

DE KUNST EN KUNDE VAN VERANDEREN

WERKBOEK OVER DE GRONDTHEMA'S

Gerard Donkers
Hans Jansen

Angela Driessen
Nelly Labrie

Dit werkboek is een vervolg op het boek *Grondbeginselen van veranderen* (Donkers, 2023).

De kunst en kunde van veranderen

Werkboek over de grondthema's

Gerard Donkers, Angela Driessen, Hans Jansen, Nelly Labrie

ISBN 978 90 8560 421 1

NUR 801 / THEMA KJM

© 2026 Uitgeverij SWP Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs.

Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights are reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies.

Inhoud

Inleiding	11
Grondthema's van veranderen Relevantie van de grondthema's Doelgroep en opzet van het boek Dankwoord	
1 De kunst en kunde van veranderen	17
1.1 Veranderen: grondthema 1	17
Veranderen is actief handelen Veranderen is intentioneel handelen Strategische en communicatieve intenties Bewust en niet-bewust veranderen Veranderen is een combinatie van omgevingsverandering en zelfverandering Veranderen is sturen en toelaten Handelen is meer dan 'gedrag' Veranderen is systemisch handelen Wie of wat is de veranderaar? Het systeem als veranderaar De taal van veranderen Omschrijving van het begrip 'veranderen' Centrale vragen over veranderen	
1.2 Sociaal: grondthema 2	28
Sociaal betreft de interacties tussen en binnen mensen Sociaal betreft de interactie tussen mens en maatschappelijke omgeving Sociaal betreft de interactie tussen mens en natuur Sociaal als morele kwaliteit van mens en samenleving Het sociaal domein zit in alle sectoren van de samenleving Omschrijving van het begrip 'sociaal' Centrale vragen over sociaal	
1.3 Het kennisgebied: grondthema 3	37
Een eigenstandige wetenschap Een praktijktheoretisch perspectief Een interdisciplinair en discipline-overstijgend kennisgebied Sociale veranderkunde bewandelt een 'derde weg' Veranderkundig onderzoek als basis van het kennisgebied Methodische aspecten van een veranderkundige vraagstelling Centrale vragen over het kennisgebied	
1.4 Oefenen in de kunst en kunde van veranderen	45
2 Vooronderstellingen en uitgangspunten van veranderen	63
2.1 Visie op waarheid, werkelijkheid en methodiek: grondthema 4	63
Visies op waarheid Op zoek naar praktische handelingswijsheid Een driedeling als middel tot reflectie Tussen realisme en constructionisme: referentierealisme Multi-perspectivistisch denken over methodenleer Centrale vragen over grondthema 4	

2.2	Een integrale benadering: grondthema 5	75
	Betekenis van 'integraal' Het oxymoron als integraal concept Denken in gelijktijdige scheiding en verbinding Twee valkuilen: ontkoppeld denken en symbiotisch denken Autonoom in het verbonden zijn en verbonden zijn in autonomie Centrale vragen over een integrale benadering	
2.3	Oefenen in filosofische grondthema's van veranderen	82
3	Methodische grondthema's van veranderen	95
3.1	Vraagverheldering: grondthema 6	96
	Drie manieren van vraagverheldering Systemisch kijken naar een vraag Aandacht voor omgevingscondities en handelingspatronen Participatief onderzoek als middel tot verkenning en analyse van de situatie Invloedsmogelijkheden inschatten Centrale vragen over vraagverheldering	
3.2	Waarden als doelrichting van veranderen: grondthema 7	103
	Verschillende perspectieven van waaruit je kunt kijken Voortbouwen op referentiewaarden in natuurlijke systemen Een diversiteit aan inhoudelijke waarden in theorieën en praktijken Waarden op verschillende niveaus van abstractie Inhoudelijke en procesgerichte waarden Een morele benadering zonder te moraliseren Opsporen en delen van waarden als onderzoeksproces Een grenzen stellende dialoog als grondvorm van veranderen Centrale vragen over de doelrichting van veranderen	
3.3	Realisatie van gewenste verandering: grondthema 8	113
	Verschillende implementatiestrategieën Een inhoudelijk handelingsproces De derde weg Onderzoek van methodische variabelen Principes bij het maken van keuzes voor 'hoe te handelen' Kritische reflectie op de grenzen van het systeem Fase-denken in veranderkunde ter discussie Centrale vragen over realisatie van gewenste verandering	
3.4	Oefenen in de methodische grondthema's van veranderen	122
4	Systeemdenken als basis van veranderen	145
4.1	Systeemdenken met zelfregulering als basisconcept: grondthema 9	145
	Een integrale systeemvisie Ontwikkeling van leven op aarde op basis van zelforganisatie Komst van de homo sapiens Ontwikkeling van maatschappelijk verandervermogen Het verandervermogen in het zelfreguleringsconcept 'Zelfregulering' en 'systeem' als hypothetische begrippen Centrale vragen over het begrip systeemvisie	
4.2	Oefenen in systemische grondthema's	154

