

Middagsymposium Grondbeginselen van veranderen op 8 juni 2023

verslag, Nelly Labrie

Opening door Dhian Sioe Lie, dagvoorzitter

Dagvoorzitter Dhian Sioe Lie opent de bijeenkomst. Hij geeft aan dat de bijeenkomst auditief wordt opgenomen, opdat de vragen en reacties bewaard blijven om mee verder te kunnen gaan. De aanwezigen maken hiertegen geen bezwaar.

Vervolgens peilt hij welke sectoren er in de zaal zoal aanwezig zijn:

- Onderwijs: wat minder dan de helft
- Advies/coaching: rond de tien mensen
- Niet tot deze twee categorieën behorend: de rest (bijvoorbeeld een politicus)

Dhian Sioe: Dit symposium gaat over theorie en praktijk. Ik voeg daar zelf nog aan toe: moraliteit. Er is door zeven mensen hard gewerkt aan deze publicatie. Ze hebben veertien publicaties geanalyseerd. De methode van onderzoek is wetenschappelijk verantwoord, zo zeggen de wetenschappers. Ik ga daar niet over. Henk Geertsema – een van de zeven mede-onderzoekers - is kortgeleden helaas overleden. De beroepsgroep sociaal werk ziet hem als icoon van het denken over maatschappelijk werk.

Lezing Gerard Donkers

GRONDBEGINSELEN VAN VERANDEREN

Start van een nieuw veranderproces

Dit symposium, waarin we met elkaar gaan nadenken over 'Grondbeginselen van veranderen' wil tevens de start zijn van een nieuw veranderproces met betrekking tot praktijkgerichte theorievorming,. Wij hopen dat jullie ook deel willen worden van dit proces. Want de sociale veranderkunde komt geen stap verder in haar ontwikkeling en erkenning binnen wetenschap en samenleving, als we de handen niet ineenslaan om de identiteit (het eigen karakter) van dit kennisgebied te formuleren en uit te dragen, zodat mensen snappen waar wij als sociaal verandkundigen het over hebben en beseffen hoe belangrijk dit kennisgebied kan zijn voor de samenleving, voor ons werk en ook voor onszelf.

Daar ligt dan ook de basismotivatie van de kennisgroep 'Theorieontwikkeling Sociale Veranderkunde' van de Kring Andragologie, waar ik deel van uitmaakte: op basis van wetenschappelijk onderzoek een bijdrage leveren aan het verhelderen van basisthema's en aan de onderliggende manier van denken in dit kennisgebied. Tevens ook het verhelderen van het belang hiervan voor praktijken van hulpverlening, onderwijs, kunsteducatie, management, organisatieontwikkeling en samenlevingsopbouw. En dat is dan ook de niet geringe inzet van het boek 'Grondbeginselen van veranderen', een boek dat ik schreef in opdracht van deze onderzoeksgroep.

De onderzoeksgroep is in de afgelopen drie jaar gekomen tot een negental grondthema's die zij voorstelt als kapstok voor de verdere ontwikkeling van theorieën en praktijken van veranderen: veranderen gericht op het oplossen van problemen, het voorkomen dat mensen

in de problemen komen en het verder ontwikkelen van nieuwe mogelijkheden op veranderkundig gebied. De grondthema's zijn heel eenvoudig geformuleerd. Daardoor lijken ze misschien vanzelfsprekend: *moet je daar nou zo'n dik boek over schrijven*, zo vraag je je misschien af. Maar als je leest hoe ze zijn uitgewerkt in het boek, dan zie je hoeveel verschillende betekenissen achter deze eenvoudige woorden schuilgaan en hoe vergaand de consequenties hiervan zijn voor de praktijk. Ik hoop dat we dit vanmiddag ook wat kunnen laten zien!

Maar laat ik beginnen met iets te vertellen over hoe we tot die negen grondthema's zijn gekomen.

Allereerst moet worden gezegd dat het onderzoek is uitgevoerd door zeven geschoolde (en trouwens ook heel aardige) mensen (de dagvoorzitter heeft ze al voorgesteld), met veel praktijkervaring, mensen die in hun vrije tijd - in de vrije ruimte van de Kring Andragologie - hun kennis en ervaringen de afgelopen drie jaar met elkaar wilden delen.

In 2017 had het bestuur van de Kring Andragologie in een korte notitie 'Stellingname bestuur' een aantal kenmerkende begrippen van het kennisgebied bij elkaar gezet die volgens haar breed worden gedragen. Als kennisgroep gebruikten we deze kenmerken als een soort *zoeklicht theorie*, als startbegrippen om daarmee publicaties te gaan analyseren die we belangrijk en inspirerend vonden voor de praktijk. Onze vraag was: waar zijn deze in alle voorlopigheid door het bestuur geformuleerde kenmerken in deze publicaties wel en niet herkenbaar en hoe worden die door déze wetenschappers verstaan en uitgewerkt: wat kunnen wij hiervan leren voor wat betreft de veranderkunde?

Hoe gingen we te werk?

Per bijeenkomst kozen we voor één bepaalde publicatie. Daarna maakte iedereen apart thuis een eigen analyse, zette die op schrift en verspreidde die vooraf onder de groepsleden. Daar had dus nog geen groepsbeïnvloeding plaatsgevonden. Dan volgde een *gezamenlijke bespreking* van de analyses in relatie tot de publicatie zelf.

In de evaluatie kwam naar voren dat iedereen de gesprekken als heel inspirerend, productief en gezellig had ervaren: er was volop ruimte voor niet-weten en voor verschillen in interpretaties: het was geen debat of discussie, maar een open gesprek over wat we van elkaar en van de publicaties konden *leren* (een lerende houding).

Van elke bespreking werd door Nelly Labrie een uitgebreid woordelijk verslag gemaakt. Vervolgens werden per publicatie al deze stukken samengevoegd in een *eindverslag*. Iedereen die dat wil, kan deze eindverslagen inzien en controleren of ze in het boek goed zijn verwerkt.

Die eindverslagen zijn op zichzelf trouwens al bijzonder interessant en leerzaam, zeker ook voor de auteurs die de besproken boeken schreven. Ze bevatten zowel de kennis en opvattingen van de veertien auteurs plus de analyses daarvan door de zeven leden van de onderzoeksgroep: in totaal gaat het dus om 'inzichten' van eenentwintig ter zake deskundigen.

Deze eindverslagen vormden de data van de thematische analyse die hierop volgde. De thematische analyse is, zoals jullie wellicht weten, een erkende wetenschappelijke methode (uitgewerkt door onder andere Braun en Clark, Wester, Patton en Verhoeven) om langs systematische weg basisthema's in data op te sporen. In ons geval waren deze data de eindverslagen van de groepsanalyses.

We zijn dus *inductief* gestart, dat wil zeggen van geval naar geval, van eindverslag naar eindverslag. We deelden elk verslag op in afzonderlijke scènes en kenden aan elke scène labels toe welke voldeden aan een zestal vooraf gestelde formele criteria. Veel werk, maar ook interessant.

Vervolgens brachten we in de vele toegekende labels ordening en reductie aan en kwamen we tot een aantal kernlabels (*centrale thema's*) die dekkend waren voor al die vele gevonden thema's uit de eerste analyse. We kwamen aldus tot herformulering van de oorspronkelijke zoeklicht-termen.

Ten slotte kwamen we via centrale zoekwoorden in combinatie met een inhoudelijke analyse van die centrale thema's tot *integratieve basisthema's*: zoals gezegd: eenvoudig geformuleerd in de volle breedte van de abstractie om daarmee dekkend te kunnen zijn voor alle gevonden deelthema's.

Het woord *integratief* verwijst hier overigens slechts naar de samenhang tussen al de ontdekte deelthema's.

Uiteindelijk hebben we langs *deductieve weg* – en wel vanuit de keuze voor een brede systeemvisie op het leven (onder meer geïnspireerd door de befaamde natuurkundige Fridtjof Capra) - alle deelthema's van elk basisthema in een geordende samenhang tot elkaar uitgewerkt. Een buitengewoon ingewikkeld karwei, want de thema's bleken zeer nauw met elkaar te zijn verstrengeld. We moeten elk basisthema dan ook in samenhang met de andere thema's verstaan. Elk basisthema opent net weer een iets ander venster op sociale verandering en brengt daar weer een verdere nuance in aan.

Wat heeft dit hele onderzoeksproces nu opgeleverd en wat kunnen wij hiermee in onze praktijk?

Laat ik proberen jullie een beetje mee te nemen in wat we zoal hebben gevonden over het karakter (de eigengeaardheid) van sociale verandering.

Allereerst gaat de verandering natuurlijk (?) over *veranderen*. Dit is op zich al een interessante uitspraak, want 'veranderen' is een *werk*-woord; er wordt dus gewerkt: er wordt door een veranderaar een actieve poging gedaan om iets in een omgeving en bij zichzelf te wijzigen, teneinde daar een verbetering in aan te brengen, een gewenste verandering.

En daar blijken we dus de hele dag mee bezig te zijn: bij het eten, telefoneren, autorijden, genieten van de lente et cetera. Maar staan we daar in reflectieve zin ook bij stil? Nee, meestal niet! En 'daarbij stilstaan' is ook niet gemakkelijk, want veranderen is een proces en vraagt dus om procesgericht te leren denken. Dat is lastig. We zijn meer gewend om productgericht te denken in termen van *verandering*, reorganisatie en in de wetenschap wordt gesproken van observaties in plaats van *observeren als constructieproces*.

In de besproken publicaties kwam naar voren dat veranderen een proces is dat zich in principe afspeelt in alle levende systemen. Denk maar aan een boom: die is bezig om zichzelf te ontplooiën/ontwikkelen (zichzelf te sturen in een bepaalde richting) in interactie en verstrengeling met zijn omgeving. In de sociale verandering passen we dit veranderproces uiteraard toe op mensen en is het een ingrijpen in een bepaalde context en over een bepaalde tijdsperiode heen. Dat ingrijpen wil gericht zijn - en of dat lukt, moeten we nog maar afwachten - op het realiseren van een bepaald doel, een resultaat, een

product. Het gaat bij veranderen dus niet zozeer om het beschrijven en verklaren van situaties (daar zijn wetenschappers wel goed in), maar om kennis van social *changing*. En dat is een heel andere vraag.

Mensen kennen misschien nog de serie van Wim Kayzer in 2000 'Van de schoonheid en de troost'. Zijn kernvraag was: 'Wat maakt dit leven de moeite waard'. Nu achteraf zegt Kayzer (hij is helaas onlangs overleden): 'De vraag was verkeerd, al heb ik ze zelf aan de godganse wereld gesteld'. De goede vraag was geweest: 'Hoe máák je dit bestaan de moeite waard?'

Dat is de kernvraag van veranderen!

In die verandervraag wordt het *binnenperspectief* van de handelende actoren - hoe kijk jij/jullie naar jezelf in relatie tot de wereld om je heen? - van meet af aan als vertrekpunt genomen. Maar dat binnenperspectief wordt tegelijkertijd gekoppeld aan het *buitenperspectief* van het maatschappelijk en ecologisch systeem waarin ons handelen is ingebed en waardoor het wordt bepaald, beperkt en ook mogelijk gemaakt. Ons 'zelf' is een deel van het geheel en kan niet als apart deel bestaan. Klinkt filosofisch, maar dit inzicht heeft veel praktische consequenties.

Het zo eenvoudig klinkende woord 'veranderen' komt aldus in het onderzoek naar voren als een *handelen in de complexiteit van het systeem waarin het is ingebed*. Veranderen verwijst naar de aanwezigheid van een *handelingssysteem* waarin er sprake is van een proces van afstemmen (intern en extern), van sturen *en* loslaten, van bewust *en* onbewust doel georiënteerd handelen en van preséntiegericht interveniëren.

En dat handelen speelt zich niet alleen af op het niveau van ons *uitwendig gedrag* (wat we van onszelf naar buiten toe laten zien, bijvoorbeeld wat ik hier in mijn verhaal aan jullie van mezelf laat zien), maar speelt zich ook af in ons *denken en beleven* van de situatie. Een breed handelingsperspectief kenmerkt aldus de sociale veranderkunde. Ik hoef jullie niet te vertellen hoeveel er in de praktijk misgaat daar waar het hulpverleners en begeleiders van mensen zich enkel beperkt tot gedrags-regulatie, bijvoorbeeld bij het behandelen van autisme (zie Volkskrant 31 mei jl.) of in het onderwijs als dat enkel nog is gericht op het toetsen van gedragsresultaten van het leren. Is er wel voldoende aandacht voor het leerproces zelf, gezien als een actief proces van zelfverandering waarin de leerlingen medeveranderaars zijn van het onderwijs?

