

GRONDBEGINSELEN VAN VERANDEREN

De start van een nieuw veranderproces

Lezing Gerard Donkers 8 juni 2023

Beste mensen

Fijn dat jullie er allemaal zijn op dit symposium, waarin we met elkaar gaan nadenken over 'Grondbeginselen van veranderen' en dat tevens de start wil zijn van een nieuw verandertraject op het gebied van praktijkgerichte theorievorming. We hopen dat jullie daar ook deel van willen worden.

Want de sociale veranderekunde komt geen stap verder in haar ontwikkeling en erkenning binnen wetenschap en samenleving, als we de handen niet ineen slaan om de identiteit (het eigen karakter) van dit kennisgebied te formuleren en uit te dragen, zodat mensen snappen waar wij als sociaal veranderekundigen het over hebben en beseffen hoe belangrijk dit kennisgebied kan zijn voor de samenleving, voor ons werk en ook voor onszelf.

Daar lag ook de basismotivatie van de kenniscgroep 'Theorieontwikkeling Sociale Veranderekunde' van de Kring Andragologie (*waar ik de afgelopen drie jaar deel van uitmaakte*): op basis van wetenschappelijk onderzoek een bijdrage leveren aan het **verhelderen van basisthema's en onderliggende manier van denken in dit kennisgebied** en 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 gekomen tot een negental grondbeginselen 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 veranderekundig gebied). De grondbeginselen zijn heel eenvoudig geformuleerd. Daardoor lijken ze misschien vanzelfsprekend: *moet je daar nou zo'n dik boek over schrijven*, zo kun je je afvragen. Maar als je leest hoe ze zijn uitgewerkt in het boek, dan zie je hoe véél verschillende betekenissen achter deze eenvoudige woorden schuilgaan en hoe vergaand de consequenties hiervan zijn voor onze praktijk. Ik hoop dat we dit vanmiddag ook zullen ontdekken!

Maar laat ik eerst iets vertellen over **hoe** we tot die negen grondbeginselen zijn gekomen.

Allereerst moet gezegd worden, dat het onderzoek is uitgevoerd door zeven **geschoolde** (en trouwens ook heel aardige) mensen - de dagvoorzitter heeft ze al voorgesteld), met veel praktijkervaring 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 werden gedragen. Als kenniscgroep gebruikten we deze kenmerken als een soort **zoektlicht-'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.

Per publicatie werden vervolgens 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 van de geanalyseerde boeken. De eindverslagen 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 **21 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 (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 startten **inductief**, d.w.z. van geval naar geval, van eindverslag naar eindverslag, deelde elk verslag op in afzonderlijke scènes en kenden aan elke scène labels toe die voldeden aan een zestal vooraf gestelde formele criteria (Veel werk, maar ook interessant).

Vervolgens brachten we in de vele 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** (o.a. geïnspireerd door de befaamde natuurkundige Fritjof 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 veranderkunde en brengt daar weer een verdere nuance in aan.

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

Laat ik proberen jullie een beetje mee te nemen in wat we zoal hebben gevonden en dit toespitsen op de vraag naar het **karakter (de eigengeaardheid) van sociale veranderkunde**.

Allereerst gaat de veranderkunde (natuurlijk?) over **veranderen**. Dit is op zich al een interessante uitspraak, want 'veranderen' is een *werk*-woord; er wordt dus gewéerkt: er wordt door een 'veranderaar' een actieve poging gedaan om iets in de omgeving **en** bij zichzelf te wijzigen, teneinde daar een verandering (hopelijk een verbetering) in aan te brengen (gewenste verandering). In dat handelen zit dus altijd een bepaalde **referentiewaarde** en is dus – zeker ten dele – normatief van karakter.

En daar blijken we dan de hele dag mee bezig te zijn: bij het eten, telefoneren, autorijden, genieten van de lente etc. Maar staan we daar in reflectieve zin ook bij stil?? 'Wist u dat u loopt' vroegen twee jongens van ongeveer 8 jaar aan mij, toen ik langs hun huis wandelde. Meestal 'weten' we dat dus niet! En 'daarbij stilstaan' is ook niet gemakkelijk, want veranderen is een **proces** en vraagt dus om proces-gericht denken: een proces van samen werken met mensen, met burgers, cliënten, klanten ...als **mede-veranderaars**. Dat procesdenken is lastig. We zijn meer gewend om **productgericht** te denken in termen van *verandering*, reorganisatie, diagnose en in de wetenschap wordt gesproken van observaties i.p.v. *observeren als een constructieproces* (Midgley 2000), een revolutionaire gedachte die de traditionele objectgerichte wetenschapsopvatting op zijn kop zet. Dat is sociale veranderkunde!