5	Trainen vanuit praktijkervaring	167
5.1	Praktijksituaties als vertrekpunt van training Een dialogische samenwerking tussen trainee en trainer Ervaringen als vertrekpunt van een training Samenvatting basiskennmerken van trainen	167
5.2	Oefenen vanuit reflectie op de eigen praktijk 1ste stap: Casusinbreng vanuit de eigen praktijk 2de stap: Deelnemers maken een notitie met vragen en opmerkingen 3de stap: Bespreking van de casus plus de notities 4de stap: Oefening in een bepaalde vaardigheid	170
5.3	Leerkring in de ggz over autisme Mensen met autisme Bronnen van informatie Opzet en uitvoering van de leerkring Bevindingen Evaluatie Nabeschatting	173
6	Trainen met behulp van beelden	183
6.1	Breng jezelf in beeld met fotografie Achtergrond Fotografie als interventie De kracht van fotografie Opbouw van de leergang Module 1 en 2: wie ben jij? Module 3: Hoe zie jij de ander? Hoe ziet de ander jou? Module 4: Wie wil je zijn? Relatie met de grondthema's van de sociale verandering De kunst en kunde van veranderen Vooronderstellingen en uitgangspunten Methodische grondthema's Systemisch denken als grondslag van de benadering Evaluatiepunten Suggesties en adviezen aan andere facilitatoren Voetnoot	183
6.2	Video-interactiebegeleiding in beschermd wonen De Bewoner in Beeld Het model van Kitwood Werken met video-opnames Enkele ervaringen Het interactieproces en mijn rol daarin Terugblik Relatie met de grondthema's van de sociale verandering Adviezen en handelingsrichtlijnen voor mensen die met video-interactie willen werken Mijn aanvullende tips	199
6.3	LEGO Serious Play Achtergrond De voor- en nadelen van LEGO Serious Play De werkwijze bij LEGO Serious Play Verbeteren van de samenwerking door LEGO Serious Play Relatie met de grondthema's van veranderen Suggesties en aanbevelingen aan trainers	209
6.4	Beeldcoaching Wat is Beeldcoaching? Een korte geschiedenis Beeldcoaching 0.1 Beeldcoaching 0.2 Beeldcoaching 0.2 in de praktijk De relatie Beeldcoaching – sociale verandering Relatie met de grondthema's van veranderen De kunst en kunde van veranderen Vooronderstellingen en uitgangspunten Methodische grondthema's Systemische grondslag van de benadering Voetnoot	218

Bijlage 1: Bronnen van informatie	233
Bijlage 2: Kernbegrippen en hun betekenis	239
Over de auteurs	253
Oefeningen	
Oefening 1.1 Tekstscènes analyseren op het thema 'veranderen'	46
Oefening 1.2 Grenskritiek over de vraag wie wordt ingesloten en wie wordt buitengesloten	47
Oefening 1.3 Inclusief handelen	48
Oefening 1.4 Leren luisteren naar jongeren en hoe zij omgaan met agressie	49
Oefening 1.5 Patroon ontdekken in verschillende betekenissen van een centraal begrip	49
Oefening 1.6 Leersituaties opsporen en analyseren	50
Oefening 1.7 Democratie in je organisatie en in je privéleven versterken	51
Oefening 1.8 Bewustwording en versterking van zelfregie	52
Oefening 1.9 Signaleren en voorkomen van zelfuitputting	53
Oefening 1.10 De blik naar buiten verbinden met een wending naar binnen	54
Oefening 1.11 Empathie	56
Oefening 1.12 Leren omgaan met een vertrouwenskwestie	57
Oefening 1.13 Een veranderkundige vraagstelling formuleren voor onderzoek of voor het schrijven van een publicatie	58
Oefening 1.14 Een rapport, artikel of boek analyseren in relatie tot de kunst en kunde van veranderen	60
Oefening 1.15 De benadering van professionals onderzoeken ten aanzien van veranderen	60
Oefening 1.16 Het succes van een interventie beoordelen	61
Oefening 2.1 Tekst analyseren op filosofische grondthema's	82
Oefening 2.2 Praktijksituatie analyseren met behulp van de drie veranderkundige modellen	83
Oefening 2.3 Casus diagnosticeren vanuit verschillende visies	84
Oefening 2.4 Je ervan bewust worden dat je waarneming altijd het product is van je waarnemen	85
Oefening 2.5 Je bewust worden van het onderscheid tussen waarnemen en interpreteren	86
Oefening 2.6 Omgaan met spanningsvelden in de praktijk	86
Oefening 2.7 Gekoppeld denken in diversiteit	87
Oefening 2.8 Het oxymoron als manier van omgaan met complexiteit	87
Oefening 2.9 Leren filosoferen	88