En dit veranderproces bevat ook een sociaal aspect. Zonder de vóóronderstelling van een gedeelde wereld die ons met elkaar verbindt zouden we niet eens met elkaar kunnen communiceren. Ook weer eenvoudig gezegd, maar vaak zien we dat dit sociale aspect wordt losgekoppeld van hoe bijvoorbeeld het economisch systeem of het registratiesysteem van de belastingen bij het toekennen van toeslagen functioneert. Vaak reduceren mensen het sociale aspect tot wat *de sociale sector van zorg en welzijn* wordt genoemd.

Sociale veranderkunde heeft de kennegroep daarom omschreven als:

- Een eigenstandig kennis-, onderzoeks- en praktijkveld. *Het is dus geen toegepaste wetenschap*, maar een eigenstandig kennisgebied dat ten grondslag behoort te liggen aan met name het beroepsonderwijs.

- In dat kennisgebied wordt – vanuit een integrale visie (discipline-overstijgend) - ook het sociale aspect meegenomen.
- Het kennisgebied gaat over het praktisch handelingsgericht bezig zijn in het nadenken en oplossen van een vraagstuk, het maken van een creatief product, het onderzoeken van een situatie, het adviseren van een organisatie of het zin geven aan je eigen leven.

En met deze brede omschrijving gaat een wereld open van nieuwe mogelijkheden bij het verbeteren van situaties en onszelf daarin. Een klein voorbeeld. Zo zal er bij het ontwerpen van de woonomgeving van mensen aandacht zijn voor zowel bouwtechnische, ecologische, economische als sociaal-culturele aspecten van het wonen, terwijl dat ‘wonen’ tegelijkertijd wordt opgevat als een actief bezig zijn van mensen met hun omgeving. Kernvraag bij het ontwerpen van de woonomgeving wordt dan: *hoe maken we de woonomgeving voor ons de moeite waard?*

Wat ons achteraf in de bevindingen uit het onderzoek opvalt, is dat we vaak verschillende en dikwijls tegenstrijdige elementen bij elkaar brachten. We verbonden sturen en loslaten, beleid en uitvoering, systemisch en handelingsgericht denken, vrijheid en bepaaldheid, verbondenheid en diversiteit aan elkaar. Achteraf benoemden we dit als dat we dachten in termen van *oxymorons*. Ik weet niet of jullie weten wat een oxymoron is? Wij wisten het in ieder geval niet, maar kwamen er toevallig achter. *Een ‘oxymoron’ is een begrip dat tegenstellingen en contradicties bij elkaar brengt, terwijl de spanning van het betekenisverschil in stand blijft.*

Het blijkt een taalfiguur te zijn die bedoeld is als middel om te komen tot *nieuwe betekenissen* aan bestaande begrippen (wordt veel gebruikt in de dichtkunst), in ons geval om in de verandekunde te komen tot begrippen die meer recht doen aan de complexiteit van de werkelijkheid. Want alleen dat wat zowel ordentelijk als zonder orde verloopt, constant en veranderend is, dood en levend, gestuurd wordend en zelfgestuurd, verdient het predicaat ‘complex’. In de verbondenheid blijven de tegenstellingen intact. Vergelijk het met een orkest: *Alleen als de verschillende delen van een orkest goed hun eigen geluid realiseren en zich tegelijkertijd in de samenwerking op elkaar afstemmen, krijg je de mooiste klanken.* En dat geldt ook voor het samenspel van veel verschillend soorten strategieën bij bijvoorbeeld klimaatverandering. Het is denken in een dynamisch spanningsveld van tegengestelde en elkaar bestrijdende perspectieven, steeds weer zoekend naar een bevredigende balans hiertussen, *zonder dat de uitkomst van dat proces tevoren al vaststaat.* Mooier kan ik het niet zeggen!

Erkenning van het verschillend zijn in het verbonden zijn met de ander en het andere, betekent dat *symbiotisch denken* in de verhoudingen tussen mensen en hun omgeving niet past. Het ‘wij’ is geen symbiotisch ‘wij’, maar een spanningsvolle verbondenheid van ikken die functioneren in contexten. We zijn autonoom in het verbónden zijn met onze omgeving en we zijn verbonden in onze autonomie. Die twee tegengestelden horen bij elkaar. In de geanalyseerde publicaties zien we deze twee tegengestelde perspectieven ook terug: enerzijds een eenzijdige nadruk op het belang van autonomie dat vraagt om een open en vrije dialoog, anderzijds wordt gewezen op macht en machtsstructuren in de samenleving die mensen maken tot volgzaam objecten van machtsuitoefening (denk aan de befaamde Franse filosoof Michel Foucault). De disciplinaire macht die tot in de zelfregie van mensen

zijn doorwerking heeft in de vorm van zelf-disciplineren en die uiteindelijk culmineert in dictatoriale regieën. Deze twee perspectieven - vrijheid en macht - met elkaar verbinden en een *kritische reflectie* bevorderen op de *grenzen* van 'het zowel verbonden-zijn als het verschillend zijn' is een heel praktische manier om de *balans* te vinden in het persoonlijk en maatschappelijk leven.

En met deze handelingswijsheid opent zich *een derde weg*, de weg van de *grénzenstellende* dialoog, en komt een nieuwe en meer positieve betekenis van macht, vrijheid en democratie naar voren. Een sterke persoonlijkheid, een grenzenstellende professional en een krachtige overheid die duidelijk hun grenzen stellen, maar die tegelijkertijd een vrije (open) dialoog met de mensen kunnen blijven voeren: het is de kunst van het verbonden zijn in diversiteit. In het boek staan verschillende voorbeelden zoals de handelwijze van de Amerikaanse topdiplomate Wendy Sherman op pagina 242 of de handelwijze van Piet, docent op het VMBO. Het is de kunst om niet te denken in termen van 'of-of', maar in termen van 'en-en', zonder de tegenstellingen en tegenstrijdigheden weg te poetsen.

Mijn vraag aan jullie zou zijn: Zou deze weg (van de grenzenstellende dialoog) in onze gepolariseerde wereld mogelijk kunnen leiden naar een nieuwe, meer weerbare democratie en hoe zouden we die vorm van dialoog in onze praktijk kunnen realiseren?

Ik sluit af. Als we zo terugkijken op het hele onderzoek, dan meen ik te mogen stellen dat we als kennisgroep een belangrijke stap hebben gezet in een poging om wetenschappelijk te onderbouwen wat sociale verandering kan inhouden. De basisthema's zijn niet louter meer de vrucht van vage intuïtieve noties van een paar bevlogen andragologen, maar zijn gefundeerd in de analyse van voorlopig in ieder geval veertien belangrijke auteurs. Ze zijn de vrucht van een collectief zoekproces en zijn niet afkomstig van slechts één afzonderlijke theoreticus. Gezien de grote variëteit van perspectieven en thema's die in het onderzoek aan de orde kwamen, is er ontegenzeggelijk in analytische zin sprake van een hoge mate van generaliseerbaarheid van de bevindingen naar andere theorieën en praktijken van veranderen.

Maar de vele implicaties en consequenties van deze voorstellen vergen nog heel wat denkwerk en onderzoek. Het boek bevat veel onuitgewerkte inzichten en nieuwe vragen. In hoofdstuk tien hebben we deze vragen bij elkaar gezet. Met die vragen willen we in het landelijk platform, waar Nelly Labrie straks over zal vertellen, verder ingaan.

Laat dit boek de start zijn van een verandertraject, waarmee we met elkaar de sociale verandering in Nederland op de kaart gaan zetten.

Reacties en vragen uit de zaal

Dhian Sioe: Gerard heeft in zijn lezing aangegeven hoe we tot meer samenhang kunnen komen zonder in strakke analyses te vervallen. Zijn antwoord daarop is de oxymoron. Het 'bindend studieadvies' is zo'n oxymoron. Dus ook 'talig' moet je zoeken naar nieuwe wegen.

Vraag van docent, actieonderzoeker Hogeschool van Amsterdam:

In jullie onderzoeksgroep was er één *vrouw*. Is dat ook een onderwerp van gesprek geweest? Want dan mis je ook wel een perspectief in het verhaal.

Gerard: De groepssamenstelling verliep spontaan. Mensen toonden belangstelling en daar was inderdaad één vrouw bij. We hebben echter wel het werk van vrouwelijke auteurs besproken.

Het mannelijk en het vrouwelijke heeft ook steeds wel onze aandacht gehad. Dat is een van de voorbeelden die we verwoordden in termen van een oxymoron. Het mannelijk en vrouwelijk, het yin en yang, kun je als een antithese van elkaar zien, maar in een oxymoron zijn het spanningsvelden die bij elkaar horen. Dat is een andere meer samenhangende manier van denken. Ik zou het goed vinden om dat oxymoron denken nader te onderzoeken op inhoud en op consequenties ervan voor de praktijk. Het oxymoron denken lijkt ook goed aan te sluiten bij de kwantumfysica en de kwantumtechnologie. Daar zullen we vandaag niet verder op ingaan. Maar met het oxymoron denken geven we een antwoord op de vraag hoe studenten met behulp van kunstmatige intelligentie hun opdrachten zouden kunnen maken. Want wanneer je vanuit het binnenperspectief van actoren vertrekt en dit perspectief verbindt met het theoretisch perspectief van het systeemdenken, dan is altijd het subjectieve en intersubjectieve aspect van belang bij het maken van de opdracht. Geen enkel extern systeem kan die subjectiviteit realiseren. Het is dan ook belangrijk om de opdracht aan studenten op deze oxymoron-manier te formuleren.

Vraag van een beleidsmedewerker in de zorg: *Wat is er nieuw aan deze benadering?*

Gerard: Naarmate je jezelf er meer in beweegt, ontdek je hoe revolutionair deze manier van denken is. De traditionele objectgerichte wetenschap stellen we vanuit het oogpunt van veranderen onder kritiek. We stellen dat elke observatie een proces is van observeren. Het product – de observatie – en het proces – het observeren – horen bij elkaar, terwijl wij de neiging hebben om de observatie los te koppelen van de observator. In de dominante wetenschapsopvatting is dit een revolutionaire gedachte.

Vraag van een zelfstandig werkend coach/opleider: *Hoe zijn jullie tot die veertien publicaties gekomen?* Dat lijkt me relevant.

Gerard: Die publicaties zijn op grond van persoonlijke voorkeuren van groepsleden en van de groep als geheel tot stand gekomen. We stelden ons de vraag door welke publicatie ben jij geïnspireerd geraakt en welk boek heeft veel betekend voor jouw praktijk. Daar konden mensen veel over vertellen. Zo koos Nelly voor de Franse filosoof Michel Foucault.

Nelly: Inderdaad. In de jaren '80 heb ik Foucault op de sociale academie bestudeerd en wilde daar na al die jaren met de blik van nu naar kijken.

Gerard: Dus eigenlijk was de keuze vrij willekeurig en zeggen de veertien publicaties alles over de diversiteit in de opvattingen van de onderzoeksgroep. Het is de bedoeling om in het platform sociale verandekunde door te gaan met het onderzoek van andere publicaties.

Vraag uit de zaal: Je eindigt met de zin dat je een 'balans' zou moeten zoeken. Ik vraag me af of een werkwoordvorm als 'balanceren' daarin niet zinniger zou zijn.

Gerard: Het zoeken naar de balans kun je zien als een vorm van balanceren. Het gaat er niet om in het spanningsveld van tegenpolen te komen tot één nieuwe 'balans-pool', maar om de tegenpolen in hun spanningsverhouding bij elkaar te houden en vandaaruit te zoeken naar een meervoudige balans die bevredigend is voor de actoren. Het is een proces dat open is. Openheid is kenmerkend voor de sociale verandekunde. Het is geen keurslijf. Zo wordt de sociale verandekunde overigens wel vaak voorgesteld, doordat er wordt gedacht in termen

van vaststaande fases of stappen. Begrijpelijk dat men dat doet om houvast te hebben, maar tegelijkertijd funest voor een doelmatig veranderproces.

