm van reflectiviteit kan vervelend worden, als we dat te veel doen. Maar hiermee komt wel een nieuwe bron van mogelijkheden tot onze beschikking. Het is de bekwaamheid om te reflecteren op wat we doen, denken, waarnemen en ervaren en om op grond daarvan onszelf en de situatie bewust weer de goede kant op te sturen.

1.1.8 Veranderen gericht op behoud van het bestaande

Als we in bewuste zin bezig zijn met veranderen betekent dat nog niet dat het nu allemaal wél lukt om de gewenste verandering te realiseren. Het hangt namelijk niet alleen van onszelf af of we daarin slagen. We beïnvloeden niet alleen zelf; we worden ook beïnvloed door talrijke factoren in de omgeving en in onszelf. En veel van die factoren in de omgeving en in onszelf zijn niet zomaar veranderbaar. Denk aan genetische factoren, aan onherstelbare tragische gebeurtenissen in ons verleden of aan biologische, ecologische, economische en culturele processen en systemen waar we nauwelijks enige invloed op hebben. Ook macht en machtsverhoudingen in de samenleving spelen een belangrijke rol bij wat we kunnen veranderen.

Tot op zekere hoogte zullen we ons met deze gedachte moeten *verzoenen*. Denk aan de uitspraak van Niebuhr aan het begin van dit hoofdstuk.

Nu kunnen er zich situaties voordoen waarin we bepaalde veranderingen die zich voltrekken niet wensen. Ik wil bijvoorbeeld niet dat mijn ouders gaan scheiden. Ik kan dan proberen om deze verandering tegen te houden of ongedaan te maken. Ook dit is een vorm van veranderen. Dat klinkt misschien paradoxaal. Veranderen wordt vaak juist geplaatst tegenover *bestendigen*, dat wil zeggen tegenover gericht zijn op stabiliteit en behoud van de situatie zoals die is. Op deze manier wordt ‘veranderen’ bijvoorbeeld opgevat in het *Handboek veranderingmanagement* van Cozijnsen en Vrakking (2003, p. 139).

Toch kan het bevorderen van een goede verhouding tussen mens en omgeving inhouden dat men ophoudt met zichzelf of de omgeving steeds maar te willen veranderen. Veranderen betekent dan behoud van de status quo in de omgeving of in jezelf. Je wilt blijven wonen waar je woont. Je wilt de situatie bij het oude laten. Dit conserveren en bestendigen kan worden opgevat als een vorm van veranderen. Het gaat er immers om iets in de bestaande situatie zodanig om te vormen dat de situatie zoals die is, behouden blijft. Denk aan het beïnvloeden van *ongewenste ideeën* over bezuinigingen in het sociale domein of aan

ongewenste wijzigingen in de wetgeving. Of denk aan een ongewenste reorganisatie op school.

1.1.9 *Veranderen intern op de persoon zelf gericht*

Veranderingspogingen hoeven ook niet per se extern gericht te zijn op wijzigingen van iets in de omgeving. Zich beter afstemmen op de omgeving kan ook inhouden dat men vooral *intern* gericht is op wijziging of behoud van een denkbeeld over of een gevoel bij die omgeving. Zo kan veranderen gericht zijn op het leren uitdrukken van wat jij hebt beleefd. Je kunt iemand laten voelen hoe belangrijk het voor jou is.

De aandacht zal met name op interne doelen worden gericht in het geval dat externe factoren of situaties überhaupt niet veranderbaar worden geacht. Denk aan de zojuist genoemde wijzigingen in de sociale wetgeving. Je schat als professional in dat je op korte termijn de bezuinigingen in het sociale domein toch niet kunt terugdraaien. Veranderen kan dan gericht zijn op het *omgaan met het niet-maakbare* deel van het leven in het licht van de eigen doelen of waarden. Het kan inhouden dat je het lijden moet accepteren als iets dat bij een bepaalde situatie past. Maar dat accepteren is geen passief gebeuren. Door die acceptatie krijgt het leed een ander karakter. Je verandert dus wel degelijk iets! Tijdens zo'n acceptatieproces krijg het leed steeds weer een andere vorm. Misschien moeten we wat meer gevoelig worden voor deze subtiele veranderprocessen die zich afspelen in het lijden van burgers en professionals.

Bij het bespreken van de veranderkundige modellen zullen we zien dat er ook op het punt van interne of externe gerichtheid door auteurs vaak heel verschillende accenten worden gelegd.

1.1.10 *Een definitie van veranderen*

Deze inleidende paragraaf samenvattend, kunnen we de volgende definitie geven van veranderen:

Veranderen is een alledaags bewust en veelal onbewust proces van doel- of waardegeoriënteerd handelen, gericht op het aanbrenge van wijzigingen in de omgeving en in zichzelf.

1.2 Basiskenmerken van veranderkundig handelen

Uit de spontaan opgedane veranderkennis en het geloof in de veranderbaarheid van mens en samenleving zijn in de loop van de twintigste eeuw allerlei

beroepen van sociaal veranderkundigen ontstaan. Denk aan sociaal werkers, sociaal psychologen, sociaalpedagogische hulpverleners, cultureel werkers, opbouwwerkers, voorlichters, coaches, organisatieadviseurs en functionarissen op het gebied van sociaal beleid. Het veranderen wordt geprofessionaliseerd. Het wordt onderwerp van wetenschappelijk onderzoek. Het ontwikkelt zich tot beroepen met een specifieke deskundigheid. Onder invloed van economische, technische, culturele en politieke ontwikkelingen breidt de zorg voor het sociaal welzijn van mens en samenleving zich uit. De overheid en later het bedrijfsleven gaan zich steeds meer bemoeien met het sociaal functioneren van burger, klant en werknemer. Als voorbeeld kunnen we de zorg voor de armen nemen. Voor de twintigste eeuw was dit liefdadigheidswerk van een kleine groep sociaal bewogen vrijwilligers uit de hogere kringen en uit het kerkelijk leven. Vanaf het einde van de negentiende eeuw groeit het uit tot een beroep als maatschappelijk werk.