Oefening 2.10	Een conceptuele brug slaan tussen het bèta- en het sociaal-cultureel domein	89
Oefening 2.11	Leren denken in 'en-en', dat het 'of-of'-denken in zich opneemt	90
Oefening 2.12	Grenskritiek in een dialoog	91
Oefening 2.13	Autonomie in verbondenheid en verbonden zijn in autonomie	92
Oefening 3.1	Een verandertraject op methodische grondthema's analyseren	123
Oefening 3.2	De methodische benadering van een veranderkundige onderzoeken	124
Oefening 3.3	Praktijksituatie analyseren vanuit drie manieren van vraagverheldering	125
Oefening 3.4	Attribueren van situaties	126
Oefening 3.5	Praktijksituatie analyseren vanuit drie manieren van doelbepaling	127
Oefening 3.6	Referentiewaarden in gedrag opsporen	127
Oefening 3.7	Op zoek naar (achterliggende) waarden	128
Oefening 3.8	Positieve zelfwaardering	130
Oefening 3.9	Zelfvertrouwen versterken	131
Oefening 3.10	Vertrouwen versterken tussen overheid en burger	132
Oefening 3.11	Ontwikkelen van persoonlijke veerkracht	136
Oefening 3.12	Bewustwording van onbewuste 'keuzes' in niet-gewenst gedrag	137
Oefening 3.13	Theorie en praktijk met elkaar confronteren via mental contrasting	138
Oefening 3.14	Een praktijksituatie analyseren vanuit drie manieren van implementeren	139
Oefening 3.15	De doelmatigheid van interventies onderzoeken	139
Oefening 3.16	Benoemen wat een grenzen stellende dialoog inhoudt	140
Oefening 3.17	Op een respectvolle en assertieve manier je grenzen aangeven	140
Oefening 3.18	Een gesprek voeren op basis van een grenzen stellende dialoog	141
Oefening 3.19	Basale grenskwesties legitimeren	143
Oefening 3.20	Een ontwerp maken van een methodische aanpak van een maatschappelijk vraagstuk	143
Oefening 4.1	Kritisch leren kijken naar systeemtheorieën	155
Oefening 4.2	Vanuit een systeemvisie leren kijken naar organisatieontwikkeling	155
Oefening 4.3	Nieuw systeemdenken toepassen op je eigen team of netwerk	156
Oefening 4.4	Een conceptuele brug slaan tussen natuur, mens en maatschappij	156
Oefening 4.5	Maken van een samenhangend verhaal	159
Oefening 4.6	Het zelfregulerend vermogen van jezelf onderzoeken en versterken	161
Oefening 4.7	Zelfregulering van systemen	162
Oefening 4.8	Reflectie op je zelfregulerend vermogen als studerende	163
Oefening 4.9	Oefening in empowerment	164
Oefening 4.10	Analyse van de drie werelden van het begrip 'zelfregulering' in een uitgeschreven interview-scène	164

Oefening 4.11	Het zelfregulerend vermogen van een organisatie onderzoeken en versterken	165
Oefening 4.12	Muziek of een theaterproductie maken als proces van zelfregulering	166

Figuren

Figuur 1:	Grondschema van de veranderkunde	12
Figuur 2:	Identiteit van de sociale veranderkunde	17
Figuur 3:	Twee filosofische grondthema's van veranderen	63
Figuur 4:	Diversiteitsvlechtwerk (Movisie)	94
Figuur 5:	Drie methodische grondthema's van veranderen	95
Figuur 6:	De drie-eenheid van natuur, bewustzijn en maatschappij	153
Figuur 7:	Model van Kitwood	201
Figuur 8:	Driehoeken	221

Boxen

Box 1:	Hoofdtechnieken van disciplineren volgens Foucault	29
Box 2:	Criteria ter beoordeling van het succes van een interventie	42
Box 3:	Vooronderstellingen en uitgangspunten van drie veranderkundige modellen	65
Box 4:	Twaalf praktische richtlijnen voor het legitimeren van grenzen	80
Box 5:	Verkenning en analyse van persoon-en-situatie (vraagverheldering)	96
Box 6:	De drie benaderingen bij doelbepaling	104
Box 7:	De grenzen stellende dialoog	110
Box 8:	De drie strategieën van implementeren van een verandering	113
Box 9:	Reflectiemodel met negen basisvaardigheden	120
Box 10:	Acht basale kenmerken van het nieuwe systeemdenken volgens Capra en Luisi (2014)	147
Box 11:	Negen basiscompetenties van zelfregulering	149