Vraag van een professional: *Waarom doe je zo ontzettend veel moeite om je te verantwoorden?*

Gerard: Ik verantwoord mezelf niet, maar ik verantwoord wel datgene we als onderzoeksgroep gedaan hebben. Ik ben hier erg enthousiast over en zie de vruchten ervan als een startpunt en niet als een eindpunt. Dit kan de start zijn van een nieuw verandertraject. Vandaar ook de ondertitel van mijn lezing: *Start van een nieuw veranderproces*. Het is een bepaalde manier van analyseren van praktijksituaties en van publicaties in termen van veranderen. Dat gebeurt naar mijn idee nog veel te weinig. Dhian Sioe voegt toe: Het is mijn ervaring dat je heel goed moet verantwoorden waarom je een haakse insteek kiest voor kennisontwikkeling. Het gaat om een kennisdomein waarbij je goed moet onderbouwen, wil je serieus worden genomen.

Vraag van een actieonderzoeker uit de zaal: Vanuit het *actieonderzoek* was het voor mij helemaal niet nodig geweest. Mijn vraag is dan ook waarom je het onderzoek wilt verantwoorden vanuit de klassieke positivistische opvatting van wetenschap. Ik denk dat dat helemaal niet hoeft, want het past al in de kritische filosofie over het doen van wetenschap en dit soort bronnen van onderzoek.

Gerard: Deze manier van onderzoek past inderdaad bij een *kritische* filosofie. Die kritische blik is een rode draad in onze discussies geweest. We zijn immers steeds bezig geweest op de rand van wat in de dominante wetenschapsopvatting wordt verstaan onder 'wetenschap'. De uitspraak dat we onderzoek hebben gedaan vanuit de klassieke positivistische wetenschapsopvatting deel ik niet en is betwistbaar. We hebben besproken hoe we op een weliswaar kritische, maar toch methodologisch verantwoorde manier zouden kunnen komen tot basisthema's van veranderekunde, c.q. tot basisthema's van handelingsonderzoek. Veel zogenaamde 'actieonderzoeken' gaan voorbij aan specifieke criteria die gelden als grenzen van verantwoord actieonderzoek. Wij hebben deze specifieke grenzen in het boek proberen te verhelderen.

Reactie uit de zaal: *Maar je leert toch over de grens heen?*

Gerard: Precies en daarom zijn ook niet alléén criteria van wetenschappelijkheid bepalend voor handelingsonderzoek. Sociale veranderekunde noemen we ook niet een 'wetenschap', maar - om ons te onderscheiden van kwakzalverij - een wetenschappelijk verantwoorde 'kunde' of 'kunst'. In die kunde of kunst participeren de betrokkenen als mede-veranderaars, als mede-onderzoekers. Anders gezegd: de sociale veranderekunde is niet zozeer een multidisciplinair handelingsgebied dan wel een *trans-disciplinaire* discipline waarin ook de ervaringen, verklaringen en waarde opvattingen van de betrokkenen worden meegewogen.

Vraag van een onderzoeker/docent bestuursacademie/geeft advies over governance, cultuur en gedrag: Ik hoor '*bewust/onbewust*'. Er bestaat veel wetenschappelijk onderzoek over het onderbewuste. Is daar op dat punt ook iets in de methodologie mee gedaan? Moeten we daar geen alternatieven voor gaan bedenken en dat onbewuste onderzoeken, want volgens mijn is daar nog een heel nieuw traject te gaan. Ik ben heel benieuw of je daar al tekenen van bent tegengekomen of dingen hebt ontdekt die we mee kunnen nemen.

Gerard: Wat zegt het over de methodologie van veranderen dat het grootste gedeelte van ons menselijk handelen onbewust verloopt? Dit impliceert dat het in de kern bij veranderen niet alleen gaat over bewust sturen, maar ook over 'loslaten' en 'toelaten'. Veel processen in onze hersenen verlopen zelfs beter wanneer we ze niet doelbewust sturen. Dat is inderdaad een heel belangrijk punt. In het eerste hoofdstuk van het boek besteden we daar aandacht aan en zo kwamen we bijvoorbeeld tot *presentiegericht interveniëren*, ook weer zo'n oxymoron. We betreuren het dat Andries Baart in zijn werk de 'presentie' zo sterk *tegenover* 'interventie' plaatst, terwijl juist de presentiegerichte interventie zo essentieel is voor de veranderkunde. Maar over het niet-bewuste deel van ons bewustzijn valt zoveel meer te zeggen, bijvoorbeeld ook als het gaat om creativiteit. Creativiteit speelt zich grotendeels af in het onderbewuste. Dat moeten we ook niet te veel bewust willen maken. Ik denk dat wij over het algemeen veel te cognitivistisch zijn ingesteld, ook in het onderwijs. Ik denk dat er een hele wereld opengaat als we meer aandacht zouden hebben voor niet-bewuste aspecten van ons handelen. Dat is de wereld van de onderstroom, de wereld die zich afspeelt in de mensen zelf. Zoals wij ons uitwendig gedrag met elkaar delen, delen we tegelijkertijd veel meer van ons zelf. In de kwantumfysica zou men zeggen dat wij niet alleen bestaan uit afzonderlijk te herkennen microscopische elementen, maar ook uit een golfbeweging die ons onzichtbaar verbindt met de ander en het andere.

Vraag van een docent/actieonderzoeker Fontys hogeschool: Wil je het begrip *sociaal* willen toelichten?

Gerard: Dit begrip wordt breed verstaan, niet alleen als de sector van zorg en welzijn. In hoofdstuk 2 van het boek zijn we hier uitgebreid op ingegaan. Ik ben benieuwd naar wat je daarvan vindt.

Vraag van Willem: *Grondbeginselen van veranderen van menselijk gedrag* individueel, in groepen en in organisaties: Mag ik dat zo lezen?

Gerard: Deze formulering vind ik te beperkt. We hanteren een brede omschrijving van handelen. Handelen is complexer dan gedrag als je dat tenminste beperkt tot 'uitwendig' handelen. Het is het handelen van de mens in zijn geheel genomen in relatie tot zijn omgeving. De woorden 'handelen' en 'veranderen' gelden bovendien niet alleen voor mensen. Van handelen en veranderen is ook sprake in alle levende systemen. Voor ons gaat het dan om de vraag hoe wij ons daartoe verhouden en er ons eigen handelen op afstemmen.



Sociale Veranderkunde als uitdaging in het hoger beroepsonderwijs.

Jaap Ikink
8 juni 2023

Bron afbeeldingen; Pexels & Pixabay.

Wat een mooie vragen worden er gesteld! Iemand zei me zojuist: “Dit is wel een afsluiting van een mooie periode”, waarop ik antwoordde: “Nee, nu begint het pas!!”

Wat er nu gebeurt, is datgene wat we willen en waar we naar op zoek zijn. Dat het boek een basis kan zijn om het gesprek te voeren over grondbeginselen van veranderen. Of dat er nu negen, tien of toch zes zouden moeten zijn....daar willen we het graag over hebben. Ik zit hier te smullen ook om weer dat verhaal te mogen houden voor een aantal mensen. Dat is ook wel spannend, doordat er in de uitnodiging stond dat ik zou vertellen over de impact van deze grondbeginselen op het onderwijs. Hoe studenten het zouden kunnen toepassen. Nou, daar kan ik nu gewoon nog geen antwoord op geven. We zouden wel met elkaar kunnen nadenken over hoe deze manier van kijken en nieuwsgierig zijn naar *wat* veranderen is voor implicaties heeft naar hoe wij met studenten op dit moment in het onderwijs bezig zijn en hen voorbereiden op een toekomst die voor hen nog niet zo zeker is. Want het onderwijs is op zichzelf is ook een proces van ‘sociaal veranderen’.

Ik reageer daarmee op de positionering van het begrip ‘sociaal’, zoals Gerard dat hier neerzet en waar de vraag van Willem wellicht ook vandaan komt. Ik ga het niet hebben over het sociaal werk. Sociaal handelen is in alle inhoudelijke domeinen, in alle interacties die plaatsvinden, onderdeel van het veranderen. In die zin is sociaal veranderkundig handelen of sociale veranderkunde ook de manier waarop je kijkt naar hoe de natuur zelf omgaat met veranderen. Hoe er sociaal veranderkundig wordt gehandeld in ons omgaan met de wereld, de planeet zoals we die ervaren, beleven en gebruiken en met overstromingen, aardbevingen waar wij geen invloed op hebben, maar die wel invloed hebben op ons. Kennis daarvan draagt bij aan sociaal veranderkundig handelen. We hebben het dus ook over opleidingen als finance, waarbij elementen van de betekenis-economie onderdeel gaan worden van de agenda van deze opleiding. En wat is dan betekenis-economie? Dan is de opleiding van de financial controller niet meer gericht op de vraag of de boeken wel kloppen. De accountant krijgt dan de opdracht om de organisatie ook op zijn missie door te vragen en laat de organisatie verantwoording afleggen over het corporate governance, hetgeen zich niet in

cijfers uitdrukt, maar in de identiteit van de organisatie. Ook dat is sociaal veranderkundig handelen en dat zijn andere dingen dan de traditie waarin we het begrip 'sociaal' vaak hanteren. Ik ben ook wel betrokken bij de business opleidingen, waar het gaat over winstmaximalisatie en rekenmodellen. Ook daarin is meer aandacht voor sociaal ondernemerschap waarbij het gaat om waarde creatie als bron van interactie en niet over geld als bron van interactie. Dat verwijst allemaal naar een breed domein waarin sociale veranderkunde kan worden ingezet.

Vraag uit de zaal: Waarom staat het woord 'sociaal' niet op de voorkant van de uitnodiging? Daar is vast wel over nagedacht?

Gerard: Daarachter zit vooral een soort 'marketingtechnische' reden. Als je het woord 'sociaal' centraal zet, dan wordt het doorgaans op voorhand al in de hoek van de 'sociale sector' geplaatst. Daardoor krijgen we niet eens het podium om deze brede opvatting te bepleiten. Dan zou die brede visie een non-issue zijn, terwijl wij denken dat zo'n brede visie juist de kern is van sociale veranderkunde.

Vraag van Wouter Baars, projectmanager trainer: Je gaf al voorbeelden van bezieling. Het gaat niet alleen om geld. Wat is hier nu nieuw aan ten opzichte van het vele onderzoek vanuit de psychologie, de biologie van de hersenen of vanuit de sociologie waarin wordt ingegaan op datgene wat mensen motiveert en van waaruit mensen handelen. Welke laag voegen jullie toe? Welke andere blik? Ik krijg m'n vinger daar nog niet helemaal achter.

Jaap: Naar mijn idee kijken we vanuit de sociale veranderkunde meer integratief. We focussen niet alleen op kennis van drijfveren en motivatie van handelen, maar zien dat 'focussen' zelf ook al als een *interventie*, als een vorm van veranderkundig handelen. Het gaat wat ons betreft om een continue wisselwerking tussen die negen grondbeginselen van veranderen. Op elk van die grondbeginselen zouden we een gevalideerde wetenschappelijke body of knowledge kunnen definiëren, maar we zijn vooral op zoek naar hoe die verschillende bouwstenen op elkaar van invloed zijn en hoe dat een continu integratief proces is.

Gerard: Hier wil ik op aansluiten. We zijn vertrokken vanuit een denken over 'veranderen' en pleiten van daaruit voor een interdisciplinaire of liever nog transdisciplinaire benadering die verschillende perspectieven met elkaar probeert te verbinden op heel basaal niveau. Specialistische kennis is heel belangrijk en noodzakelijk. Er is in verschillende afzonderlijke disciplines heel veel kennis over veranderen beschikbaar. Het veranderkundig probleem ligt echter in de afstemming tussen die verschillende perspectieven. Daarom hebben we gezocht naar grondthema's die de samenhang bevragen en die in de praktijk ten grondslag liggen aan alle noodzakelijke specialisaties. De veranderkunde zet zich niet af tegen specialistische kennis, maar formuleert een onderliggende generieke basis van inzichten, houdingen en vaardigheden die nodig zijn om al die kennis bruikbaar te laten zijn voor de praktijk van het veranderen.

