

Veranderen in meervoud

# **Veranderen in meervoud**

## Een driedimensionale kijk op de sociale veranderkunde

**Gerard Donkers**

Tweede druk

Boom Lemma uitgevers  
Amsterdam  
2015

# Voorwoord

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

(Edgar Schein, 1999)

Dit boek is bestemd voor studenten die worden opgeleid tot professional in sociale beroepen: tot maatschappelijk werker, sociaalpedagoog, sociaalpsycholoog, coach, trainer, docent, procesadviseur, organisatiekundige, sociaal-cultureel werker, opbouwwerker, ontwikkelingswerker, sociaal manager, sociaal onderzoeker en beleidsmaker. Als sociale professional heb je behoefte aan praktische handelingskennis. Je wilt weten *wat* je kunt doen en *hoe* je moet handelen als je een bepaalde gewenste verandering in persoon en samenleving wilt realiseren:

- Wat moet je doen om te voorkomen dat bepaalde jongeren in de criminaliteit terechtkomen en hoe ga je die condities realiseren?
- Hoe kun je een gezin of een groep helpen om beter met elkaar te communiceren?
- Hoe kun je mensen motiveren om gezonder te eten?
- Hoe help je mensen bij het omgaan met en verwerken van verdriet?
- Wat betekent effectief functioneren in of leidinggeven aan een groep, wijkteam of organisatie?
- Hoe doe je onderzoek naar de zorg die mensen nodig hebben om zelfstandig te kunnen blijven wonen?
- Wat moet er gebeuren om de sociale samenhang in dorpen, wijken en buurten te versterken en hoe pak je zo iets aan?
- Welke voorwaarden zijn nodig om burgers actief mee te laten doen aan de samenleving?
- Hoe zet je een beleid op dat gericht is op verbetering van leefbaarheid en veiligheid en hoe kun je de effecten van dit beleid evalueren?

## *Leren meervoudig te handelen*

De vragen maken duidelijk dat het in de sociale veranderkunde gaat om complexe opdrachten. Zo moet je als sociale professional gebruikmaken van kennis uit verschillende sociale wetenschappen, zoals de psychologie, de sociologie, de biologie, de ethiek, de economie, de politicologie en de methodologie. Al die verschillende kennisbronnen heb je nodig als je een bepaalde situatie daadwerkelijk in een bepaalde gewenste richting wilt veranderen. Wanneer de maatschappelijk werker een gezin wil helpen om de communicatie tussen de gezinsleden te verbeteren, dan heeft hij bijvoorbeeld kennis nodig van de psychologie om te weten hoe het gedrag van mensen kan veranderen. De sociologie leert hem naar het gezin te kijken als een sociaal systeem waarvan de interne

communicatie ook door allerlei externe factoren wordt beïnvloed. De methodologie voorziet de werker van middelen hoe dat doel te realiseren. De ethiek stelt vragen bij de waarden en normen die hij daarbij hanteert, enzovoort. In hoofdstuk 1 ga ik verder in op de verschillende kennisbronnen van de veranderkunde.

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

In dit boek kies ik voor een andere manier van omgaan met verschillen in complexe sociale praktijken. Ik pleit voor een sociaal-constructieve manier van omgaan met verschillen, tegenstellingen en conflicten. De bedoeling is om vanuit verschillende, deels elkaar bestrijdende visies naar de beroepspraktijk te kijken. Als je dat hebt gedaan, dan word je vervolgens gevraagd om de verschillende visies en strategieën op een zinvolle manier met elkaar te verbinden in een eigen persoonlijke benadering. Op deze manier leer je om *meervoudig te handelen*, dat wil zeggen constructief om te gaan met verschillende en soms tegenstrijdige verwachtingen en perspectieven.

#### *Drie perspectieven van veranderen*

Deze publicatie kent reeds een lange voorgeschiedenis. Al vanaf 1985 wordt de voorloper van dit boek *Veranderkundige modellen* op allerlei hogescholen en universiteiten in het Nederlandse taalgebied als leerstof voorgeschreven. In 2012 verscheen een grondig herziene versie van het boek met de nieuwe titel: *Veranderen in meervoud*. In deze tweede druk is dit boek alsnog op een aantal belangrijke punten verbeterd. Dat betreft zowel de leesbaarheid als de opzet en de inhoud van het boek. Zo is de inleiding over de eigegeaardheid van veranderkundig handelen stevig verbeterd. De grootste verandering betreft evenwel de toevoeging van een apart hoofdstuk over de geschiedenis van het denken over veranderen en veranderbaarheid van mens en samenleving. Deze historische analyse is in hoofdstuk 2 bij elkaar gezet en daaruit (re)construeer ik in de hoofdstukken 2, 3 en 4 de drie modellen. Hierdoor is de geschiedenis niet meer in drie losse onderdelen opgeknipt zoals in de vorige druk van het boek, maar wordt zij per tijdsperiode in samenhang beschreven. Bovendien is het proces van modelconstructie nu beter te volgen.