Inleiding

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

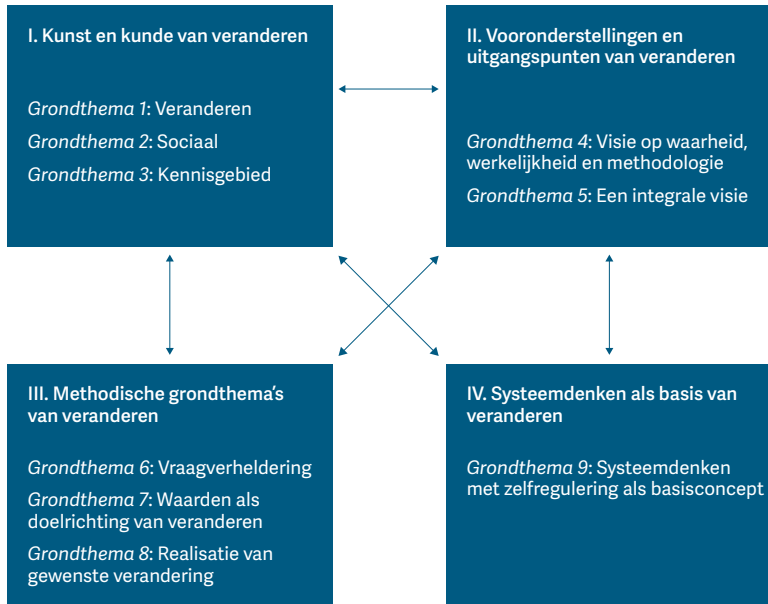
(Naar een uitspraak van Reinhold Niebuhr, Amerikaans theoloog, 1892-1971)

Na het verschijnen van het boek 'Grondbeginselen van veranderen' van Gerard Donkers (2023) bleek er bij werkers en studenten behoefte te zijn aan een korte samenvatting van de grondthema's, aan meer voorbeelden ter illustratie ervan en aan een antwoord op de vraag hoe je die grondthema's kunt oefenen en trainen. Met het oog op deze drie behoeften is dit werkboek geschreven.

Grondthema's van veranderen

De grondthema's zijn afkomstig uit een onderzoek van de kennisgroep 'Theorieontwikkeling sociale veranderkunde' van de Kring Andragologie van de Universiteit van Amsterdam. Deze groep bestond uit Wilfred Diekmann, Gerard Donkers, Marcel van Eck, Henk Geertsema, Jaap Ikink, Nelly Labrie en Dhian Sioe Lie. Zeven deskundigen met een brede kennis en ervaring op het gebied van hulpverlening, educatie, beleid, management, organisatieontwikkeling, opbouwwerk en onderzoek. De groep heeft gedurende drie jaar veertien publicaties van veertien belangrijk geachte en inspirerende auteurs besproken, intensief met elkaar geanalyseerd en via de methode van Thematisch Onderzoek systematisch onderzocht op grondthema's van sociale veranderkunde. In het genoemde boek 'Grondbeginselen van veranderen' is uitgebreid verslag gedaan van de opzet, bevindingen en verantwoording van dit onderzoek. Dat boek is het 'basisboek' dat samen met dit werkboek moet worden gelezen. In het basisboek staat namelijk meer informatie over betekenis en onderbouwing van de begrippen en inzichten die in dit werkboek worden samengevat.

In het thematisch onderzoek kwam de onderzoeksgroep, na een aantal tussenstappen, tot negen grondthema's van sociale veranderkunde. In figuur 1 hebben we de grondthema's in een samenhangend schema geplaatst. Het schema kan worden begrepen als het basisschema van sociaal veranderen (social changing). In het schema is aandacht voor de samenhang tussen de verschillende grondthema's.



Figuur 1: Grondschematische afbeelding van de veranderkunde

Relevantie van de grondthema's

De grondthema's verwijzen naar tijdloze onderwerpen als leren, veranderen, ethiek, handelingswijsheid et cetera, waar de Oude Grieken zich al mee bezig hielden. Hier uitgewerkt, markeren ze een duidelijke vooruitgang in het denken over deze onderwerpen en zijn ze relevant voor de hedendaagse kunst en kunde van veranderen.

Allereerst is het belangrijk dat de grondthema's de vrucht zijn van een 'thematisch onderzoek' van een zevental ter zake deskundigen op het gebied van veranderkunde. De thema's zijn daarmee niet louter het resultaat van vage intuïtieve noties van bevlogen veranderaars, maar zijn gefundeerd in data die zijn neergelegd in de eindverslagen van veertien intensief geanalyseerde publicaties van belangrijk geachte auteurs. Een en ander is in het basisboek voor buitenstaanders te volgen en derhalve controleerbaar. De grondthema's zijn de vrucht van een open communicatieproces tussen verschillende onderzoekers en zijn niet afkomstig van slechts één afzonderlijke theoreticus. Dat is een winstpunt.

De grondthema's zijn bovendien relevant, omdat daarmee kleur wordt bekend en een schot voor de boeg wordt gegeven met betrekking tot de vraag 'Wat is sociale veranderkunde?' Het kennisgebied wordt op de kaart gezet als een handelingswetenschap met een systemische kennisbasis.

Als handelingswetenschap gaat het om de vraag naar wat te doen en hoe aan te pakken teneinde een bepaalde waarde te realiseren in de omgeving en in zichzelf. Verandertaal neemt geen genoegen met het louter beschrijven en verklaren van situaties, maar is daarin op zoek naar presentie- en interventiegerichte kennis, houding en vaardigheden. Het gaat haar niet zozeer om 'anders worden' (change) dan wel om 'anders maken' (changing). Een voor mens, maatschappij en politiek uitermate relevant kennisgebied.