We zien in de twintigste eeuw een indrukwekkende groei van het aantal verschillende sociale beroepen. De professionals uit deze beroepen gaan zich verenigen in afzonderlijke beroepsverenigingen. Ze stellen eigen beroepsprofielen op. Ze ontwikkelen eigen beroepscode's en eigen specifieke methoden van werken. Ze stimuleren de ontwikkeling van eigen beroepsopleidingen.

In het eerste decennium van de 21ste eeuw worden er echter steeds meer vraagtekens gezet bij deze professionalisering. Er wordt gesproken van een periode van de-professionalisering. Er is sprake van herbezinning op de waarde van de toenemende arbeids(ver)deling in het beroepenveld. Velen vragen zich af wat die verschillende sociale beroepen in de basis met elkaar gemeen hebben. Ze pleiten voor meer generalistisch georiënteerde werkers.

In deze paragraaf staan we stil bij deze vraag. Wat hebben al die sociale beroepen met elkaar gemeen? Als je het handelen van die sociale professionals naast elkaar zou leggen, wat zijn dan gemeenschappelijke en basale kenmerken? Ik ga in op zes generieke kenmerken die de basis vormen van sociale veranderkunde:

- interventiekundig;
- sociaal;
- procesmatig;
- moreel;
- dialogisch;
- interdisciplinair.

1.2.1 *Interventiekundig*

Een eerste basiskenmerk van elk veranderkundig handelen is dat het gaat om een interventiegerichte manier van kijken naar mens en samenleving. Er wordt naar het handelen van mensen gekeken vanuit een interventieoptiek. De kernvraag van deze nieuwe stroming in de sociale wetenschappen is: hoe

gaan mensen om met zichzelf en de situatie teneinde welke doelen of waarden te realiseren? Het is niet een denken in termen van anders worden, maar van anders maken. Het gaat niet zozeer om een theory of social change, maar om een dynamic theory of social changing.

Deze manier van denken zijn de meeste mensen niet gewend. Zij denken meer in termen van beschrijven, analyseren en verklaren van situaties. Dat geldt ook voor de meeste sociale wetenschappers. Ze denken niet in een interventiekundige logica. In deze manier van denken voeg je altijd een beïnvloedend subject toe aan de beschrijving en analyse van situaties. De veranderkunde bestudeert bijvoorbeeld geen groepsprocessen op zichzelf. Hij zet er altijd een vrijwilliger of begeleider bij die ingrijpt in het functioneren van de groep, teneinde een bepaald doel of bepaalde intentie te realiseren. Hij of zij kan bijvoorbeeld proberen om de besluitvorming in de groep te verbeteren.



Afbeelding 1.2 Studenten aan de slag met een groepsopdracht

De veranderkunde maakt dus niet zozeer een studie van groepsprocessen, als wel een studie van *groepswerk*processen. Zij bestudeert het handelen van de veranderaar in zijn afstemming op de groepsprocessen die gaande zijn. En zo gaat dat ook op het gebied van het werken met individuen, organisaties en samenlevingsverbanden. We kunnen de veranderkunde zien als een deelverzameling van de sociale wetenschappen, met als studieonderwerp: de praktische pogingen van mensen om sociale situaties in een wenselijk geachte richting te beïnvloeden.

Mensen opvatten als in principe veranderbekwame wezens verwijst naar een sociale en constructieve visie op veranderen, zo zagen we in de vorige paragraaf. Veranderen is in die visie niet voorbehouden aan professionals. Vergelijk de veelzeggende titel van het boek van Henk Michielse *De burger als andragoog* (1977). Ook cliënten, vrijwilligers en studenten zijn veranderaars. Ze zijn niet slechts het object van de veranderkundige activiteiten van professionals. Zij beïnvloeden op hun beurt ook de professional. In die zin is de tegenstelling tussen professional en leek, zoals die is ontstaan als gevolg van de toenemende professionalisering van het beroepenveld, onhoudbaar.

Vertrekpunt in de sociale veranderkunde is een brede definitie van veranderen waarin alle mensen worden begrepen als in principe meer of minder veranderbekwame wezens. Daarmee wordt respect voor ieder mens uitgedrukt. Volgens Sennet (2003) begint respect met de erkenning van de ander als zelfsturende persoon. Deze erkenning is volgens hem onvoorwaardelijk. De ander hoeft hiervoor niet eerst een prestatie te leveren, bijvoorbeeld hoge cijfers te behalen voor toetsen. De essentie van respect voor iemand is niet dat die persoon het eerst in de ogen van anderen moet verdienen. De essentie is de erkenning van ieders fundamentele recht op zelfregie.

Voorbeeld 1.8

Het eigenzinnige kind

Er was eens een kind dat eigenzinnig was en niet deed wat zijn moeder wilde. Daarom was de lieve God het kind niet welgevallig. Hij liet het ziek worden. Geen dokter kon het kind helpen. En al snel lag het in de kist. Toen ze het kind in het graf lieten zakken en de aarde eroverheen was gegoooid, kwam opeens zijn armpje opnieuw tevoorschijn en reikte in de hoogte. Toen ze het armpje weer terug stopten en er verse aarde over gooiden, hielp het niet. Het armpje kwam telkens weer naar boven. Uiteindelijk moest de moeder zelf in het graf neerdalen en met de roede op het armpje slaan. Toen ze dat had gedaan, trok het armpje zich terug. Nu pas vond het kind zijn rust onder de aarde.