Dhian Sioe: Ik wil er nog aan toevoegen: In de wetenschap is dat 'veranderen' geen object. Op het moment dat jij projectleider bent en bezig bent met een opdracht voor verandering, ben jij ook een mens te midden van andere mensen. Dat maakt het anders. Het feit dat mensen met elkaar bewegen, veranderen, is fundamenteel anders dan de dominante wetenschapsopvatting die kijkt vanuit een 'object-bril'.

Vraag van Jeanette Hartman, docent onderzoeker NHL Stenden Hogeschool: Het lijkt erop dat de termen 'veranderen' en 'handelen' door elkaar worden gebruikt, terwijl ze voor mij toch wel verschillend zijn. Is dat toeval of gebeurt dat bewust?

Jaap: Die termen zijn niet hetzelfde, maar ze veronderstellen elkaar. Elk handelen impliceert veranderen. Als ik hier mijn hand opsteek, verandert er iets. Dan denken jullie bijvoorbeeld dat ik ergens nadruk op leg of zet ik de lucht in beweging.... Dus handelen draagt iets bij aan veranderen. Dat hoeft niet altijd een bewuste beweging te zijn om een bepaalde nieuwe waarde te creëren, ook onbewust is dat het geval. Het zit tegen elkaar aan, maar het is ook verschillend.

Jeanette: Ik kan me ook veranderen voorstellen zonder dat er sprake is van handelen. Het maakt dus uit of de insteek wel of niet 'handelen' is. Voor mijn gevoel wil handelen een verandering bewerkstelligen, terwijl verandering niet beslist uit het handelen van mensen hoeft voort te komen.

Jaap: Mooi om daar verder over na te denken, want het heeft volgens mij ook te maken met bewust en onbewust en waardegerichte en niet-waardegericht veranderen. Wat verstaan we echter onder 'interventie' als we dat formuleren vanuit een gemeenschappelijke taal. We definiëren interventie als: *een doelgerichte ingreep in een bepaalde situatie teneinde een bepaalde waarde te creëren*. Ik lepel het wekelijks op voor studenten die zeggen dat ze een interventie hebben gepleegd. Dan gaan we in gesprek over waarden en intenties in hun acties. Ik denk dat wat je hier agendeert, Jeanette, dat dat zit in het verschil tussen bewust en onbewust, waardegericht en niet-waardegericht denken over veranderen. Dat is een interessante discussie, waar we nu niet uit hoeven te komen.

Reactie van Marcel van Kalmthout: Ik heb antropologie gestudeerd. Daar ging het over 'small skills societies': kleine samenlevingen waarbij een holistische benadering voorop stond, er van uitgaande dat alles met elkaar samenhangt. Ik vind het belangrijk dat alle levensvormen, zowel plant, dier als mens gericht zijn op het realiseren van waarden. Die waarden zijn van belang om te kunnen overleven. Bij mensen kan het anders gaan, want zij kunnen nieuwe waarden creëren. Dat is met name ook gebeurd door de industrialisatie in de westerse samenleving met alle bijbehorende nadelen vandien. Als ik terugdenk aan die small skills societies, dan lijkt daar geen verandering te zijn. Maar die is er wel degelijk, want alle nieuwkomers moeten die samenleving weer hernemen. We moeten juist nu naar nieuwe waarden, met name de waarden van duurzaamheid. We moeten onze oriëntatie op waardepatronen aanpassen om een menselijke samenleving te creëren waarin met name de natuur en de medemenselijkheid voorop staan. Daar wil ik graag een pleidooi voor houden.

Jaap: Bedankt voor dat pleidooi. Ik denk dat dat is waar ook wij voor staan. We zouden onderwijs moeten zien als een small skills society van studenten en docenten die met elkaar in die context bezig zijn met onderwijs. Dat de kracht in dat onderwijs daarin schuilt, dat we de nieuwe generatie die we opleiden in het hoger onderwijs deze perspectieven meegeven. Dat we vanuit dat kader kijken naar de vraagstukken waar zij straks als veranderkundigen mee te maken krijgen.

Reactie uit de zaal: Sinds ik afgestudeerd ben, ben ik narratief coach geworden: coachen door verhalen. Centraal daarin staat voor mij de interactie tussen mensen en waarden en niet weten waar je uitkomt. Dus niet een sprookje uit je hoofd hebben geleerd, maar denken in interacties waardoor beiden veranderen als het goed is. Het probleem is dat instituten

helemaal niet *willen* veranderen evenmin als de mensen in dienst van die instituten. Maar je krijgt een nieuw perspectief als je ziet hoe mensen met elkaar waarden creëren (dat kan ook fantasie zijn) en zo een nieuwe werkelijkheid met elkaar creëren. Maar dat vraagt er wel om je eigen zekerheden los te laten. De functie van verhalen is volgens mij daarmee 'veranderen'.

Jaap: Een van de aspecten waar we ook naar op zoek zijn, is verhalen zien als een hefboom, een transport, een vehikel om de verschillen in perspectieven en posities met elkaar te delen. Verhalen kunnen helpen om die bouwstenen, die grondbeginselen, naast dat verhaal te leggen en de veranderkundige perspectieven in dat verhaal te versterken.

Vraag van Willem: Ik heb vijf kleinkinderen tussen vijf en tien jaar oud. Zij krijgen nog steeds hetzelfde onderwijs als ik zeventig geleden heb gehad. Hoe kunt u mij helpen om mijn kleinkinderen de opvoeding te geven die anders is dan ik heb gehad?

Jaap: Ik probeer met mijn presentatie een perspectief op verandering te geven. Ik hoop daarmee ook NHL Stenden Hogeschool te vertegenwoordigen, want ik heb gemerkt dat, wanneer je met elkaar ergens de schouders onder zet, ook een instituut kan veranderen. Ik ben in de Gelderse achterhoek geboren en getogen. Op mijn 18^e ben ik geëmigreerd naar Friesland. Je kunt het ook vluchten noemen, want ik had het wel gehad in het bosrijke gebied en wilde ergens anders opnieuw beginnen, zonder familie en vrienden die ik daar had. En het water lonkte. Ik ben gaan studeren op de Agogische Academie Friesland in Leeuwarden die een nauwe samenwerking had met de Rijksuniversiteit Groningen. Ze waren in die tijd bezig met een experiment: de oprichting van een subfaculteit Sociale Wetenschappen Leeuwarden. Dat was mijn perspectief. Daar wilde ik studeren, maar dat mocht niet, want ik had mijn VWO diploma niet behaald. Gelukkig had je in die tijd nog de mogelijkheid van een 'duim-diploma'. Dan mocht je op een vak je duim leggen en wat er dan overbleef werd gezien als een havo-lijst en kon ik gewoon naar het HBO. Mijn perspectief was dat ik daarna de overstap zou maken naar de subfaculteit. Maar dat lukte niet. Want toen ik daaraan wilde beginnen, werd die opgeheven en ben ik daar Opbouwwerk gaan studeren. Dat was toen nog een zelfstandige studierichting. Dat was een traditionele agogische sociale academie-opleiding. Veel groepswork en met studenten onder elkaar mee vormgeven aan het onderwijs. Na mijn stagejaar kwam ik terug en hadden ze het onderwijs veranderd naar 'modulair onderwijs'. Daar had ik helemaal niets mee. Het was individueel onderwijs. Het onderwijs was opgeknipt in eenheden die je moest afronden door aan de docent te laten zien dat je de inhoud had begrepen en tot je had genomen. Dat was niet het onderwijs waar we als lesgroep op hadden ingestoken. Als totale lesgroep hebben we toen gestreden voor ander onderwijs. We hebben met elkaar een alternatief onderwijsplan ingediend bij management en directie. Dat was in het najaar van 1986. Blijkbaar had ik toen al oog voor constructivistische en sociale aspecten van onderwijs. Dat alternatieve plan werd niet overgenomen en wij werden per brief gesommeerd (letterlijk) om per januari achterstallige opdrachten alsnog individueel uitgevoerd te hebben en ingeleverd te hebben bij de examencommissie. Dat heb ik overigens nooit gedaan en ben halverwege het vierde jaar opgestapt. In februari ben ik als opbouwwerker/jongerenwerker begonnen in Veendam. Gelukkig heb ik de opleiding nog wel in deeltijd afgemaakt, want ik wist ook wel dat het papiertje nodig was om mijn toekomst een beetje veilig te stellen. Toen ik in 2002 vanuit mijn laatste baan gastcolleges kon geven, begon voor mij de liefde voor het vak van docent, hoewel ik eigenlijk nog steeds meer sociaal werker ben dan docent, want ik gebruik het onderwijs gewoon voor goed sociaal werk.

Ik werd dus in 2002 docent Opbouwwerk bij het instituut waar ik in 1986 met veel heibel ben weggegaan. Een aantal docenten kende mij nog uit die tijd. Ik heb later ook de master social work opgezet, samen met de Hanzenhogeschool in Groningen, de opleiding waar ik toentertijd wel mijn diploma had behaald. Daarmee was voor mij de cirkel rond.

Dat ik hier nu samenzit met Gerard, is omdat ik de master Sociale Interventie bij het LESI heb gevolgd en daarmee is ook weer een cirkeltje rond. Eigenlijk is dat voor mij de basis waarom ik me mateloos interesseer voor sociaal veranderkundig handelen: omdat in mijn ogen de mens altijd centraal zal moeten staan in wat er in de omgeving gebeurt. Zoals ik al eerder aangaf, heb ik niet een-twee-drie een antwoord op wat het boek 'Grondbeginselen van veranderen' kan betekenen voor studenten. Ontwikkelingen en innovaties volgen elkaar zo snel op dat je eigenlijk geen tijd hebt om stil te staan en iets nieuws te adopteren. Terwijl op dat moment al van je wordt gevraagd om je voor te bereiden op iets nieuws dat voorbij komt. Dat is eigenlijk het vermogen dat nodig is in deze wereld. En de wereld die op ons afkomt, gaat nog sneller. De doorontwikkeling van een betere versie van de stoommachine duurde misschien 100 jaar. Maar op dit moment is het zo dat, als er vandaag iets ontwikkelt, er bijna morgen al een betere versie is. Dus de tijd om heel goed te leren wat er in de praktijk gebeurt, is er bijna niet. Daar moeten wij onze studenten op toerusten. Toen het boek een maand geleden uitkwam, konden we al wel een aantal docent-exemplaren bestellen. Een aantal collega's heeft het boek ook al door kunnen nemen en ik heb hen gebeld voor een eerste reactie. En de eerste reactie was: "Er staan geen plaatjes in". [zaal lacht]. Nou staan er wel degelijk plaatjes in. Maar dit geeft wel een mooi tijdsbeeld van hoe er in het onderwijs wordt gedacht over studiemateriaal. Het boek is uitgegeven als een verslag van ons proces van een drie jaar durend literatuuronderzoek. Dat maakt het misschien wel een lastig boek om doorheen te gaan, maar het is doorspekt van narratieven en dialogen die wij gevoerd hebben. Ik denk dat het voor studenten super is om te zien hoe een aantal mensen met elkaar in gesprek kunnen zijn over belangrijke thema's. En eigenlijk zou de uitnodiging vanuit het onderwijs moeten zijn: "Gaan jullie dat nu ook eens doen' in plaats van overnemen, in plaats van wat je geacht wordt te kennen en daar een hekje omheen te zetten en vervolgens laten zien dat je dat kent en dan een mailtje terug ontvangen waarin je de bevestiging krijgt dat je weer iets gehaald hebt.