Als handelingswetenschap heeft sociale veranderkunde een systemische kennisbasis. In een breed systeemdenken wordt de werkelijkheid meervoudig opgevat als een dynamisch geheel van natuur, bewustzijn en maatschappij, als een 'systeem' dat bestaat uit een geheel van delen die in ons leven met elkaar in interactie zijn. Mensen vormen met hun handelingsvermogens een essentieel en tegelijkertijd slechts een zeer klein onderdeel van dit immense krachtenveld in natuur en maatschappij. Vanuit deze brede systeemvisie wil de sociale veranderkunde gericht zijn op bevordering en herstel van de balans tussen de belangen van de natuur, de mens met zijn bewustzijn en de maatschappij.

Met dit verhelderen van wat 'sociale veranderkunde' inhoudt, wordt een algemene kennisbasis voorgesteld die relevant is voor allerlei praktijkgerichte disciplines in wetenschap en werkveld. De grondthema's verbinden verschillende specialistische praktijktheorieën met elkaar wat betreft basale, generieke kennis, houding en vaardigheden. Naast een zich uitdijend veld van steeds nieuwe specialismen op medisch, technisch, onderwijskundig, wetenschappelijk en methodisch gebied vraagt de onderzoeksgroep hiermee aandacht voor het maatschappelijk, persoonlijk en politiek belang van denken in termen van 'verbinding en samenhang'. Het gaat hierbij om een vorm van samenhang en verbinding met erkenning en respect voor de diversiteit in perspectieven en disciplines. Er wordt gezocht naar een discipline-overstijgende taal waarin alle betrokkenen in een verandertraject – niet alleen wetenschappers en professionals, maar ook burgers en cliënten – als gelijkwaardige veranderpartners worden erkend en aangesproken. Dit multidisciplinair en discipline-overstijgend zoeken naar onderlinge verbondenheid-in-diversiteit is de rode draad in de bevindingen zoals die in het basisboek zijn beschreven.

Maar sociale veranderkunde is niet alleen een visie op de samenhang van het leven. De persoonlijke, maatschappelijke en politieke relevantie van dit kennisgebied ligt met name ook in het binnen verandertrajecten 'verbinden van theorie en praktijk'. Deze insteek is vooral relevant voor beroepsgerichte opleidingen. Hun kernopdracht ligt immers in het verbinden van theorie en praktijk. De sociale veranderkunde berust daarmee op een kennisbasis die typerend is voor praktijkgerichte studies. Wetenschappelijke theorieën leveren ons plannen, scenario's, verklaringen en mogelijkheden, terwijl de praktijk vraagt om daadkracht en normatieve keuzes die zijn afgestemd op de concrete situatie waarin die plannen moeten worden uitgevoerd. Door theorie – bijvoorbeeld de theorie

die wordt gehanteerd in beleidsvorming – beter af te stemmen op de uitvoeringspraktijk wordt de doelmatigheid van het handelen verbeterd.

Een dergelijke afstemming vraagt om te leren 'denken in verhoudingen': niet zozeer of-of denken, maar meer en-en denken; niet enkel polariserend denken, maar ook verbindend denken; de grenzen van de tegenpolen in elke verhouding bevragen en – wanneer de context dit toelaat – pas daarna tot een beslissing komen. Je eerst bezinnen, de kwestie vanuit een zekere afstand bevragen en nadenken voordat je oordeelt. Dit zijn vaardigheden die op nationaal en internationaal niveau belangrijk zijn in een tijd van toenemende polarisatie.

Doelgroep en opzet van het boek

Uit de voorgaande beschrijving van de relevantie van de grondthema's van veranderen kan worden afgeleid dat dit werkboek is bedoeld voor een brede groep van interventie-gerichte professionals in allerlei werkvelden en disciplines, en daarnaast ook voor studenten op bachelor- en masterniveau. Zij kunnen het werkboek gebruiken om verandertrajecten in hun praktijk en de in hun werkveld gehanteerde praktijktheorieën, op onderliggende kennis, aannames, houdingen en vaardigheden te bevragen, te onderbouwen en te verbeteren. De beschrijving van de grondthema's in de hoofdstukken 1 t/m 4 van dit boek en de daaruit afgeleide centrale vragen bij elk grondthema kunnen zij hierbij als leidraad nemen.

Mogelijk vind je de tekst in eerste instantie abstract en heb je moeite met te zien hoe je deze veranderthema's kunt verbinden met je praktijk. Voorwaarde om verbinding te maken tussen de theorie en de praktijk is een concrete reflectie op je eigen handelen in relatie tot je doelgroep. Je kunt bijvoorbeeld in abstracto wel denken te weten dat je present moet zijn of goed moet luisteren, maar een reflectie op je daadwerkelijk handelen in je praktijk kan je doen inzien dat je mogelijk onvoldoende present was of niet goed luisterde, en dat die algemene handelingsrichtlijnen toch ingewikkelder zijn dan je denkt. Langs die route kun je tot subtielere aanwijzingen komen voor hoe te handelen. Die reflectie kun jij alleen zelf uitvoeren. Dat kan een ander niet voor jou doen, ook de docent of trainer niet. Jij bent je eigen veranderaar.