Dit sprookje van Grimm gaat over schrik en terreur in de opvoeding. De moeder is buitengewoon wreed. Maar het gaat ook over de eigenzinnigheid van de rebellie. Om als kind zo eigenzinnig te kunnen zijn, moet het zich al een sterke autonomie hebben verworven. De straf van de moeder is het morele antwoord op de voorafgaande pogingen tot onteigening van de zinnen, die niet is gelukt. Als die onteigening wel gelukt zou zijn, dan was die laatste straf niet meer nodig geweest. Eigenzinnigheid is het op één punt samengetrokken protest tegen voorafgaand geweld. De eigenzinnigheid leeft als individuele en vaak ook als collectieve herinnering van een bepaald volk onder de aarde voort. Zij kan slechts door een extra ritueel tot verzoening worden gebracht, niet eenvoudigweg alleen door de dood.

Naast respect is een ander belangrijk argument dat pleit voor zo'n brede definitie van veranderen dat het bijdraagt aan het dichten van de kloof tussen professionals en leken. Vanuit een brede omschrijving ga je immers op zoek naar datgene wat in het handelen van zowel de professional als in het handelen van

de leek het gemeenschappelijke en basale is. Zo is niet alleen de hulpverlener, maar ook de cliënt zelf bezig met het analyseren van zijn situatie en het zoeken naar een oplossing voor zijn problemen. Als het goed is, zijn beiden met hetzelfde bezig, weliswaar ieder op eigen wijze. En zo is niet alleen de docent bezig met onderwijzen, maar onderwijst de student ook zichzelf. Beiden zijn als veranderaars bezig en proberen hun handelen op elkaar af te stemmen. Op deze manier kijken we naar het onderwijs.

Een dergelijke manier van kijken kan bijdragen aan verkleining van de kloof tussen de verschillende logica's van cliënten en professionals, van professionals en managers, van burgers en politici. Die kloof wordt gedicht, maar zonder de verschillen tussen hen en hun autonomie weg te poetsen. Er zijn natuurlijk verschillen tussen een gewone burger of cliënt en een professional die uit hoofde van zijn beroep is aangesteld om het functioneren van individuen en groepen te verbeteren. Die professional heeft daarvoor niet voor niets een beroepsopleiding gevolgd. Zijn logica is hopelijk meer wetenschappelijk onderbouwd.

Laat ik drie in het oog springende verschillen tussen een leek en een professional beschrijven. Bij het bespreken van de drie veranderkundige modellen, later in het boek, zullen we zien hoezeer deze verschilpunten in het ene model meer worden benadrukt dan in het andere.

De professional handelt uit hoofde van zijn functie

Een eerste verschil tussen het werk van een professionele veranderkundige en dat van een leek is dat de professional handelt uit hoofde van zijn functie. Hij is uitdrukkelijk aangesteld om van buitenaf op een cliëntstelsel, een individu of een sociaal verband, in te grijpen en daarin iets te veranderen. Professionals zijn doorgaans zelf geen onderdeel van de leef-, woon- of werksituatie van de cliënt.² Hun interventie wordt van buitenaf ingeroepen.

Er zijn echter ook veranderkundigen die wél onderdeel zijn van de leef-, woon- of werksituatie van de cliënt. Denk aan sociaalpedagogische hulpverleners of aan interne organisatieadviseurs. Ook in dat geval zal de professional zich met de nodige distantie ten opzichte van het te beïnvloeden cliëntstelsel moeten kunnen opstellen. Hij moet op gepaste afstand kunnen optreden in zijn functie als veranderkundige.

2 Cliënten zijn individuen en sociale verbanden aan wie de veranderkundige (bege)leiding, hulp of advies geeft. De individuen zijn burgers in de rol van klant, patiënt, bewoner, consument, werknemer, vrijwilliger, bestuurslid enzovoort. Sociale verbanden zijn onder meer gezinnen, groepen, organisaties, netwerken en territoriale gemeenschappen. Er wordt ook wel gesproken van *cliëntsystemen*. Een systeem is een samenhangend geheel van elementen of subsystemen.

Een professionele verhouding is van beperkte duur

Een tweede verschil ligt in de tijdsduur van het beïnvloedingscontact. In een natuurlijke levenssituatie is de relatie tussen degene die begeleidt en degene die begeleid wordt normaal gesproken niet opzettelijk ter wille van deze begeleiding aangegaan. Bij professionals is dat wél het geval. In die situatie is er juist sprake van een verhouding die slechts voor een beperkte tijd wordt aangegaan. Bij professioneel handelen wordt er een speciale verhouding tot stand gebracht tussen twee soorten mensen. De ene soort is ervoor om andere mensen op een zo verantwoord mogelijke manier te helpen en te begeleiden. De andere soort gaat al dan niet vrijwillig de relatie aan om geholpen en begeleid te worden, zonder natuurlijk zijn hele ziel aan de duivel te verkopen. De verhouding tussen deze twee soorten mensen wordt opzettelijk voor een beperkte tijd aangegaan om deze beïnvloeding tot stand te brengen.