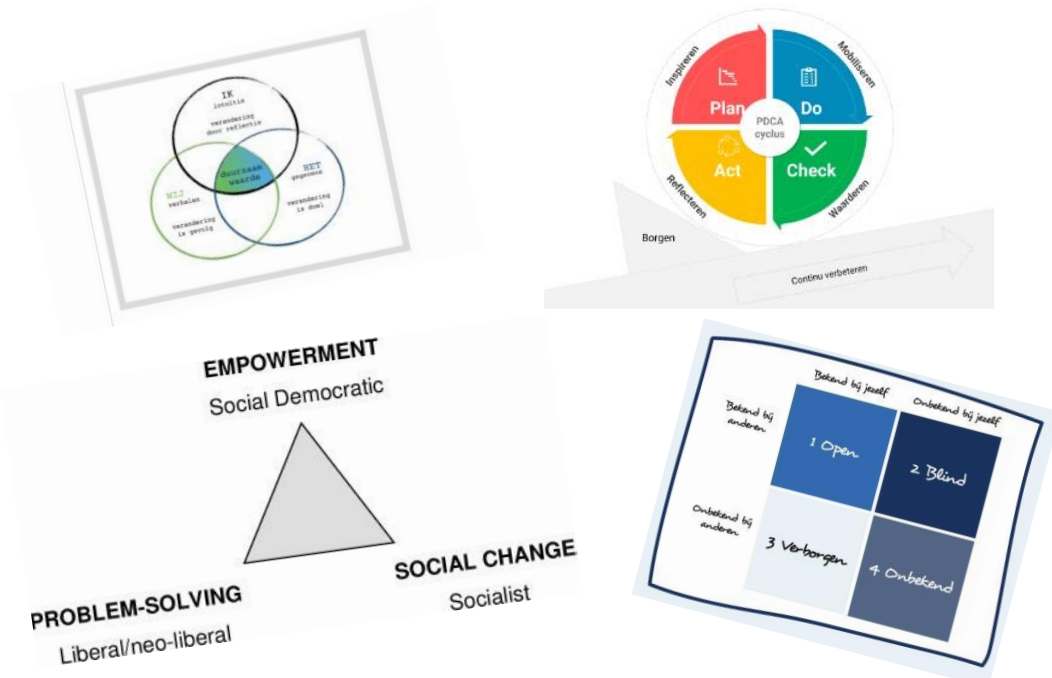
Laurentius de Voltolina (2^e helft 14^e eeuw); Henricus de Alemannia met zijn leerlingen.
Copyright Wikimedia Commons

Deze afbeelding uit de tweede helft 14^e eeuw geldt eigenlijk nog steeds de dominante manier van onderwijs geven. Hoe anders kan het ook?



Deze studenten zijn net aangekomen op Ameland. Zij gaan aan de slag met een verandertraject waarin de gemeente Ameland leefbaarheid op het eiland wil versterken als onderdeel van de Friese aanpak van de bloeizones. De vraag was: Zouden jullie mee willen denken hoe we de aandacht voor de bloeizones in de gemeenschap meer zouden kunnen versterken? Dat is ook onderwijs. En ik ben niet de docent van deze studenten, want dit zijn studenten die een minor doen vanuit vier verschillende studierichtingen. Ik ben hun docent begeleider bij het met elkaar oppakken van maatschappelijke vraagstukken in dat microsysteem, in die context. Iedere student brengt daarin vanuit zijn eigen discipline waarden in en doet voor die gemeente interessante dingen. Op Ameland zijn we nu

anderhalf jaar bezig en er is van alles in beweging gekomen. Er zijn organisaties aangehaakt bij een proces van gezond wonen en leven op Ameland, waarbij de verwachting op voorhand was dat het heel lang zou duren voordat deze organisaties zouden aanhaken.



Dit zijn afbeeldingen van processen. Ik denk dat dat een uitdaging is voor het onderwijs van de toekomst en dat we dan wat minder in werkmodellen, cirkeltjes, driehoeken of processtappen terecht komen. Dat zijn modelletjes. Kies een modelletje, zet de woorden erin en het is een andere modelletje. Dan vragen we aan studenten dat modelletje te leren en te begrijpen wat de drie of vier posities in dat modelletje zijn en dat dan te verbinden met de praktijk zodat ze begrijpt wat dat modelletje inhoudt. Ik geloof daar niet in.



Het gaat mij erom dat je de student leert om vanuit een meervoudig perspectief te kijken en aanleert om deze verschillende perspectieven met elkaar in verband te brengen en vandaaruit keuzes te maken om in actie te komen. En om dan te ervaren of de actie is voortgekomen uit datgene wat je had bedacht of dat de actie uit heel andere dingen is voortgekomen. Het gaat om nadenken over datgene wat je kan helpen te begrijpen wat er gebeurt. Dat is echt aan andere vorm van onderwijs.

Overigens zijn dit de kleuren van de verschillende modellen van de 'Caluwé DISK en managementdrive'. Dan zijn mensen naar een managementtraining geweest en hoor je in de wandelgangen "Nou, dat was wel een heel erg 'blauwe' reactie van die manager zeg". Anderen gaan daarin mee, ook al is niet duidelijk wat de context is geweest: komt het van een kleurentraining van de Caluwé of managementdrive of een DISK persoonlijkheidstest? Het maakt wel degelijk uit wat de context is geweest waar die kennis heeft plaatsgevonden en wat de betekenis is geweest van de taal die daar met elkaar uitgewisseld wordt. Ik gun studenten niet dat ze weten wat zo'n model betekent, maar ik gun ze vooral de nieuwsgierigheid om de onderliggende principes van zo'n model te ontdekken, ter discussie te stellen en vandaaruit keuzes te maken van wat er in die weerbarstige praktijk kan gebeuren. Ik denk dat dat het is, wat die kleinkinderen nodig hebben. Ik ben zelf ook sinds negen en een halve maand opa en ik zie dit letterlijk dagelijks gebeuren met mijn kleinkind. Dat hij dingen tegenkomt en zonder dat hij het doorheeft er eigenlijk vragen over stelt om uit te proberen hoe het werkt en laat zien dat hij het kan. Het gaat ook over hoe we de professionele context inrichten. Want het denken in modelletjes is ook een soort diagnosesysteem. Het woord 'diagnose' betekent dan ook letterlijk 'kijken door het gatje'.



Dat wordt zoveel gedaan en dan zie je dat op zich wel scherper, maar je ziet alleen wat je door dat gaatje ziet. Dat is een groot nadeel van diagnostisch kijken. Holistisch kijken is in de sociale verandkunde een veel slimmere manier van kijken, maar toch heb je soms wel even die focus nodig om betekenis te kunnen geven aan wat er gebeurt.



Dit is in het vakgebied ook altijd weer een valkuil en in het onderwijs doen we dat denk ik ook. Eigenlijk richten we het onderwijs in als een communicatiemodel: als 'salesman' van de kennis verpakken we de inhoud van de boodschap zo, dat die in een programmaatje precies op het goede moment bij die mensen terecht komt waarvan wij denken dat zij die op dat moment nodig hebben. In de communicatie-marketing strategie heet dat *narrowcasting*. Dat zorgt ervoor dat je als ontvanger heel erg ontvankelijk bent voor dat wat er op je pad komt. Maar je weet niet wat er niet gecommuniceerd wordt, omdat je zo gefocust wordt meegenomen in datgene dat in dat programmaatje op dat moment aan jou wordt aangeboden en dat je geacht wordt op dat moment te kennen.

Dit waren studenten op Ameland. Een ander leuk voorbeeld is de vraag van een directeur van een welzijnsinstelling aan tweedejaarsstudenten Social Work om een klanttevredenheidsonderzoek uit te zetten. Spannend. Het was een leuke uitdaging voor studenten. Ik heb hen niet als inhoudelijk docent maar als werkbegeleider ondersteund in het uitdenken van dat onderzoek, wat is klanttevredenheidsonderzoek, waarom wil die directeur dat jullie dat doen, wat waren de ervaringen van vorig jaar en wat zou je anders willen doen? Collega's vroegen me of dat wel kon, want deze studenten hebben nog helemaal geen college onderzoek gehad [gelach in de zaal]. Maar hoe leuk is dat? Misschien dat deze studenten dan in de mediatheek een boek over onderzoek doen gaan zoeken, want ze hebben wel "Ja" gezegd tegen deze klus en ze gaan er echt voor om het onderzoek voor december af te ronden. Ze hebben dat ook gedaan. Ze hebben het klanttevredenheidsonderzoek geanalyseerd. Ze hebben een aantal vragen beter geformuleerd, want ze hadden in de boeken gelezen dat die formulering niet helemaal klopte met de validiteit. Het mooie was dat de respons van die organisaties drie maal zo hoog was als in de jaren ervoor toen ze gewoon een berichtje van de directeur hadden gekregen. De studenten hadden ook naar het proces van communicatie met de klanten gekeken. In

februari kregen zij college over onderzoek en zijn zij vragen gaan stellen tijdens dat college. Ik word er heel blij van als het ons lukt om praktijk en kennis met elkaar te verbinden. Dan maakt het niet uit of ze eerst een klus in de praktijk doen en daarbij goede ondersteuning krijgen en daarna pas college krijgen om meer betekenis te geven aan wat ze gedaan hebben of dat het studenten zijn die eerst een college krijgen en daardoor het idee hebben dat als er zoiets op hun pad komt ze dat goed kunnen uitvoeren. Ik denk dat onderwijs daarin zichzelf moet heruitvinden om op een andere manier deze circulatie van kennis, dynamiek en praktijk met elkaar te verbinden. Want die werkelijkheid is aan de voorkant niet zo duidelijk als we vanuit het onderwijs denken dat het er in de praktijk waar die studenten inzitten uitziet. Een leuk voorbeeld is daarbij de opleiding Multimediasign. Dat is een vrij jonge opleiding bij NHL Stenden Hogeschool. Het docententeam kwam er heel snel achter dat zij minder wisten dan hun studenten. Want in de moderne technologie waren de studenten veel adaptiever en zaten veel dichtter op de nieuwe communicatiekanalen dan de docenten. Dat vraagt van docenten dat ze kunnen omgaan met het gegeven dat studenten slimmer zijn dan jij. Dat is ook een fundamentele onderlegger. Voor mezelf geldt in ieder geval dat, als ik een dag niet geleerd heb, ik geen goede dag heb gehad. Dat leren kan ook van studenten komen die mij iets leren over hun beroepspraktijk, reflectie geven op inhoud die we delen waarvan zij denken: bij mij in de organisatie gebeurt dat anders. Dat is interessant, vertel mij dan eens hoe dat bij jullie gaat. Die dynamiek kan onderdeel zijn van 'anders kijken'. Dat vraagt om fundamenteel anders kijken.



In het onderwijs zijn we gewend zijn om vooral aan de mooie verschijningsvormen van kennis, inhoud en prestatie van studenten te kijken en hen daarop af te rekenen. Zo kijken we ook naar processen in de samenleving en zijn professionals bezig met wat hun vak is. Je kijkt naar verschijningsvormen waarin dingen zich uiten. Maar vanuit veranderkundig handelen gaat het om de vraag wat de processen zijn die eronder liggen, waardoor die verschijningsvormen worden wat ze zijn.



Als we studenten uitdagen om nieuwsgierig te zijn naar wat er in die onderstroom van de samenleving aan de hand is en vandaaruit die verschijning bevragen, dan ontstaan er nieuwe dingen. Dat is hard werken en dat is zo hard werken dat je soms gewoon moet wachten tot datgene waarmee je bezig bent letterlijk naar jou terugpraat.



Dat is ook wat beeldhouwers doen. Zij zijn in dialoog met het materiaal en luisteren naar de terugslag op de hamer en de beitel. Ze kijken naar het materiaal dat ervan af komt en of dat bijdraagt aan het perspectief dat ze met dat brok steen of hout voor ogen hebben. Het is niet alleen maar kijken of die slag goed is en of eruit is gekomen wat je voor ogen had. Het gaat om het gehele proces van met die materie bezig zijn. Nicolien Mulder noemt dat “De gloed op de horizon”.



Voor het onderwijs gun ik de studenten vanuit sociale veranderingkunde het 'zandbakmanagement'. Dit is hoe wij als organisatie vanuit het onderwijs de zandbak managen, zodat het overzichtelijk is wat bij elkaar hoort en naar wat de functies van de harkjes, lepeltjes en sterretjes zijn.

Ik denk dat het zandbak-management er voor de student er beter zo uit kan zien....



Reacties uit de zaal

Vraag van Matthea Cremers, docent milieukunde Universiteit van California Santa Barbara, antropoloog: Mijn studenten komen binnen met een achtergrond aan kennis over het milieu, waar ik dus niets van afweet. Dus dit is precies wat ik in de klas doe, ook door te zeggen: jullie weten meer dan ik en ook steeds vragen stellen. Maar het punt is wel dat je toch met iets moet beginnen.

Vraag uit de zaal: Ik ben bij vijf of zes hogescholen en één universiteit betrokken geweest die multimedia-opleidingen zijn gestart in de afgelopen vijftien jaar. Het beeld dat studenten meer weten dan hun docenten is een groot probleem. Dat heeft onder andere te maken met het gegeven dat ze toen €30,- per uur konden krijgen en in het bedrijfsleven een veelvoud daarvan konden verdienen. Dat leidde inderdaad tot docenten als coach en een constructivistische benadering en veel klachten van studenten dat zij niets leerden en het helemaal nergens over ging. Dat is even een andere blik, even een cynisch momentje, sorry.