Wat jou en ieder ander te doen staat, wanneer je de theorie en praktijk met elkaar wilt verbinden, is simpel: het is niets meer dan nadenken over wat je in omgang met mensen aan het doen bent. Alleen zo kun je komen tot een concrete verbinding tussen theorie (i.c. het gewenste handelen) en praktijk (je daadwerkelijke gedrag). Zonder die reflectie op je eigen concrete praktijk blijft elke theorie per definitie abstract.

Met name de oefeningen in het werkboek zijn bedoeld om theorie en praktijk met elkaar te verbinden en vaardigheden te leren in het omgaan met de grondthema's. De bronvermelding bij elke oefening is een persoon of groep die met deze oefening heeft gewerkt

en er positieve ervaringen mee opdeed. De mogelijke onderbouwing vanuit de literatuur wordt hierbij niet vermeld. In de literatuurlijst staat wel een aantal boeken waarin bepaalde oefeningen worden voorgesteld en onderbouwd.

In hoofdstuk 5 staat beschreven wat 'trainen' inhoudt, in relatie tot de grondthema's van veranderen, en hoe zo'n trainingstraject er in de praktijk kan uitzien. Een voorbeeld wordt uitgewerkt aan de hand van een door Gerard Donkers uitgevoerde leerkring over autisme. In hoofdstuk 6 worden door Angela Driessen, Sara Donkers, Marjo Heijs en Hans Jansen allerlei creatieve methoden aangereikt die je kunt gebruiken bij het trainen in de grondthema's. De trainingsoefeningen zijn vooral bedoeld voor leerkrachten, trainers, ontwikkelaars van leer- en verandertrajecten en studenten.

Het boek is ook bruikbaar voor niet-professionals. Doordat in principe alle mensen in verandertrajecten worden begrepen als veranderaars en mede-veranderaars, is de benadering in dit boek ook voor mensen persoonlijk relevant. Het boek bevat handelingswijsheden die mensen in allerlei levenssituaties kunnen gebruiken. Het zoekt steeds naar een antwoord op de vraag: hoe kun je in jouw situatie zin en betekenis geven aan wat voor jou belangrijk is in je leven?

Dankwoord

Rest ons de mensen te bedanken die, naast de schrijversgroep, direct of indirect hebben meegewerkt en meegedacht bij het maken van dit werkboek. In de eerste plaats zijn dat de leden van de kerngroep 'Theorieontwikkeling sociale veranderkunde' van de Kring Andragologie van de Universiteit van Amsterdam: Wilfred Diekman, Marcel van Eck, Henk Geertsema, Jaap Ikink, Nelly Labrie, Dhian Sioe Lie en Gerard Donkers. Zeven deskundigen die via een uitgebreid thematisch onderzoek zijn gekomen tot de negen grondthema's van sociaal veranderen, zoals die in dit trainingsboek kort staan beschreven.

Tenslotte eveneens veel dank aan alle medewerkers die buiten de schrijversgroep een of meer trainingsoefeningen of een paragraaf voor dit boek hebben geschreven, te weten: Ellen Mesch, Marloes Verhoeven, Peter van Loon, Naomi Mertens, Mieke Weekers, Bert Vendrik, Suzanne Bunnik, Roland Antonius, Marjo Heijs en de groep 'Act in actie'. Het gaat om oefeningen, waarmee ze in hun werkpraktijk goede ervaringen hebben, en praktijkbeschrijvingen.

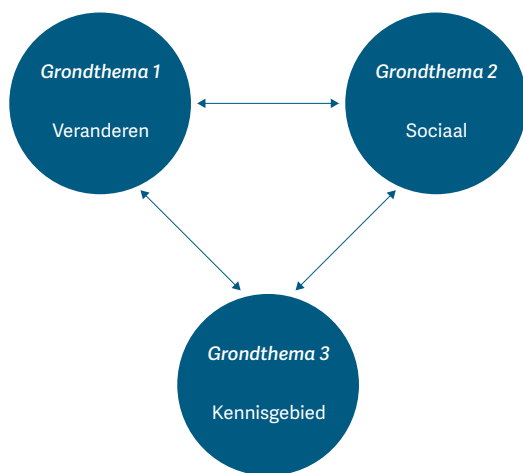
De kunst en kunde van veranderen

1

Een kromme boomtak kan men met zachtheid recht buigen, maar ge breekt hem, als ge al uw kracht aanwendt.

Ovidius (Romeins dichter, 43 v. Chr. - 17/18 n. Chr.)