Een professionele aanpak verloopt meer bewust

Een derde verschil ligt in de wijze van aanpak. Bij een professionele veranderingkundige is er sprake van een zekere doelgerichtheid, procesmatigheid, systematiek en planmatigheid in de aanpak. Op basis van een verkenning en analyse van de situatie komt hij (of zij) tot een plan van aanpak en voert dit vervolgens al evaluerend en bijstellend uit.

Een dergelijke doelbewuste aanpak is overigens niet altijd succesvoller dan de hulp die mensen elkaar spontaan geven. Ook spontane vormen van onderlinge hulp en zorg kunnen heel effectief zijn. Bovendien kunnen ook in natuurlijke hulpverlenings- en begeleidingsprocessen planmatige en rationele elementen een rol spelen. We kunnen echter veronderstellen dat het spontane handelen, waarin ervaringskennis en intuïtie belangrijke bestanddelen vormen, in natuurlijke situaties waarschijnlijk méér op de voorgrond staat dan bij een kunstmatig aangegane relatie met een professional. Deze spontaniteit is niet zonder meer negatief. Het spontaan helpend handelen en het creatief reageren op veranderende situaties zijn ook belangrijke aspecten van elk professioneel handelen. Het belangrijkste verschil met een leek is dat de professional zich waarschijnlijk sterker *bewust* is van hetgeen hij doet of juist laat en zijn handelen beter kan onderbouwen.

Al met al is een eerste basaal kenmerk van veranderkundig handelen dat het gaat om een interventiegerichte manier van kijken naar mens en samenleving. De sociale veranderkunde vraagt om een specifieke deskundigheid in het kunnen omgaan met en beïnvloeden van mensen en hun sociale verbanden. Bij professionele veranderkundigen gebeurt dat door middel van een opzettelijk, voor een beperkte tijd, aangegane werkrelatie.

1.2.2 Sociaal

Een tweede kenmerk van veranderen dat we in de vorige paragraaf al hebben aangestipt, is dat veranderkundigen geïnteresseerd zijn in het tot stand brengen van wijzigingen in het *sociale domein* van de samenleving. Wat wordt er met dit sociale domein bedoeld?

In de algemene betekenis van het woord is het ‘sociale’ domein het terrein van de onderlinge verhoudingen tussen mensen. Denk aan gezin, buurt, team, organisatie of netwerk. Het ‘sociale’ verwijst naar de manier waarop mensen met elkaar leven, werken en recreëren. Soms gebeurt ingrijpen in dat sociale domein heel bewust en doelgericht. Meestal gebeurt het echter onbewust en is het iets heel vanzelfsprekends. Daar staan we vaak nauwelijks bij stil.

Institutionele begrenzing van het sociale domein

In de institutionele betekenis van het begrip ‘sociaal domein’, wordt het sociale echter vaak beperkt tot wat wordt genoemd: de sociale sector. Het gaat dan vooral om instituties op het gebied van zorg en welzijn. Deze instituties zijn onderdeel van een hoofdzakelijk niet-commerciële en door de overheid veelal gesubsidieerde dienstverlening aan burgers, bijvoorbeeld op het gebied van sociale zekerheid.

Dit is echter een te beperkte en onvolledige omschrijving van het sociale domein. Ook in allerlei commerciële sectoren van de arbeidsmarkt en in niet door de overheid gesubsidieerde particuliere instituties is er sprake van mensgerichte dienstverlening op sociaal gebied. Denk maar aan allerlei vormen van onderwijs, training en coaching, aan klantgerichte dienstverlening in de horeca, aan organisatieontwikkelaars en aan sociaal managers en bestuurders. In alle sectoren van de arbeidsmarkt is er sprake van een sociaal domein.

Het sociale niet ontkoppelen

In deze algemene betekenis is het sociale domein een gebied dat zich moeilijk laat afgrenzen van andere sectoren in de samenleving, zoals de economie, de politiek, het verkeer of de rechtspraak. Het sociaal functioneren is een vanzelfsprekend aspect van al ons economisch handelen, van ons leren op school, van de wijze waarop wij politiek bedrijven, van de manier waarop wij omgaan met de natuur, van de wijze waarop wij aan het internetverkeer deelnemen of het huishouden runnen. Het verwijst naar de manier waarop we in die situaties in reële of virtuele zin met elkaar omgaan. Het ‘sociale’ moeten we dus niet ontkoppelen. Kenmerkend voor sociaal veranderkundigen is dat zij *elk* handelen van mensen toetsen aan *sociale criteria*. Zie voorbeeld 1.9.

Voorbeeld 1.9**Werken in het sociaal domein**

Eric is opbouwwerker. Hij houdt zich bezig met verduurzaming van woningen in de buurt. Wat doet Eric precies in die buurt en waarin is hij deskundig? Hij is niet deskundig in de technische kennis en in de praktische vaardigheden wat betreft het verduurzamen van woningen. Dan had hij een andere beroepsopleiding moeten volgen, bijvoorbeeld een opleiding tot architect of bouwondernemer. Zijn deskundigheid ligt op het gebied van *verduurzamen als sociale activiteit*. Daarover treedt hij in gesprek met de verschillende partijen die betrokken zijn bij het verduurzamen van de woningen. De instrumentele mens-dingrelaties ziet Eric als uitdrukking van mens-mensrelaties. Eric bezit op grond van zijn kennis en ervaring een goed ontwikkelde sociale verbeeldingskracht ten aanzien van verduurzamen. Na een goed gesprek met buurtbewoner Henk over de perikelen rond de zonnepanelen van de woning van Henk, zegt Henk tegen Eric: 'Jij bent opbouwwerker maar je doet niks, je praat alleen maar!'