Kern van het boek blijven de drie veranderkundige modellen.

Hoofdstuk 3 gaat over het sociaaltechnologisch model van veranderen.

Hoofdstuk 4 beschrijft het persoonsgericht model.

In hoofdstuk 5 komt het maatschappijkritisch model van veranderen aan de orde.

In hoofdstuk 6 worden vanuit de drie modellen en op basis van praktijkgerichte onderzoeken naar methodiek conclusies getrokken naar een meervoudige, integratieve benadering van veranderen.

Om deze hoofdstukken goed te kunnen volgen wordt in hoofdstuk 1 stilgestaan bij het veranderkundig denken dat aan deze publicatie ten grondslag ligt.

*Alle drie de perspectieven heb je in de praktijk nodig*

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

Verwerking van de modellen houdt in:

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

Op deze manier kan dit boek een mooi begin zijn van je beroepsopleiding.

Naast de vele voorbeelden en illustraties in dit boek heb ik een apart werkboek gemaakt voor docenten. Zie de website [www.verandereninmeervoud.nl](http://www.verandereninmeervoud.nl). In dat werkboek staan bij elk hoofdstuk opdrachten en oefeningen die je in een studieprogramma kunt gebruiken. In het werkboek staat ook een schematisch overzicht van alle kenmerken van de drie modellen.



*Een theoretisch boek van praktische waarde*

Het boek is niet alleen van belang voor studenten. Het is ook bruikbaar voor professionals die zich willen oriënteren in diverse veranderconcepten en in de

mogelijke praktische toepassingen ervan in hun praktijk. Het boek helpt bij een kritische doordenking van je eigen ervaringen in het werken met individuen, groepen en organisaties. Het helpt je bij het ontwikkelen en funderen van een eigen integratieve benadering.

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

Met deze publicatie hoop ik bij te dragen aan een hernieuwde bezinning op de grondslagen van de sociale veranderkunde. Ik hoop aan te tonen hoe praktisch een dergelijke kritische reflectie kan zijn.

Gerard Donkers, 2015

# Inhoud

|  |           |
|--|-----------|
| Voorwoord  | 5         |
| <b>1 De eigengeaardheid van veranderkundig handelen</b>                  | <b>13</b> |
| 1.1 Veranderen, een gewone dagelijkse bezigheid                          | 13        |
| 1.1.1 Veranderen van de materiële omgeving                               | 14        |
| 1.1.2 Veranderen van de sociale omgeving                                 | 15        |
| 1.1.3 Mensen zijn veranderbekwame wezens                                 | 16        |
| 1.1.4 Er is een schat aan stilzwijgende kennis over veranderen           | 17        |
| 1.1.5 Expliciteren van stilzwijgende kennis                              | 18        |
| 1.1.6 Bewust bezig zijn met veranderen                                   | 19        |
| 1.1.7 Veranderen kan gericht zijn op behoud van het bestaande            | 20        |
| 1.1.8 Veranderen kan ook intern op de persoon zelf gericht zijn          | 21        |
| 1.1.9 Een definitie van veranderen                                       | 21        |
| 1.2 Zes basiskenmerken van veranderkundig handelen                       | 22        |
| 1.2.1 Interventiekundig  | 23        |
| 1.2.2 Sociaal  | 26        |
| 1.2.3 Procesmatig  | 30        |
| 1.2.4 Moreel   | 33        |
| 1.2.5 Dialogisch   | 36        |
| 1.2.6 Integratief  | 39        |
| 1.3 Analyseschema van veranderkundig handelen                            | 42        |
| 1.3.1 Vooronderstellingen en uitgangspunten                              | 44        |
| 1.3.2 Verkenning en analyse van de situatie                              | 45        |
| 1.3.3 Doelbepaling   | 48        |
| 1.3.4 Methode van werken   | 49        |
| 1.3.5 Verwevenheid van elementen   | 51        |
| 1.3.6 Bruikbaarheid van analyseschema                                    | 52        |
| 1.4 Drie veranderkundige modellen  | 53        |
| 1.4.1 Bedoeling van modelconstructie                                     | 54        |
| 1.4.2 Relatie tot de basiskenmerken van veranderkundig handelen          | 55        |
| 1.4.3 Een breed historisch spectrum van theorieën en praktijken          | 57        |
| 1.4.4 Herkenbaarheid van de modellen in het veld van sociale interventie | 63        |