Het eerste hoofdstuk gaat over de dynamische en pluriforme identiteit van sociale veranderingkunde. We typeren haar als een kunst en kunde van veranderen met daarin nadrukkelijk aandacht voor het sociale aspect.



Figuur 2: Identiteit van de sociale veranderingkunde

In de eerste drie paragrafen geven we een korte beschrijving van drie grondthema's van sociale veranderingkunde: veranderen, sociaal en de aard van het kennisgebied. Bij elk grondthema stellen we een aantal centrale vragen die we aan verandertrajecten kunnen stellen. In de vierde paragraaf geven we oefeningen waarmee deze drie grondthema's kunnen worden getraind.

1.1 Veranderen: grondthema 1

Het eerste grondthema is veranderen. Dit het meest centrale begrip van het kennisgebied. De onderzoeksgroep is in de veertien door hen geanalyseerde publicaties op zoek gegaan naar de betekenissen die daarin aan het woord *veranderen* worden toegekend.

Veranderkunde is de kunst van het veranderen. Als je licht nadenkt, heb je waarschijnlijk wel een idee wat dit woord 'veranderen' inhoudt. Zodra je dat echter onder woorden wilt brengen, raak je al snel het spoor bijster. Dan blijkt veranderen een bijzonder ingewikkelde alledaagse activiteit te zijn.

Mogelijk speelt deze ingewikkeldheid mee als achterliggende reden waarom het begrip veranderen in de onderzochte publicaties meestal niet expliciet als thema wordt uitgewerkt.

Veranderen is actief handelen

Als we een zelfstandig naamwoord gebruiken, dan duiden we daarmee op een bepaalde zelfstandigheid. Het is de naam waarmee een grens wordt getrokken tussen het een en het ander. Zelfstandige naamwoorden zijn bijvoorbeeld: België of liefde. Door te spreken van 'België' trek je de grens met andere landen. 'Liefde' duidt op de grens met haat. Grenskritiek is nodig om die grens te legitimeren, en zo nodig te verleggen of te overstijgen, en de samenhang tussen zelfstandigheden te zien, zoals we tegenkomen bij grondthema 5.

Om te leren denken in termen van veranderen moeten we onze aandacht niet zozeer richten op zelfstandige naamwoorden, maar vooral op werkwoorden. Veranderen is een werkwoord. Het duidt op het doen en laten van een bepaalde zelfstandigheid. Het wijst erop dat levende systemen actief bezig zijn: de wind waait; ik loop naar school. Veranderen verwijst naar een handeling, een actief proces in ruimte en tijd. En daarmee zijn we min of meer de hele dag bezig: we zetten koffie, telefoneren, lezen, fietsen, doen nieuwe ervaringen op, communiceren met anderen, mijmeren, genieten van schoonheid en doen onderzoek.

We kunnen er niet omheen dat al dit handelen in verschillende contexten direct is verbonden met een handelaar, oftewel degene die handelt. Dit klinkt als een open deur, maar de implicaties hiervan zijn fundamenteel en talrijk. Het is bijvoorbeeld in principe onmogelijk om een scheiding aan te brengen tussen degene die handelt en datgene wat die persoon doet, wat hij of zij denkt of ervaart. Er bestaat geen onafhankelijke kennis, los van een kennis genererend (handelend) subject, aldus Midgley (2000). Al het handelen van mensen komt neer op een subject gebonden activiteit. Als we waarnemen opvatten als handelen, dan bestaat er geen onafhankelijke waarneming. Handelingskennis is daarmee per definitie subjectief of intersubjectief van karakter.

Bij grondthema 4, waar het gaat over vooronderstellingen en uitgangspunten, zullen we zien dat deze subjectieve en intersubjectieve visie op waarheid kan samengaan met een volledige erkenning van een objectwerkelijkheid die ons handelen natuurlijk in sterke mate mogelijk maakt, bepaalt en beperkt.

Veranderen is intentioneel handelen

Een volgend inzicht dat verwijst naar het grondthema veranderen laat zien dat ons handelen intentioneel is van karakter. We handelen altijd met een bepaalde bedoeling (Anscombe, 1957). Wanneer Maria op internet zoekt naar een geschikt middel tegen griep, dan houdt haar zoeken de intentie in om een dergelijk middel te vinden. In elk handelen van kinderen en volwassenen wordt expliciet, maar meestal impliciet, verwezen naar of gerefereerd aan een intentie waardoor mensen zich laten leiden. De intentie verwijst naar de uitkomstverwachting van het gedrag: een motief, verlangen, doel, behoefte of belang. In ons gedrag refereren we aan een motief, maar dat motief dwingt ons niet om te worden gerealiseerd. Het is de basis die ik mij voorstel en ervaar als iets dat mij ergens naartoe brengt, maar het kan ook anders uitpakken. We hebben het hier over de 'referentiewaarde van gedrag' (reference value of behavior) (Carver & Scheier, 1983).