In de besproken publicaties kwam naar voren, dat veranderen een proces is dat zich in principe afspeelt **in álle 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 veranderkunde passen we dit veranderproces uiteraard toe op **mensen** en is het een ingrijpen in een bepaalde context en over een bepaalde tijdsperiode heen en dat ingrijpen wil gericht - 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 verkláren van situaties (daar zijn de meeste 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?'

Dát is de kernvraag van veranderen!

In die verandervraag wordt het *binnenperspectief* van de handelende actoren - hoe kijk jij/julli naar jezelf in relatie tot de wereld om je heen? - van meet af aan **als vertrekpunt** genomen, maar dat wordt **tegelijktijd** 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 **gehele leven** 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 doelgeoriënteerd 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 laat zien), maar speelt zich ook af in de intieme wereld van ons *denken en beleven* van de situatie, de **onderstroom** van ons gedrag. Een **breed handelingsperspectief** kenmerkt aldus de sociale veranderkunde. Ik hoef jullie niet te vertellen hoeveel er in de praktijk mis gaat daar waar het hulpverleners en begeleiders van mensen zich enkel beperkt tot **gedrags-**regulatie, bijvoorbeeld bij het behandelen van autisme (zie Volkskrant 31 mei j.l) 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 **mede-veranderaars** 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 maar tot wat *de sociale sector van zorg en welzijn* wordt genoemd.

Sociale veranderkunde heeft de kennisgroep daarom omschreven als:

- een specifiek kennis-, onderzoeks- en praktijkveld (*het is dus geen toegepaste wetenschap, maar een eigenstandig kennisgebied* dat vooral in het HBO het kerngebied zou moeten zijn),
- **waarin vanuit een integrale visie (transdisciplinair, d.w.z. discipline-overstijgend) ook het sociale aspect** wordt meegenomen
- in het **praktisch handelingsgericht** bezig zijn met het nadenken en oplossen van een vraagstuk, het maken van een creatief product, het onderzoeken van een situatie, het adviseren van een organisatie en het zingeven aan je eigen leven.

En met deze brede omschrijving gaat een wereld open van nieuwe mogelijkheden bij het veranderen/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 is: *hoe maken we de woonomgeving voor ons de moeite waard?*

Misschien heb ik de tijd om nog iets te vertellen over de onderliggende manier van denken in het boek?

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.

Achteraf benoemden we dit, als dat we dachten in termen van **oxymorons**. Ik weet niet of er hier mensen zijn die 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: via wetgeving, via protestacties, via scholing et cetera.

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 **sympiotisch 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 met de wereld in onze autonomie.* Die twee tegengestelden horen bij elkaar.

In de geanalyseerde publicaties zien we die 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 machtstructuren 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

door Migley (2000) voorgestelde heel praktische manier om de *balans* te vinden in het persoonlijk en maatschappelijk leven. Daar kun je je in trainen.

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** (zie verschillende voorbeelden in het boek, bijvoorbeeld op pagina 242 van Wendy Sherman). 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?

Afsluitend

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 inhoudt. **De basisbeginselen zijn** niet louter meer de vrucht van vage intuïtieve noties van een paar bevoegen andragologen, maar zijn **gefundeerd in de analyse van (voorlopig in ieder geval) 14 belangrijke auteurs**. Ze zijn de vrucht van een **collectief** zoekproces en zijn niet afkomstig van slechts één afzonderlijke theoreticus (ook niet van mij). Gezien de grote variëteit van perspectieven en thema's die in het onderzoek aan de orde kwamen, is er ontegenzeggelijk sprake van een hoge mate van generaliseerbaarheid van de bevindingen (analytisch gezien) 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 10 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.

Gerard Donkers 8 juni 2023