Jaap: Dit is herkenbaar aan beide kanten. Zowel de studenten gaan het werkveld in en komen in kennisconsortia waarin ze veel sneller kennis tot zich krijgen dan dat het onderwijs in die snelheid heeft kunnen integreren in hun eigen aanbod; maar ook docenten doen dat. De goede docenten die wij in de opleiding hebben, hebben ook bijna altijd een soort dubbelfunctie, dat ze én docent zijn én ergens anders mooie dingen doen. En als die wereld daarbuiten leuker is, dan blijft het docentschap er vaak bij zitten. Een herkenbaar dilemma.

Wat de modellen betreft: Ik benoem die laatste even, want dat is wat we als docenten vaak zien in de praktijk. De boeken worden aan het onderwijs aangeboden waarin dat soort inhoud wordt gedeeld. Ik vind het belangrijk dat je als docent ook eerst zelf te rade gaat over wat de inhoud is van de kernconstructen en uitgangspunten die we in onze opleiding centraal hebben staan en welke theorieën ons erbij helpen om daar met studenten over in contact te zijn. Ik heb het idee dat de prestatiedrang in het onderwijs en het neoliberaal inrichten en organiseren van het onderwijs ook wel wat op de achtergrond is gebleven. Maar dank voor de alertheid. Dat moeten we blijven doen. Met name wanneer het gaat over dit zandbakmanagement is het belangrijk de studenten daarvan ook bewust te maken. In de pedagogiek kregen we klachten vanuit de organisaties dat de studenten de triple P methode niet kenden. Daar ben ik wat op gaan doorvragen en kwam ik op mijn tegenvraag: Zou u eens kunnen vertellen waarom wij de triple P methode zouden moeten hanteren en 23 andere methoden niet? Toen was de primaire reactie: Zijn er nog 23 andere dan? Dat is wel de beroepsomgeving waar onze studenten binnenkomen en hun beroepssocialisatie ontvangen. Ik denk dat we als onderwijs ook daar een verantwoordelijkheid hebben en de wisselwerking met de omgeving moeten opzoeken en niet alleen via onze studenten. We moeten ook als hogeschool met het werkveld in contact zijn.

In reactie op de vraag: Hoe begin je? Ik denk dat het begint met datgene waarom je zelf ervoor hebt gekozen in het onderwijs te gaan en met nieuwsgierig te zijn naar die studenten. Ik denk dat je eigen nieuwsgierigheid ook de bron is om in contact te staan met de embodied knowledge die de studenten inbrengen. Als je dat niet kunt doen vanuit je eigen persoonlijke nieuwsgierigheid naar het vakgebied en de context waarin zij actief zijn, dan wordt het een lastig om vanuit dit principe met die studenten in contact te zijn.

PAUZE

Dhian Sioe verzamelt de vragen die er nog liggen:

Bert Vendrik, kindersycholoog: Ik vond die twee afbeeldingen van de zandbak interessant. Bij die tweede zandbak is het leven veel meer te zien, maar daar is geen ordening meer. Dan is het interessant om te zien of degene die daarin heeft gerommeld nog een eigen ordening ziet. Dat vind ik hele interessante afbeeldingen.

Vraag uit de zaal: Ik zou graag willen dat iemand die negen grondbeginselen zou willen doorlopen, want niemand vertelt daar iets over.

Vraag uit de zaal: Ik zou graag willen terugkomen op het punt dat Jaap maakte over een 'pittige pil' om doorheen te komen en dat het een uitkomst is van hele interessante gesprekken. Omdat het niet zo zeer een uitkomst is, maar een begin, zou daar in het vervolg een microfoon bij kunnen zodat het als Podcast gevolgd kan worden?

Dhian Sioe: Goede tip.

Dhian introduceert de negen basisthema's . Zie de PowerPoint en zie ook de inhoudsopgave van het boek.

Presentatie Suzan Bunnik

Mijn achtergrond ligt niet in het onderwijs. Ik ben lang werkzaam geweest, eerst in de Thuiszorg, daarna bij gemeentes in allerlei projecten. Over dat laatste gaat ook deze casus. Het gaat daarbij niet zozeer om wat er goed of fout was, maar het gaat er juist om, zoals Jaap net zo mooi zei, om de onderstroom te bevragen.

Dhian: Ik wil nog toevoegen dat je auteur bent van het boek: Transformeren, gewoon doen!'

Suzanne: Ik werd als extern projectleider bij een gemeente gevraagd voor een verbetertraject met betrekking tot de samenwerking tussen Wijkteams en dienst Werk & Inkomen (W& I). Dat waren twee afdelingen die op dat moment eigenlijk helemaal niet met elkaar samenwerkten. De opdracht die ik kreeg was tweeledig. In de eerste plaats om een pilot vorm te geven in twee Wijkteams die door de gemeente zelf waren aangewezen en in die pilots intensief samen te werken met de dienst (W& I). Deze dienst bestond uit vier verschillende afdelingen: een afdeling inkomen, werk, beheer (bijzondere bijstand e.d.) en afdeling zorg. In de afdeling zorg ging het over mensen die niet of niet makkelijk in de arbeidsmarkt kunnen terugkeren, het zogenaamde "granieten bestand".

Het tweede deel van de pilot was om ook in bredere zin naar de samenwerking te kijken en te onderzoeken hoe zij als twee verschillende diensten beter kunnen samenwerken.

Ik wilde dat graag gaan doen. De achtergrond van deze opdracht was dat de raad (in de tijd van de transitie in het sociaal domein) had gezegd te willen, dat de burger beter zou worden geholpen en daar hoorde bij dat de samenwerking beter zou moeten. De raad had de wethouder opdracht gegeven die samenwerking te laten verbeteren. Maar om onduidelijke redenen was de opdracht lang blijven liggen, waardoor de raad er druk op begon uit te oefenen. Het ambtelijk management van de dienst W& I. en van de wijkteams waren mijn twee opdrachtgevers.

Al snel werd mij duidelijk dat het ambtelijk management verdeeld was over deze opdracht. W&I had een vrij strak proces ingeregeld, een soort "wasstraat" en wilde de mensen uit het 'granieten bestand' liefst zo snel mogelijk naar het Wijkteam verwijzen. Daar kun je van alles vinden, maar daar zit ook wel een soort logica in. De Wijkteams hadden mensen met allerlei soorten problemen waar inkomen vaak ook onderdeel van was. Zij hadden ervaren dat wanneer zij het inkomen niet eerst in orde brengen, zij deze mensen eigenlijk niet verder konden helpen. Voor hen was het "bad-brood-bed" -verhaal heel belangrijk en daar hadden

ze een goede samenwerking met W&I voor nodig. Ook hadden zij activering in hun pakket zitten waar zij W&I voor nodig hadden. Het belang van samenwerking was voor de Wijkteams daarom heel groot. Dat werd mij in de gesprekken ook al heel snel duidelijk. Vandaar ook mijn conclusie dat vooral de Wijkteams meerwaarde zagen in samenwerking en dat er grote verschillen waren in de ambitieniveaus van managers en teamleiders. De een vond het genoeg als de medewerkers elkaar kenden en de ander wilde toewerken naar het integreren tot een geheel nieuwe afdeling.

Ik ben begonnen met een ambitiebijeenkomst van het management van beide afdelingen met de bedoeling en ook de hoop dat zij een ambitie zouden kunnen formuleren op basis waarvan wij verder zouden kunnen. Dat gebeurde ook wel. Er kwam een op papier vastgelegde ambitie uit voort. Achteraf kun je daarvan zeggen “Het kwam niet uit het hart”.

De inrichting van de pilot

Ik heb er voor gekozen de pilot in te richten op basis van principes van ‘lerend ontwikkelen’: vanuit de praktijk, vanuit de uitvoering te kijken naar waar je die samenwerking met elkaar vorm kunt geven om zo draagvlak te ontwikkelen voor de samenwerking bij het management. Uit de vier verschillende teams van W&I voegde ik tijdelijk, voor de pilot-duur van een jaar, een medewerker van W& I toe aan de casuïstiekbespreking van het Wijkteam. Het idee daarbij was dat ze op die manier kunnen ervaren en ontdekken waar de samenwerking nuttig en zinvol is.

Ik had ook een aantal werkplaatsen ingericht rond thema’s waarover meer doorgedacht moest worden. Daar namen medewerkers uit de pilot aan deel, maar op bepaalde onderdelen ook beleidsmedewerkers, communicatiemedewerkers en kwaliteitsmedewerkers; dus mensen wat breder uit de organisatie. Daarbij ging het bijvoorbeeld over de vraag of er wel of niet een gezamenlijke toegang voor inwoners moest komen, waarbij na een intake werd bekeken wat er nodig was. Ook aan bod kwamen vragen als: hoe omgaan met fraudes of met het delen van privacygevoelige informatie.

Om de rest van de organisatie ook mee te nemen had ik twee meedenkbijeenkomsten georganiseerd waarin de pilotmedewerkers aan de anderen konden vertellen wat er was geleerd, wat ze hadden ontdekt. Ook was er een scholingsdag waarin allerlei thema’s aan de orde kwamen. Tot slot gaf ik bij de beide MT’s een terugkoppeling.

Ervaringen

Er kwam al snel enthousiasme in de uitvoering. Door de casussen met elkaar te bespreken kwamen ze er al snel achter dat ze vaak dezelfde klanten hadden en ontdekten ze al snel de meerwaarde van de samenwerking en van de korte lijnen. Ze leerden elkaar en elkaars werkwijzen kennen. Het wantrouwen naar elkaar dat er eerst was, nam al heel snel af. Er waren aanvankelijk heel wat beelden van elkaar. W&I vonden de wijkwerkers ‘hopeloze watjes’ en omgekeerd vonden de wijkwerkers W&I hardvochtige, nare mensen die hun klanten niet hielpen. Dat veranderde. Zo gaven mensen van W&I aan dat ze hun hart weer veel meer konden laten spreken en de wijkwerkers gaven aan dat ze hun klanten beter konden helpen en het bredere verhaal meer aandacht konden geven. Ook waren zij er minder tijd aan kwijt.

Het management bleek minder enthousiast. Dat bleef een onderstroom die niet werd uitgesproken. Gaande het traject werd dat duidelijker. De wethouder was wel positief en kon de Raad vertellen er goed mee bezig te zijn.

Ik heb zelf *knelpunten* en deze ook wel gedurende het traject besproken met mensen die in de organisatie werkten. Voor een deel heb ik die knelpunten ook pas achteraf bedacht. De keuze voor 'lerend ontwikkelen' sloot niet heel erg aan bij wat gangbaar is binnen gemeentes. Zij zijn gewend aan het werken vanuit duidelijke fases en met een helder eindproduct. Dat was er niet. Wij konden niet aangeven hoe die samenwerking er uiteindelijk uit ging zien, want dat gingen we nou juist ontdekken. Dat bleken de managers lastig te vinden, ook al hadden ze vooraf wel ingestemd met deze werkwijze.

Ook het bottom up proces vanaf de werkvloer sloot niet goed aan, omdat een gemeente toch vooral top down werkt. Medewerkers van met name W&I waren helemaal niet gewend om zelf te kunnen bedenken wat ze moeten doen, omdat zij werken vanuit protocollen met weinig zelfregie. Voor hen was dat heel erg wennen.

Ook was er weerstand bij het management, omdat de mooie samenwerking leidde tot een integratie van teams en verlies van hun eigen werk. Dat werd versterkt, doordat er in dat jaar een bezuiniging werd doorgevoerd bij W&I, waardoor ze ook dachten: samenwerking kost ons vooral veel tijd, dat leidt tot productieverlies en dat kunnen we ons niet permitteren. De animo voor meer samenwerking nam af gedurende dat jaar. De rest van de gemeente stond ook niet stil en sloeg voortdurend nieuwe paden in. Zo hadden ze besloten het sociaal domein opnieuw te gaan organiseren en startten er allerlei trajecten. Er was geen samenhang met waar wij mee bezig waren. Ik merkte ook dat de opdrachtgevers eigenlijk niet goed in staat waren die samenhang zelf te zoeken, want ook zij werden overspoeld door allerlei ontwikkelingen. Hoewel er bij de wijkteams veel behoefte was aan deze samenwerking, slaagden zij er toch niet in hun verantwoordelijkheid te nemen om onder andere de managers mee te trekken en te enthousiasmeren. Dat bleef heel erg bij de projectleider liggen.