Voorbeeld: Niet-gemotiveerd zijn bestaat niet

Als we beweren dat studenten, werknemers of professionals ongemotiveerd zijn, kunnen we slechts bedoelen dat ze niet gemotiveerd zijn voor hetgeen wij (voor hen) belangrijk vinden. Sprenger betoogt in 'De motivatiemythe' (1996), dat alle uitgekiende motiveringstechnieken van managers de innerlijke motivatie van mensen verstoren, omdat ze slechts appelleren aan een extern motief van buitenaf om bepaald gedrag te vertonen. Bij leidinggeven aan veranderen doe je er beter aan te vertrekken vanuit de opvatting dat mensen vanuit zichzelf al wel gemotiveerd zijn en dit proces bij mensen op te sporen, te ondersteunen en te faciliteren. In de noodzakelijk geachte toegevoegde motivering van buitenaf zit de verleiding tot zelfmotivering, aldus Donkers (2015).

Strategische en communicatieve intenties

In termen van Habermas (1983) kan de referentiewaarde in ons gedrag gericht zijn op strategisch of communicatief handelen. Communicatief handelen noemt hij kenmerkend voor de leefwereld van mensen. In de leefwereld betekent redelijk handelen dat je gericht bent op solidariteit, persoonlijke zingeving en identiteit. Communicatief handelen betekent handelen op basis van een gemeenschappelijke definitie van de situatie, gedeelde normen en verwachtingen en een serieuze inzet van de betrokkenen om op voet van gelijkwaardigheid met elkaar tot overeenstemming te komen. Dat vraagt om het ter discussie kunnen stellen van elkaars aanspraken op waarheid, juistheid en waarachtigheid.

Strategisch handelen is doel-rationeel handelen. Het is gericht op het boeken van resultaten. Daar staat niet het (zelf)kritisch pogen om met elkaar tot overeenstemming te komen voorop, maar het realiseren van een bepaald eigenbelang. Deze strategische manier van handelen noemt Habermas kenmerkend voor de systeemwereld. In ons economisch en politiek systeem voltrekt de onderlinge afstemming tussen mensen niet met communicatieve middelen, maar vooral door middel van macht en geld. Denk aan de werking van de markt. Volgens Habermas dringt de 'logica' van het strategisch handelen in onze

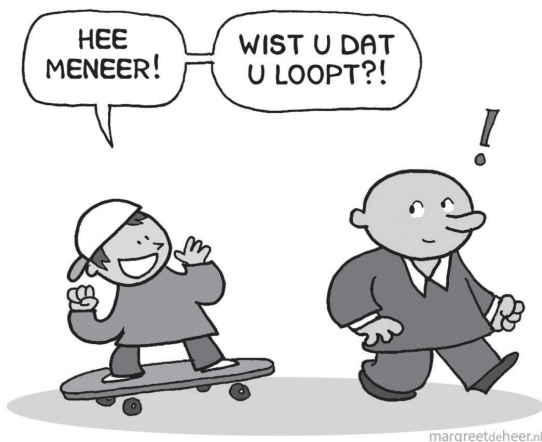
samenleving steeds meer door in de leefwereld van mensen en gaat deze stilaan overheersen. Hij spreekt hier van de 'kolonisering van de leefwereld'.

De sociale veranderkunde opereert in het spanningsveld tussen de leefwereld van mensen en hun behoeften en de werking en belangen van de systeemwereld. Dit betekent dat strategisch handelen en communicatief handelen met elkaar worden verbonden. Sociale veranderkunde impliceert een strategisch communicatiemodel ofwel een communicatieve strategie van veranderen. Wie eenzijdig strategisch handelt, mist het streven naar overeenstemming. Wie eenzijdig communicatief handelt, mist het strategisch aspect van de veranderkunde.

In zo'n communicatieve strategie kunnen veranderkundigen als referentiewaarde van hun gedrag hanteren, dat ze een bepaald probleem willen oplossen (curatief), dat ze willen voorkomen dat een probleem ontstaat of zich verergert (preventief) of dat ze een verdere positieve ontwikkeling in mens en samenleving willen bevorderen, bijvoorbeeld door een toekomstbestendig plan voor Nederland te ontwerpen (ontwikkelingsgericht/educatief). Dit zijn eveneens drie verschillende perspectieven van waaruit je naar eenzelfde verandertraject (meervoudig) kunt kijken. Bij grondthema 7 gaan we verder in op de verschillende referentiewaarden die veranderkundigen in hun praktijken hanteren.

Bewust en niet-bewust veranderen

Vaak zijn we onbewust, of slechts ten dele bewust, van de intenties in ons handelen onder bepaalde omstandigheden. Dat hoeft verder ook geen probleem te zijn.



Hé meneer! Wist u dat u loopt?! (cartoon Margreet de Heer)

Ons dagelijks handelen bestaat voor het grootste deel uit stilzwijgend en ongepland bezig zijn voortdurend te veranderen. Vaak staan we er pas bewust bij stil wanneer we ervaren dat daarin iets misgaat. Onze behoeften, emoties, verlangens en opvattingen zet-