Veranderkundigen toetsen ons handelen aan de kwaliteit van hoe we met elkaar omgaan en hoe de verhoudingen tot elkaar door de betrokkenen worden ervaren. Je kunt je afvragen welke sociale criteria jij als veranderkundige zou willen aanleggen in je samenwerking met anderen. Wanneer vind jij dat die samenwerking goed of niet goed is? Bij het bespreken van de drie veranderkundige modellen zullen we zien hoe deze criteria per stroming verschillen of andere accenten krijgen.

Sociaal functioneren is handelen in een systemische context

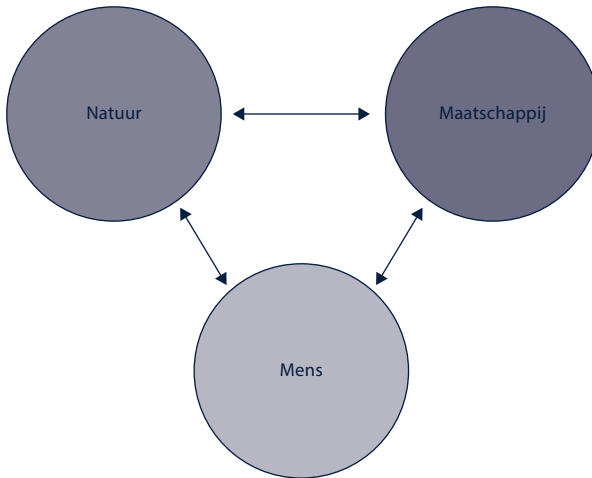
Het sociaal functioneren zit ingebed in al ons handelen. Maar wat houdt dat sociale aspect van ons handelen dan in?

Sommige veranderkundigen spreken liever over *psychosociaal* functioneren in plaats van over sociaal functioneren. De term *psychosociaal* verwijst naar de samenhang tussen psychische en sociale verschijnselen. Hoe iemand zich tegenover de ander gedraagt heeft namelijk alles te maken met hoe zij zichzelf en de ander ervaart, wat hij denkt, wat zij gelooft, enzovoort. Juist die samenhang in het menselijk handelen tussen psychische en sociale aspecten is een belangrijk aandachtspunt in de sociale veranderkunde.

Maar de term 'sociaal functioneren' verwijst niet alleen naar het psychisch functioneren van de mens. Het verwijst ook naar zijn interne *stysteemwereld*. Intern gezien hangt ons psychisch functioneren direct samen met onze lichamelijke gesteldheid. Als je ziek bent, heeft dat direct invloed op je sociaal gedrag.

Maar het begrip 'sociaal' verwijst niet alleen naar het intern functioneren van de mens. De term 'sociaal' verwijst vooral ook naar iets dat ons als losse individuen overstijgt. Het Latijnse woord *socius* betekent 'metgezel'. Het verwijst naar iets gemeenschappelijks tussen mensen, iets bovenindividueels. Het verwijst naar de manier waarop mensen op elkaar reageren binnen een bepaalde natuurlijke en maatschappelijke context. Sociaal functioneren speelt zich af in de verstrengeling van drie werelden die Karl Popper in zijn zijnsfilosofie onderscheidt: natuur-mens-maatschappij (zie figuur 1.1). In hoofdstuk 6 zal ik dit

schema nader toelichten en het gebruiken bij de uitwerking van een integratieve visie op veranderen.



Figuur 1.1 Verstregeling van drie werelden (Bron: Karl Popper, 1972)

Nemen we als voorbeeld je functioneren in de klas op school. Als het koud is in de klas, is het moeilijk om je op het leren te concentreren en aandachtig met anderen samen te werken. De natuurlijke omstandigheden in de ruimte oefenen direct invloed uit op je handelen en op de verhoudingen in de klas. Naast deze natuurlijke context is ook de maatschappelijke context sterk van invloed op je functioneren. Als jij iets tegen Mieke zegt, dan is het noodzakelijk dat Mieke weet wat jouw woorden betekenen voordat zij iets met die woorden kan doen. Deze betekenis van woorden is iets dat de interactie tussen Mieke en jou overstijgt. Het is de gemeenschappelijke betekeniswereld, de culturele context waarin al ons handelen structureel is ingebed.

Hoe jij functioneert, hangt ook direct samen met het functioneren van anderen en met de positie die zij en jij in de klas innemen. Het maakt bijvoorbeeld nogal wat uit of je docent of student bent en of het een gezellige klas is of een klas waarin roddel en achterklap de boventoon voeren.

Maar je positie in de klas wordt niet enkel door de mensen in de klas zelf bepaald, maar vooral door de institutionele, materiële en maatschappelijke context waarbinnen de schoolklas functioneert. Zo wordt van de docent een bepaald gedrag verwacht. Hij of zij wordt als producent aangesproken en betaald, terwijl de student als consument voor de colleges moet betalen. Mensen met verschillende posities en verschillende maatschappelijke achtergronden verschillen ook in de manier waarop ze naar de wereld kijken en hoe ze daarmee omgaan.