Tegengestelde verwachtingen

De tegengestelde verwachtingen die er aan het begin waren werden alleen maar meer tegengesteld in de zin dat sommige managers/teamleiders vonden dat de samenwerking zoals die vorm kreeg veel te ver ging, terwijl anderen vonden dat het niet ver genoeg ging.

Mijn eigen vraag

Op zich werden de resultaten door de pliot-deelnemers als heel positief beoordeeld en ook als goed voor hun klanten. Er zijn aanbevelingen geschreven, verschillende scenario's van heel veel tot heel weinig samenwerken. Maar toch zijn de resultaten niet als zodanig in de organisatie meegenomen. Zoals zo vaak gebeurt, belandden de aanbevelingen in een la. Enerzijds denk ik dan: Het is niet geland. Later hoorde ik dat de samenwerking die was opgebouwd tussen medewerkers wel in stand is gebleven en dat daarmee ook een aantal zaken makkelijker zijn blijven gaan. Mijn vraag is: *Hoe komt het dat het niet goed is geland?* Misschien is dat niet de juiste vraag, bedacht ik later en is een beter vraag: *Wat zou kunnen helpen het een volgende keer beter te doen?*

Vragen aan de zaal

Dhian Sioe stelt de vraag aan de zaal: *Wie zie jij in deze casus als veranderaars en medeveranderaars en zijn die ook allemaal bij dit veranderproces betrokken?*

Reactie uit de zaal: Ik denk dat de veranderaars vooral op het microniveau zijn gekozen. De veranderaars zijn dus de mensen op de werkvloer. Als je een niveau hoger gaat, op meso niveau, op organisatieniveau, dan zie je dat de manager wat aan het sputteren is en dat de organisatie geen interventies heeft gedaan om de samenwerking anders in te richten. Ik denk dat ie daar gestopt is. De wethouder had die veranderaar kunnen zijn, maar heeft het kennelijk niet gedaan.

Reactie van Suzanne: Dit is een kloppende analyse.

Reactie uit de zaal: Dat blijkt ook uit jullie verhaal: als je een interventie doet op één niveau en je neemt de rest niet mee, dan blokkeren de andere niveaus.

Reactie van Suzanne: Ter aanvulling. De wethouder was aan het einde van zijn ambtsperiode en verdween uit beeld.

Marijke: Ik zie hier heel veel mensen om de tafel zitten, een jaar lang, en dat gaat dan allemaal over burgers uit de stad waar iets voor bedacht wordt, maar ik zie niet één burger die wordt gehoord. Dus de echte veranderaar is uit beeld, die leeft niet.

Bert: Ik zie een parallel in de spreekkamer: dat ouders, kind en hulpverlener allemaal een eigen klacht hebben, een eigen hulpvraag, eigen doelen. Als je over de conflicten die daar leven heen loopt, krijg je dat later in het proces terug. Het is een kunde hoe om te gaan met die tegenstellingen. Ik noem dat voor mezelf wel 'socratisch motiveren in de jeugdzorg'. Dat is een proces van voortdurend op en neer gaan en die mensen met elkaar te laten werken. Dat meen ik ook hier in het proces te zien.

Reactie uit de zaal: Ik mis nog iets over macht en belangen. Ik kan me voorstellen dat een aantal mensen, los van de burgers nog, een huis en gezin hebben en o wee als dat anders wordt. Je kunt hen koesteren en aangeven: Jij bent belangrijk. Maar wie heeft er belang bij die verandering? Organisaties heffen zichzelf niet op, omdat de burgers dat zo graag willen. Het is wat naïef om dat niet mee te nemen.

Reactie uit de zaal: Ik sluit aan op die burgers. Wat mij net triggerde is de uitspraak: 'de deelnemers beoordelen de opbrengst van de pilot'. Wat is nou eigenlijk hun doel of hun ambitie? Wil je verwoorden wat je uiteindelijk met elkaar wilt veranderen? Ik zou niet weten wat de opbrengsten hier eigenlijk hadden moeten zijn. Samenwerken of een betere aanbod voor de burgers die dit nodig hebben?

Reactie uit de zaal: Op de vraag 'wie verandert hier' mis ik inderdaad ook degene die het betreft. Nu komt het over als een behoefte die vanuit het systeem komt. Ik denk dat de kernvraag is van waaruit je moet beginnen: Wat is nou precies de behoefte?

Reactie uit de zaal: Daar sluit ik me op aan. Wat is de gezamenlijkheid van het hele systeem, van alle stakeholders? *The whole system in the room* komt in mijn hoofd op. Want de aanpak van de stakeholders geeft eigenlijk al aan wat je als uitkomst terug krijgt, namelijk dat je verdeeldheid krijgt. Als je start vanuit 'The whole system in the room' krijg je ook een andere uitkomst, denk ik, want dan zet je interacties in.

Gerard: Het management zat niet bij de casuïstiekbespreking, zo begrijp ik. Je zou kunnen voorstellen dat het management ook bij de casuïstiekbespreking komt zitten en die positieve ervaring van samenwerken opdoet.

Reactie van Suzanne: Ik heb niet verteld wat er wél gebeurd is. In die eerste bijeenkomst met de managers heb ik een paar inwoners uitgenodigd die aan het woord zijn gekomen over wat zij nodig hadden. Dus ik deel de analyse dat de burger te weinig bij het traject is betrokken. Ik weet overigens niet of dat ook haalbaar was geweest. Maar het is niet zo, dat ze verder niet in beeld zijn geweest. Het is wel zo dat managers tot mijn verbazing, nadat zij uit de mond

van inwoners zelf hadden gehoord wat er mis was gegaan in het traject, dat die managers dat totaal niet oppakten en er niet gevoelig voor bleken te zijn. Dat vond ik wel ingewikkeld. Dat had ik eerlijk gezegd niet verwacht.

Misschien was niet 'the whole system in the room'. Maar er zijn ook momenten geweest waarbij de mensen die in de uitvoering de samenwerking vormgaven aan hun managers vertelden wat ze tegenkwamen en wat de opbrengsten waren. Zelf denk ik achteraf dat er toch veel te weinig draagvlak was om hier überhaupt aan te beginnen. Dat is achteraf makkelijk zeggen. Dat had ik in het begin ook niet zo door. Ik denk toch dat het daarom ook niet zo kon slagen.

Reactie uit de zaal: Is dat die onderstroom waar je over sprak?

Reactie van Suzanne: Inderdaad, de onderstroom. Hoe zeg je dan op een goede manier 'Ik ga de opdracht niet doen, want we moeten eerst eens gaan kijken hoe het bij jullie zit'? Dat was, denk ik, wel beter geweest.

Dhian Sioe stelt de vraag aan de zaal: *Probeert de projectleider in de casus wijzigingen aan te brengen in zowel de omgeving als de bij de veranderopgave betrokken personen? Is er vooral aandacht voor hun gedrag? Of ook voor emoties en het opdoen van nieuwe ervaringen?*

Reactie uit de zaal: Ik heb deze situatie zelf in de praktijk meegemaakt en daarna is mijn missie gestart. Wat ook hier gebeurt is, dat we nog steeds over burgers praten en niet over mensen. En de mens staat ook bij de meeste veranderprocessen nog steeds niet centraal. Het zijn de burgers of de bewoners, cliënten, klanten of evidence based interventies en wat al niet meer. Maar we stellen de mens nog steeds niet centraal. Ik denk dat we in alle aspecten van het kleine kind tot het grote kind de mens centraal moeten stellen. En dat begint met nieuwe woorden en nieuwe beelden.

Dhian Sioe: Heb je dan nog een suggestie?

Antwoord van dezelfde persoon: Ik zeg altijd tegen de wethouder dat het grote probleem is dat hij wethouder is. Hij moet zich aan de wet houden. Per definitie komt er dan geen verandering, geen vernieuwing, ook niet bij de Raad. Als je dan verandert, moet ook iedereen meedoen, zoals zij zegt: "The whole system in the room". Voor burgers bestaat er geen 'gemeente'. Burgers hebben een Burgersservicenummer, maar ze krijgen alles behalve service. En de kern is dat we zelf die verandering moeten durven aangaan en ik ga je alvast vertellen dat het heel erg pijn gaat doen. We durven niet over de pijn te praten die verandering teweeg brengt.

Dhian Sioe: Terug naar het basisthema. Er is een sterke aanwijzing dat veranderen van object niet werkt als je ook niet de mens meeneemt en ook zijn omgeving. Daar komt deze vraag vandaan. Dus wat doe je als veranderaar, als projectleider, op de twee terreinen van betrokkenen en hun omgeving?

Reactie van dezelfde persoon: Als je met concrete mensen over concrete dingen praat, dan hebben ze andere belangen. Een wethouder kom je als mens in de supermarkt tegen. Ook al ben je president van Amerika, je gaat niet zomaar veranderen als je daarbij iets te verliezen hebt. Durven de managers te veranderen? Nee, want dan zijn ze hun baantje of positie kwijt. Hoe ga je managers veranderen?

Vraag van Harry: Ik ben benieuwd in hoeverre er gebruik wordt gemaakt van het onderzoekend vermogen van degene die het project begeleidt en die nadenkt over 'wat kom ik hier tegen'? Een aantal belangen van burgers, managers, bestuurders misschien? Hoe is de

relatie tussen al die uitspraken die je tegenkomt? Doe je daar onderzoek naar? Is er ook iets te vinden dat uit dat belangenstuk wordt gehaald, maar juist iets toevoegt en bij de uitkomst van het onderzoek kan worden meegewogen?

Reactie uit de zaal: Ik denk niet dat we alleen de mens centraal moeten stellen, want mens zijn we allemaal. We moeten het 'persoon zijn' centraal stellen. Dat geeft veel meer de culturele en historische context weer en de relaties die die persoon heeft. Dat geeft voor alle berokkenen veel meer reikwijdte om die noodzakelijke verbinding te maken tussen belangen die er op het spel staan. Verschil in belangen kun je boven tafel halen.

Reactie uit de zaal: Ik wil wijzen op 'Arts based research' of 'Art based interventies' om mensen los te krijgen uit hun verbaal door ook body knowledge en emoties aan te boren. Als ik naar de processtappen kijk in deze casus, dan ziet het er vrij cognitief en vergaderachtig uit. Ik ben de laatste tijd veel meer gaan kijken naar alternatieve werkvormen om mensen letterlijk en figuurlijk in beweging te krijgen.

Reactie van Suzanne: Ik denk dat het inderdaad een vrij cognitief proces is geweest, dus misschien had dit geholpen, het zou kunnen. Om tijdens zo'n proces ook nog dingen te onderzoeken is lastig. Maar ik heb naderhand dat onderzoek wel gedaan. Ik heb aan de hand van heel veel casussen onderzoek gedaan en daar gaat binnenkort ook een publicatie uit komen.

Als ik er zelf op terugkijk, denk ik wel dat we veel meer de mensen om wie het gaat centraal moeten stellen. Dat is een opgave. Ik denk wel dat het goed zou zijn geweest, maar ik weet niet of het tot een betere uitkomst had geleid.

Ook het kijken naar verschillende belangen is wel duidelijk. Er zitten zoveel verschillende belangen in de onderstroom. Het is nodig om dat ruimte te geven, maar 'hoe doe je dat' is mijn vraag.

Jaap: Wat ik belangrijk vind in dit soort processen is dat we ook oog hebben voor ervaringen en opbrengsten die uit dat proces naar boven komen waar we misschien helemaal niet naar op zoek waren in de initiële opdracht. Ik denk dat wanneer je dit proces sociaal veranderkundig opnieuw zou analyseren en je de betrokkenen vanuit hun persoonlijke bijdrage in dat proces laat reflecteren, dat er dan veel meer leerwinsten naar boven komen dan de systemische leerwinsten waar je in de initiële opdracht naar op zoek was. Ik denk dat dat een heel belangrijke toegevoegde waarde van sociaal veranderkundig handelen is.