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>2</b> | <b>Geschiedenis van veranderkundig denken</b>              | <b>67</b>  |
| 2.1      | De Griekse Oudheid   | 68         |
| 2.1.1    | Stabiliteit en verandering in de natuurlijke orde          | 71         |
| 2.1.2    | Aandacht voor zelfontplooiing van de persoon               | 74         |
| 2.2      | De vroegmoderne tijd tot 1600                              | 75         |
| 2.2.1    | Opkomst van de moderne wetenschap                          | 77         |
| 2.2.2    | Ontwikkeling van het humanisme                             | 78         |
| 2.2.3    | Kritiek op de maatschappelijke orde                        | 79         |
| 2.3      | De moderne tijd  | 81         |
| 2.3.1    | Zeventiende eeuw   | 81         |
| 2.3.2    | Achttiende eeuw  | 86         |
| 2.3.3    | Negentiende eeuw   | 93         |
| 2.4      | De laatmoderne tijd  | 104        |
| 2.4.1    | Ontwikkeling van het (neo)positivistisch denken            | 107        |
| 2.4.2    | Ontwikkeling van de radicale wending naar het subject      | 121        |
| 2.4.3    | Ontwikkeling van het maatschappijkritisch denken           | 135        |
| 2.5      | De constructie van drie modellen                           | 152        |
| 2.5.1    | De ontdekking van de mens als veranderbekwaam wezen        | 152        |
| 2.5.2    | Drie belangrijke bronnen van kennis                        | 153        |
| 2.5.3    | Korte typering van de geconstrueerde modellen              | 155        |
| <b>3</b> | <b>Sociaaltechnologisch model</b>                          | <b>161</b> |
| 3.1      | Vooronderstellingen en uitgangspunten                      | 161        |
| 3.1.1    | Empirisch-analytisch onderzoek                             | 161        |
| 3.1.2    | De mens als rationeel wezen                                | 164        |
| 3.2      | Verkenning en analyse van de situatie                      | 167        |
| 3.2.1    | Richtlijnen voor het verzamelen en analyseren van gegevens | 167        |
| 3.2.2    | Belangrijke oorzaken van sociale problemen                 | 171        |
| 3.3      | Doelbepaling   | 176        |
| 3.3.1    | Richtlijnen voor bepalen van doelen                        | 176        |
| 3.3.2    | Belangrijke doelen van verandering                         | 179        |
| 3.4      | Methode van werken   | 185        |
| 3.4.1    | Nadruk op instrumentele kennis                             | 185        |
| 3.4.2    | Een functionele samenwerkingsrelatie                       | 186        |
| 3.4.3    | Planmatige aanpak  | 187        |
| 3.4.4    | Kenmerkende methoden                                       | 189        |



|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>4</b> | <b>Persoonsgericht model</b>  | <b>195</b> |
| 4.1      | Vooronderstellingen en uitgangspunten   | 195        |
| 4.1.1    | Kennis is waardegebonden  | 195        |
| 4.1.2    | Wetenschap maakt mensen tot object  | 197        |
| 4.1.3    | De professional als kwalitatief onderzoeker                                     | 198        |
| 4.1.4    | De mens is een cultuurscheppend wezen   | 201        |
| 4.1.5    | Zelfvervreemding in een verzakelijkte en materialistisch ingestelde samenleving | 202        |
| 4.2      | Verkenning en analyse van de situatie   | 204        |
| 4.2.1    | Richtlijnen voor verzamelen en analyseren van gegevens                          | 204        |
| 4.2.2    | Achtergronden en oorzaken van problemen   | 207        |
| 4.3      | Doelbepaling  | 211        |
| 4.3.1    | Richtlijnen voor bepalen van doelen   | 211        |
| 4.3.2    | Belangrijke doelen van verandering  | 213        |
| 4.4      | Methode van werken  | 218        |
| 4.4.1    | Nadruk op verhaalconstructie  | 219        |
| 4.4.2    | Een groeibevorderende samenwerkingsrelatie                                      | 220        |
| 4.4.3    | Flexibel en creatief  | 223        |
| 4.4.4    | Kenmerkende methoden  | 224        |
| <b>5</b> | <b>Maatschappijkritisch model</b>   | <b>231</b> |
| 5.1      | Vooronderstellingen en uitgangspunten   | 231        |
| 5.1.1    | Wetenschap is aan belangen gebonden   | 231        |
| 5.1.2    | Sociale interventies als bijdrage aan emancipatie                               | 234        |
| 5.1.3    | Actieonderzoek als opdracht van de professional                                 | 236        |
| 5.1.4    | De mens is een maatschappelijk wezen  | 236        |
| 5.1.5    | Maatschappelijk verantwoord ondernemen  | 240        |
| 5.2      | Verkenning en analyse van de situatie   | 241        |
| 5.2.1    | Richtlijnen voor verzamelen en analyseren van gegevens                          | 241        |
| 5.2.2    | Belangrijke achtergronden en oorzaken van problemen                             | 246        |
| 5.3      | Doelbepaling  | 252        |
| 5.3.1    | Richtlijnen voor bepalen van doelen   | 252        |
| 5.3.2    | Belangrijke doelen van verandering  | 255        |
| 5.4      | Methode van werken  | 258        |
| 5.4.1    | Meervoudig partijdig  | 258        |
| 5.4.2    | Inhoudelijk deskundig   | 259        |
| 5.4.3    | Een machtsvrije dialoog   | 260        |
| 5.4.4    | Flexibele aanpak  | 261        |
| 5.4.5    | Kenmerkende methoden  | 263        |