Henk Geertsema heeft in zijn promotieonderzoek (2004) een analyse gemaakt van de begrippen 'sociaal' en 'maatschappelijk'. In zijn onderzoek komt naar voren dat in het begrip *sociaal* betekenissen zitten als: de gezelschap betreffende,

gezellig, informele elementen in de omgang tussen mensen. Het begrip verwijst naar een meer persoonlijk karakter van de samenleving, naar een goed leefklimaat, naar een gezellige school. Het begrip *maatschappelijk* verwijst volgens Geertsema echter meer naar de geïnstitutionaliseerde wijze van samenleven, samenwonen en samenwerken. 'Geïnstitutionaliseerd' wil zeggen dat het meer in regels is geformaliseerd en georganiseerd. Machtsposities spelen een belangrijke rol in dit proces van institutionaliseren. De institutionele vormen van samenleven en samenwerken gaan gepaard met meer anonimiteit en met vermindering van het persoonlijk gezellig samenleven op basis van waarden, regels en vertrouwen. Beide betekenissen zijn in sociale handelingspraktijken met elkaar *verbonden*.

Sociaal functioneren is dus handelen in de systemische context van drie werelden.

Wereld één is de dynamische wereld van de natuur, van alle fysische voorwerpen, toestanden en organische levensvormen, bijvoorbeeld planten en dieren. Deze natuurlijke wereld staat niet tegenover onze persoonlijke en maatschappelijke wereld, maar is er op allerlei manieren mee verstrengeld. De natuurlijke wereld beïnvloedt ons als mens en samenleving en wij beïnvloeden van onze kant in positieve of negatieve zin ook weer onze natuurlijke wereld.

Wereld twee is de dynamische wereld van de mens met zijn waarnemingen, gedachten, wensen, pijnen, verlangens en gedragingen. Met zijn bewustzijn en zelfbewustzijn werkt hij in op de wereld en geeft er zijn betekenis aan.

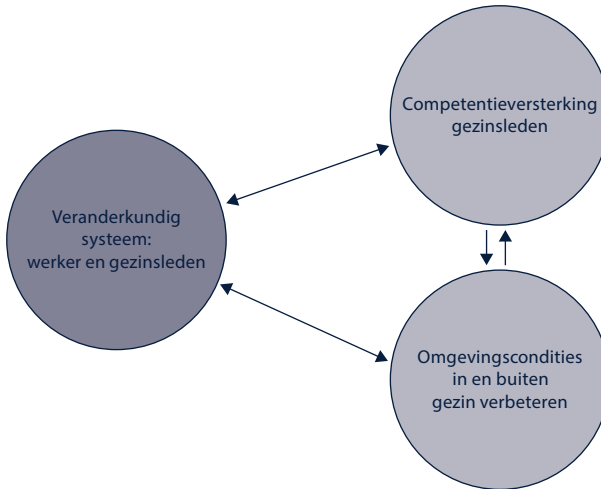
Wereld drie is de maatschappelijke wereld. Het is onze culturele erfenis. Deze wereld bestaat uit producten, instituties, technieken, taal, posities en structuren waardoor onze maatschappelijke werkelijkheid wordt gekenmerkt. Het is de erfenis die we kregen van onze voorouders.

Twee hoofdbenaderingen van veranderen: conditieverbetering en competentieversterking

Sociaal functioneren speelt zich af in de verstrengeling van de drie genoemde werelden. Om dat sociaal functioneren te kunnen begrijpen en veranderen is perspectiefwisseling tussen deze drie werelden essentieel. Zo letten we bij een gezin allereerst op de gedachten, behoeften en gedragingen van de gezinsleden. Maar we kijken ook naar de materiële condities en de natuurlijke leefomgeving van het gezin. Bovendien hebben we aandacht voor de maatschappelijke omstandigheden, regels en condities die van invloed zijn op het gezinsfunctioneren.

Vanuit dit verstrengeld denken wordt zichtbaar dat je als veranderkundige het sociaal functioneren van een gezin kunt verbeteren langs directe en indirecte weg. De directe weg betreft de rechtstreekse beïnvloeding van het sociaal gedrag van de gezinsleden. Als veranderkundige probeer je de competenties van de gezinsleden aan te spreken en te versterken met het oog op verbetering van hun sociaal functioneren. De tweede benadering is de indirecte weg. De verander-

kundige probeert het gezinsfunctioneren te verbeteren door beïnvloeding van de natuurlijke en maatschappelijke condities binnen en buiten het gezin.



Figuur 1.2 Combineer conditieverbetering met competentieontwikkeling

Het is belangrijk dat deze twee benaderingen goed op elkaar zijn afgestemd, zodat ze elkaar versterken en niet verzwakken. Je zou bijvoorbeeld je docent eens kunnen vragen hoe die afstemming is tussen deze beide benaderingen in zijn handelingspraktijk op school.

Voorbeeld 1.10

Verkeersoverlast

Een aantal burgers uit een straat ervaart de verkeerssituatie als gevaarlijk en hinderlijk. Volgens de beleidsmedewerker Verkeer van de gemeente vraagt verbetering van deze verkeerssituatie niet alleen om meer bebording, verkeersregels en fysieke aanpassingen. Ook gebrek aan competenties van gebruikers draagt sterk bij aan de verkeersoverlast en de verkeersproblemen in de stad. Denk aan de snellere e-bikes die extra vaardigheden vragen en aan onverantwoord gedrag in het verkeer. Veel van de ervaren verkeersoverlast is het gevolg van onverantwoord gedrag, zoals hardrijden, bumperkleven, geluidsoverlast en agressie. Verkeersproblemen kun je dus niet alleen oplossen met fysieke aanpassingen zoals drempels, verkeersborden, snelheidsbeperkingen en inzet van handhaving. Competieversterking in het sociaal verantwoord deelnemen aan het verkeer komt volgens de beleidsmedewerker echter niet of nauwelijks van de grond. *Ik ga echt mijn buren niet op hun gedrag aanspreken, want dan verpest ik de goede verstandhouding die ik met ze heb*, is een veelgehoord argument. Terwijl in gesprekken met de buurtbewoners steeds weer naar voren komt dat juist die buurtgenoten zelf de veroorzakers zijn van veel overlast. Burgers zoeken de oplossing voor verkeersoverlast echter in steeds meer borden, handhaving en fysieke maatregelen. Als de beleidsmedewerker hen wijst op het verkeersgedrag van mensen, worden ze boos en begrijpen ze niet waarom de gemeente geen maatregelen wil treffen.