Marcel: Ik ben nog steeds bij de eerste vraag: wie is de veranderaar? Volgens mij zijn alle subjecten in deze casus veranderaar, al veranderen ze niet allemaal één en dezelfde kant op die je zou willen. Maar die managers veranderen ook, want zij reageren op wat daar gebeurt. Door in dialoog te zijn en in verbondenheid in gesprek te gaan over het vraagstuk en hoe we dat met elkaar aanpakken, dus door veel meer verbindend bezig te zijn kom je uiteindelijk verder.

Andere reactie uit de zaal: Ik heb heel lang in verschillende wijkteams gewerkt. Ik kreeg het in eerste instantie een beetje benauwd toen ik de casus hoorde. Want wat je vaak ziet, is dat de wethouder een bepaald probleem heeft, dat gaat dan naar de organisatie, de manager moet er wat mee en uiteindelijk worden de wijkteammedewerkers gedwongen om met elkaar in zo'n casus te gaan. Uiteindelijk is het hier gelukkig goed gegaan. Het gaat niet om schuld-denken, maar om het proces dat je steeds ziet. Ik denk dat dat zo vaak gebeurt met

professionals waardoor veel mensen denken: Waar doe ik het nog voor? Morgen moet ik linksaf en overmorgen rechtsaf. Dus het is wel een manier van top down redeneren. Daarom begreep ik dat tweede dilemma niet helemaal, want daar staat juist bottom up.

Suzanne: Bottom up is hier de medewerkers zelf die wel die behoefte hadden aan betere samenwerking en ook zelf bedachten waar die samenwerking nodig was en niet de managers.

Presentatie Nelly Labrie

Ik ben manager/leidinggevende in een organisatie voor maatschappelijke dienstverlening. Het is een organisatie die nogal gekrompen is. Daardoor zit ik nu ook weer meer in de uitvoering. Ik zeg altijd dat ik werker ben in spanningsvelden. Maatschappelijk werkers komen altijd in een spanningsveld terecht als het gaat om in gezinnen, op scholen met kinderen en ook in je werk als manager/leidinggevende. 'Spanningsveld is mijn werkterrein'. Terugkomend op een van de discussies van zo even. Ik denk dat het niet goed is om in een 'hoog en laag' denken te blijven hangen, maar uiteindelijk de mensen aan te spreken op waarvoor ze het uiteindelijk willen doen. Daar zijn ook managers op aan te spreken. Op zich kom ook ik alle ingewikkeldheden tegen in mijn werk die we op alle fronten zullen herkennen.

Maar nu wil ik het hebben over de oprichting van een landelijk platform sociale verandkunde!

De motivatie waarom ik zelf aan de platformgroep meedoe, is om praktijk en theorie bij elkaar te brengen, zoals je ook beleid en praktijk bij elkaar wilt houden. Zo ben ik ook hier in gerold. Ik kende Gerard al langer. Zijn kijken vanuit driewereldbeelden heeft me altijd geboeid: sociaal technologisch, maatschappijkritisch en de meer persoonlijke invalshoek. Toen ik jaren geleden op de sociale academie in Rotterdam zat, was het vooral de maatschappijkritische invalshoek die bestudeerd werd en waar je allemaal wat achteraan liep. Ik moest naar mijn gevoel altijd een keuze maken voor één bepaalde invalshoek en ik kon die keuze nooit maken. Toen ik meer met de sociale verandkunde te maken kreeg, merkte ik dat die verschillende perspectieven allemaal geldig waren. Wat ik zo mooi vind is, dat het bij elkaar gehouden wordt. Vandaar de motivatie om aan de platformgroep deel te nemen, omdat die manier van kijken belangrijk is.

Achtergrond

Om bij het begin te beginnen, wil ik eerst iets vertellen over de achtergrond van het ontstaan van het platform. De platformgroep 'Theorieontwikkeling Sociale Verandkunde' van de Kring Andragologie van de universiteit van Amsterdam heeft thematisch onderzoek gedaan naar basisthema's van het kennisgebied van sociale verandkunde. Deze groep bestond uit zeven personen met een gezamenlijke rijkdom aan kennis en praktijkervaringen in verschillende werkvelden.

Gedurende drie jaar hebben we met elkaar veertien relevant geachte publicaties van bekende en inspirerende auteurs bestudeerd, besproken en geanalyseerd met het oog op verdere ontwikkeling van theorie en praktijk van verandkunde. Zo zijn we met elkaar gekomen tot een systematische fundering en uitwerking van negen basisthema's. Deze basisthema's verwijzen naar kenmerkende concepten en denkpatronen zoals die uit de analyse van de onderzochte publicaties naar voren kwamen. Deze basisthema's waren:

veranderen, sociaal, specifiek kennisgebied, visie op waarheid, werkelijkheid en methodologie, integraal perspectief op veranderen, vraagverheldering, doel- en waardeoriëntatie, realisatie gewenste verandering en systemische afstemming op natuur, mens en maatschappij. Dit hele onderzoeksproces heeft geresulteerd in de publicatie *Grondbeginselen van veranderen* dat vandaar is gepresenteerd. De groep wees Gerard Donkers aan als schrijver van deze publicatie. Gerard heeft al verschillende boeken over sociale veranderkunde op zijn naam staan.

Motivatie voor de oprichting van een landelijk platform

Als onderzoeksgroep merken we dat veel mensen uit zowel wetenschap als praktijk geïnteresseerd zijn in het thema en er een behoefte bestaat aan kennisontwikkeling en inspiratie op het gebied van de veranderkunde. Er is inmiddels wel veel kennis en ervaring op dit gebied, maar deze kennis is versnipperd over tal van wetenschappelijke en professionele disciplines ofwel een uitdijend veld van specialismen. Dit terwijl de praktijk juist vraagt om een integrale benadering van samenhang en verbinding. Het is voor het praktisch aanpakken van de complexe vraagstukken van deze tijd dan ook nodig, dat die inzichten, ervaringen en theorieën ook in hun onderlinge samenhang worden geplaatst en worden onderzocht vanuit een interventiegericht perspectief.

Dit vraagt om een middelpuntzoekende beweging waarin we vanuit *een gezamenlijke omschrijving van het kennisgebied* van sociale veranderkunde reflecteren op concrete veranderpraktijken. Zo komen we tot het voorstel van het Landelijk Platform Sociale Veranderkunde. Dit platform kan dan dienen als een *ontmoetingsplek*. Daarbinnen kunnen we de basisthema's tot inzet maken van systemische reflectie op veranderpraktijken in wetenschap en in diverse werkvelden. Denk daarbij ook aan kunst, onderzoek en onderwijs. Deze basisbeginselen zien we nadrukkelijk niet als een blauwdruk van sociale veranderkunde, maar zetten we in om in *reflectieve zin* stil te staan bij de vraag wat we van bestaande praktijken in positieve zin kunnen *leren* voor wat zowel de praktijk als voor de theorieontwikkeling van veranderkunde. Bij het verkennen en onderzoeken van praktijksituaties gaat het om de ontwikkeling van nieuwe handelingsperspectieven van zowel theorie als praktijk en deze met elkaar verbinden.

Bedoeling van het platform

Het platform is gelieerd aan de Kring Andragologie, maar valt er niet geheel mee samen. De deelnemers aan het platform hoeven ook geen lid te zijn van de kring. Bovendien is Andragologie veel breder dan alleen de uitwerking ervan in het genoemde boek. Maar het boek *Grondbeginselen van veranderen* komt wel voort uit onderzoek van de kennisgroep die verbonden is met de Kring Andragologie en gaat verder in op de grondbeginselen van de andragologie. Het platform is daarmee wel gelieerd aan de Kring en specifiek gericht op verdere kennisontwikkeling met betrekking tot haar grondbeginselen.

Allereerst gaat het om *verspreiding van het gedachtegoed* zoals dat door de kennisgroep is neergelegd in het boek. Deze bevindingen worden overigens in een handzaam werkboekje kort samengevat. Daar kom ik zo op terug.

Maar het doel van het landelijk Platform gaat verder en is gericht op een *kritische reflectie op de praktijk* met het oog op verdere ontwikkeling van het kennisgebied. Door actief deel te nemen aan dit platform worden deelnemers (denk aan managers, professionals uit diverse werkvelden of docenten) ook in staat gesteld om anderen te scholen in sociale

veranderkunde. Via intercollegiale toetsing en onderzoek doen zij nieuwe inzichten, ervaringen en vaardigheden op met betrekking tot een *integrale benadering van veranderen*. Zo kan het platform zich ontwikkelen tot een landelijke *ontmoetingsplek* voor verdere praktijk- en theorieontwikkeling van sociale veranderkunde.

Werkwijze

Centraal in het platform staat het onderzoeken, ervaren en ontwerpen van veranderprocessen vanuit een reflectie op *praktijksituaties*. De praktijksituaties worden opgevat als ‘verandertrajecten’ waarin sprake is van een leer-en veranderproces in een bepaalde concrete context, bepaalde tijd en expliciet of impliciet gericht op het realiseren van een bepaalde gewenste verandering. Zo’n verandertraject kan zich afspelen of zich hebben afgespeeld op het niveau van een individu, een gezin, een bedrijf, team, overheid of opleiding. Zo kan het een persoonlijk leerproces zijn van een werknemer of student, een onderzoeksproject, een verandertraject van een team of organisatie, maar het kan ook gaan om het maken van een kunstwerk, of het ontwerpen, schrijven of analyseren van een beleidsrapport, boek of praktijkverslag. De reflectie op een verandertraject begint met de vraag om een door de deelnemer zelfgekozen verandertraject ter reflectie in de platformgroep in te brengen.

Nadat de inbrenger van het verandertraject een korte beschrijving heeft gegeven van het verandertraject (tijdspanne, vraagstelling, context en doelrichting), wordt er vervolgens in de groep gereflecteerd vanuit de vragen rond de basisbeginselen die in het ‘Werkboek praktijk van veranderen’ kort staan beschreven. De deelnemers aan de bijeenkomsten van het landelijk platform krijgen dit werkboek gratis ter beschikking of kunnen het bestellen via www.zelfregie.com bij ‘Publicaties’.

Ten slotte wordt er in elke platformbijeenkomst teruggekeken op de ingebrachte casus: wat zien we als mogelijke sterke en zwakte punten en welke *adviezen* geven we van hieruit aan deze praktijksituatie en aan de verdere theorieontwikkeling van sociale veranderkunde?

Van elke bespreking wordt een gedetailleerd verslag gemaakt. In een later stadium zullen deze eindverslagen worden geanalyseerd in het kader van verdere kennisontwikkeling op het gebied van de sociale veranderkunde.

Belangstelling en deelname en organisatie van het platform

Er zijn verschillende mogelijkheden om aan het landelijk platform deel te nemen.

- Een eerste mogelijkheid is dat men als *belangstellende* op de hoogte gehouden wil worden van de activiteiten van het platform. Dit kan via de website www.zelfregie.com in het menu bij ‘Platform Sociale Veranderkunde’.
- Een andere mogelijkheid is om een of meerdere keren *deel te nemen aan het bespreken van een bepaalde verandertraject/casus*. Via het nieuws op de genoemde website kan men zien welke casus wanneer en waar wordt besproken en kan men zich via ‘contact’ hiervoor opgeven. Afhankelijk van de hoeveelheid mensen die in een platformbijeenkomst gaan meedoen, wordt in overleg met de Kring Andragologie gezocht naar een passende locatie.
- Een verdere mogelijkheid is om *zelf een casus in te brengen* ter bespreking. Ook dit kan men via de genoemde website kenbaar maken.

- Ook is er de mogelijkheid om actief *deel te nemen aan de vaste kerngroep* van het platform. Haar opdracht is de inhoudelijke en organisatorische vormgeving van de bijeenkomsten. Op dit moment zijn Suzanne Bunnik, Gerard Donkers, Jaap Iking en Nelly Labrie de deelnemers van deze kerngroep. Uit hun midden kiest de kerngroep een inhoudelijk coördinator, een organisatiesecretaris, een verslaggever en een penningmeester.
- Mogelijk zien mensen nog andere mogelijkheden om aan het landelijk platform deel te nemen.

De datum van de eerste bijeenkomst is geprikt op **vrijdagmiddag 13 oktober 2023**.

Belangstelling?

Maak je belangstelling kenbaar via www.zelfregie.com of nu: daarvoor liggen er formulieren klaar. Je kunt deze bij mij of bij een van de andere kernleden inleveren.