Bij het bespreken van de veranderkundige modellen zullen we zien dat er voor deze twee benaderingen heel verschillende accenten worden gelegd en invullingen worden gegeven aan figuur 1.2.

Veranderen speelt zich af op micro-, meso- en macroniveau

Een aspect dat ik voor een goed begrip van wat het sociale domein inhoudt ten slotte nog wil toevoegen, is het onderscheid tussen het micro-, meso- en macroniveau van verandering.

Het *microniveau* van het sociaal domein betreft het sociaal functioneren van individuen en kleine groepen. *Micros* is het Griekse woord voor 'klein'. Vragen liggen bijvoorbeeld op het gebied van sociale kennis, sociale vaardigheden, sociaal-emotionele kwesties, identiteitsvorming of tekorten aan voorzieningen en hulpbronnen bij individuen, gezinnen en kleine groepen.

Het *mesoniveau* van verandering heeft betrekking op het functioneren van groepen, organisaties en kleine netwerken. *Mesos* betekent 'zich in het midden bevindend'. Vragen liggen bijvoorbeeld in de manier waarop er in groepen en organisaties besluiten worden genomen, in samenwerkingsproblemen, in kwesties rond leiderschap, in de verdeling van posities, taken en verantwoordelijkheden binnen een organisatie, in botsingen tussen mensen uit verschillende culturen en sociale milieus, in belangentegenstellingen tussen individuen en groepen, in ontevredenheid over de organisatiecultuur, in kwesties rond afstemming tussen de organisatie en verwachtingen vanuit de maatschappelijke omgeving of in afstemmingsproblemen tussen een groep op straat rondhangende jongeren en een buurt die overlast van hen heeft.

Omdat een organisatie of netwerk uit individuen en kleine groepen bestaat, speelt ook de aandacht voor problemen in het functioneren van individuen en kleine groepen een rol in het werken op mesoniveau. Zo voeren veranderkundigen op het gebied van organisatieontwikkeling bijvoorbeeld ook individuele gesprekken met werkers en vrijwilligers, geven adviezen aan leidinggevenden, begeleiden teams in het oplossen van interne conflicten, geven communicatietrainingen aan personeelsleden of verzorgen recreatieve, educatieve en culturele activiteiten.

Met het *macroniveau* van het sociaal domein doelt men op het sociaal functioneren van grotere samenlevingsverbanden, zoals een buurt, stad, netwerk, sociale media of de hele samenleving. *Macros* betekent 'groot'. Denk aan deelname van verschillende bevolkingsgroepen bij de opbouw van hun leefomgeving, aan maatschappelijke vraagstukken van werkgelegenheid, armoede en veiligheid, aan gebrekkige samenhang in het lokaal sociaal beleid tussen de verschillende voorzieningen of aan tekorten in de verzorgingsstructuur in de regio.

Al met al is een tweede basaal kenmerk van veranderkundig handelen dat het hier gaat om ingrepen die bijdragen aan verbetering van de afstemming tussen natuur, mens en maatschappij in het sociaal functioneren van individuen en sociale verbanden. Die verbinding vraagt om een manier van werken waarin sprake is van een combinatie van conditieverbetering in de natuurlijke en maatschappelijke omgeving met competentieversterking in het menselijk handelen.

1.2.3 *Procesmatig*

Tot nu toe hebben we het in dit inleidende hoofdstuk gehad over veranderen als een interventiegericht handelen met als resultaat: verbetering van het sociaal functioneren van mens en samenleving. Maar langs welke weg komen we tot dit resultaat? Hoe ziet dat proces van veranderen er dan uit?

Met deze vraag komen we bij een derde basiskenmerk van veranderkundig handelen, namelijk haar procesgerichte manier van denken. Dit procesmatig karakter toont zich op verschillende manieren.

Veranderen is ingrijpen in een dynamische omgeving

Allereerst is een sociaal verband, bijvoorbeeld een gezin, geen statisch iets, maar een dynamisch geheel in ontwikkeling. Je start als sociaal veranderkundige dus nooit vanuit een statische toestand of absoluut nulpunt. Het gaat bij veranderen altijd om een ingrijpen-in-een-ontwikkeling die al aan de gang is. Op het moment dat een hulpverlener of een adviseur wordt ingeroepen, zijn mensen als veranderaars al lang bezig of bezig geweest met het zelf proberen op te lossen van het probleem in het gezin, in de buurt of in de organisatie. Die pogingen zijn wellicht stukgelopen en daarom hebben ze hulp van buitenaf nodig.

Veranderen speelt zich hier-en-nu af in 'de zone van de naaste ontwikkeling'

Als veranderkundige zul je je dus moeten afstemmen op die situatie-in-ontwikkeling. Doe je dat niet, dan is jouw poging tot veranderen een slag in de lucht. Je moet je continu afstemmen op de aard en het tempo van de in gang zijnde ontwikkelingen in het cliëntsysteem. Op die manier kun je bepaalde ongewenste ontwikkelingen helpen afremmen en bepaalde gewenste ontwikkelingen ondersteunen en helpen versnellen.

De Russische leerpsycholoog Vygotsky (1978) stelt dat een leer- en veranderproces alleen maar succesvol kan zijn als het zich afspeelt in wat hij noemt de *zone van de naaste ontwikkeling*. Alleen in dit 'nabijgelegen niveau van ontwikkeling' kan leren en veranderen plaatsvinden. Daarbuiten vindt geen leren plaats. Mogelijk herken je dit in je eigen leergeschiedenis. Misschien ken je docenten of heb je ouders waarvan je vindt dat ze zich in de opvoeding goed op jouw persoonlijke ontwikkeling afstemmen en daarin met jouw ontwikkeling meegroeien. Misschien herken je ook dat zij zich soms niet goed afstemmen op jouw ontwikkeling en dat je dan op zo'n moment weinig van hen leert. Om

je als veranderkundige goed af te stemmen op personen en op situaties-in-ontwikkeling, moet je je betrokken voelen bij en aandacht hebben voor wat er zich in en tussen mensen afspeelt. Dat vraagt onder meer om een empathisch vermogen. Je zult je moeten kunnen verplaatsen in de leef- en systeemwereld van de ander. Dat is niet altijd gemakkelijk.

Veranderen vraagt om een wending naar binnen

Je verplaatsen in de wereld van de ander betekent dat je die wereld niet enkel beschouwt als iets vastliggends, als een statisch geheel van vastliggend gedrag, vastliggende persoonlijkheidstrekken en vastliggende situaties. In je communicatie met de ander zorg je ervoor dat er altijd een *open ruimte* is voor eigen inbreng van de ander die niet tevoren al is vastgelegd. Dat communicatieproces is per definitie dus geen gesloten protocol. In je empathie beperk je je ook niet tot datgene wat zich aan de oppervlakte van het uiterlijk zichtbare gedrag van iemand voordoet. Psychische en sociale verschijnselen zijn slechts tot op een bepaalde hoogte in het uiterlijk gedrag van mensen waarneembaar. Psychische verschijnselen zitten nu eenmaal in de binnenwereld van personen. Ze zijn niet direct van buitenaf waarneembaar, ze vragen om een uitleg. Mensen verstaan ook de kunst om hun innerlijke ervaringswereld voor anderen onzichtbaar te maken en voor de buitenwereld te verbergen. Een stoere man kan vanbinnen zeer verdrietig zijn over het gemis van zijn moeder. Veranderkundigen moeten dus de objectiverende blik naar buiten toe aanvullen met een *wending naar binnen*, naar de innerlijke bron van waaruit mensen handelen.

Voorbeeld 1.11

De beperktheid van de uiterlijke waarneming



Hoe zal het antwoord van de dokter luiden? Velen zullen menen dat de dokter iets zal zeggen als: 'U ziet er toch heel slank uit', en ondertussen bij zichzelf denkt: Hebben we hier te maken met een geval van anorexia nervosa? Maar in werkelijkheid zegt de dokter: 'Maakt u zich geen zorgen. Heel veel mannen van uw leeftijd worden zwaarder.' Onbewust worden we door deze afbeelding op het verkeerde been gezet en gaan ervan uit dat de man de arts is. Het stereotype 'een dokter is een man' kleurt onbewust onze waarneming. We kunnen proberen een ogenschijnlijk onbegrijpelijke situatie te duiden zonder ons te realiseren dat het standpunt van waaruit we dit doen problematisch is en niet de werkelijkheid dekt. Maar wanneer we ons van dat stereotype *bewust* zijn, levert dat een heel ander plaatje op.

Niet alleen psychische verschijnselen, maar ook tussenmenselijke verhoudingen zijn slechts beperkt van buitenaf observeerbaar. Als we zien dat mensen

Als (aanstaande) sociaal professional heb je behoefte aan praktische kennis. Je wilt weten wat je kunt doen en hoe je moet handelen als je in samenwerking met anderen een bepaalde verandering bij (een groep) mensen of in de maatschappij wilt realiseren.

In **Veranderen in meervoud** leer je vanuit een interdisciplinaire visie om meervoudig te handelen, dat wil zeggen: constructief omgaan met verschillen, conflicten, tegenstrijdige verwachtingen en perspectieven in een verandertraject. Kern van het boek zijn drie veranderkundige modellen: het sociaal-technologisch model, het persoonsgericht model en het maatschappijkritisch model van veranderen. Vanuit deze drie modellen wordt een meervoudige benadering van veranderen geconstrueerd, gericht op het herstel van de balans tussen natuur, mens en maatschappij. Centraal in de sociale veranderkunde staat het versterken van het zelfregulerend vermogen van systemen.

Deze nieuwe druk is voor studenten nog toegankelijker door het heldere taalgebruik, de illustraties en de vele herkenbare praktijkvoorbeelden, vaak rond het thema verduurzaming, die de theorie verhelderen.

Bij dit boek hoort ook een website www.verandereninmeervoud.nl met bij elk hoofdstuk verwerkingsopdrachten, oefeningen, toetsvragen, videomateriaal, een begrippentrainer en links. Voor docenten zijn er didactische aanwijzingen en extra materiaal ter ondersteuning bij de colleges.

Veranderen in meervoud is bedoeld voor studenten die worden opgeleid tot professional in sociale beroepen. Het boek is ook zeer geschikt voor sociaal professionals in het uitvoerend werk, management en beleid.

Gerard Donkers is auteur, zelfstandig onderzoeker, (ex)docent aan bachelor- en masteropleidingen op het gebied van sociale interventie.



9 789024 427901

www.verandereninmeervoud.nl
www.boomhogeronderwijs.nl