|          |   |            |
|----------|---|------------|
| <b>6</b> | <b>Naar een meervoudige benadering</b>                              | <b>269</b> |
| 6.1      | Overeenkomsten en verschillen tussen de modellen                    | 270        |
| 6.2      | Naar een integratieve theorie van veranderen                        | 272        |
| 6.2.1    | Versterking van het zelfregulerend vermogen als<br>centraal concept | 273        |
| 6.2.2    | Een driewereldenschema van veranderen                               | 280        |
| 6.2.3    | Reflectiemodel met negen basiscompetenties                          | 284        |
| 6.2.4    | De grenzenstellende dialoog als grondvorm van<br>veranderen         | 293        |
| 6.3      | Nabeschouwing van de theorie  | 297        |
|          | <b>Literatuur</b>   | <b>301</b> |
|          | <b>Register</b>   | <b>311</b> |
|          | <b>Over de auteur</b>   | <b>317</b> |

# De eigengeaardheid van veranderkundig handelen

# 1

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

(Naar een uitspraak van Niebuhr)

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

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

Grote vragen die belangrijk zijn om de volgende hoofdstukken te kunnen volgen. Ik kan in dit eerste hoofdstuk op deze vragen slechts een heel bescheiden antwoord geven. De sociale veranderingkunde is een kennisgebied dat historisch gezien nog in de kinderschoenen staat. Mogelijk heb jij of krijg je door dit boek zin om dit vakgebied mee verder te gaan ontwikkelen. Neem rustig contact op met de auteur Gerard Donkers via zijn website [www.zelfregie.com](http://www.zelfregie.com).

## 1.1 Veranderen, een gewone dagelijkse bezigheid

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

**Voorbeeld**

## Druk bezig met veranderen

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

Kader 1.1

### 1.1.1 *Veranderen van de materiële omgeving*

Zo brengen we dagelijks wijzigingen aan in onze materiële omgeving. We veranderen van school. We veranderen onze woonplek. We maaien het gras. We lopen of reizen van A naar B. We schoppen de bal in de goal. We veranderen ons dieet. We nemen een kopje uit de kast en schenken er koffie in. We schaffen een nieuwe computer aan. Van slangengif maken we medicijnen. We bouwen huizen, leggen wegen aan, enzovoort. Vrijwel de hele dag zijn we al dan niet bewust of beroepsmatig bezig met het aanbrengen van wijzigingen in de materiële omstandigheden van ons eigen en andermans leven. We proberen onze materiële welvaart te behouden en liefst te verbeteren.

Dit veranderen kan natuurlijk alleen maar lukken voor zover die materiële omstandigheden door ons beïnvloedbaar zijn en voor zover we ook ons eigen handelen in die gewenste richting kunnen beïnvloeden. Veranderen van de omgeving gaat in principe altijd samen met de bekwaamheid tot veranderen van onszelf. Als je een bloempot in je kamer op een andere plek wilt zetten, moet je daarvoor je eigen lichaam zodanig kunnen beïnvloeden dat bijvoorbeeld jouw handen die bloempot vastpakken, optillen en op een andere plaats neerzetten. Een bloempot verzetten vraagt om zelfsturing en die handelingen zijn complexer dan je in eerste instantie misschien denkt.

Elke veranderactiviteit heeft dus ook betrekking op de veranderaar zelf. Het is deze persoon die de gewenste wijzigingen in de omgeving moet aanbrengen. Dat vraagt per definitie om zelfbeïnvloeding. De activiteit van het veranderen kan dus niet worden losgekoppeld van de persoon zelf die het moet doen. 'Maak er wat van', zei een vader altijd tegen zijn dochter als ze bijvoorbeeld op vakantie ging of voor een lastige opdracht stond. 'Er iets van maken' verwijst naar een situatie die je niet enkel passief ondergaat, maar waar je iets actiefs mee doet. Je voegt er zelf iets aan toe. Je geeft er een eigen betekenis aan. In het ontwerpen en vastleggen van gewenste veranderingen in de situatie, bijvoorbeeld dat mensen

zich aan de wet houden, wordt deze persoonlijke component nogal eens vergeten. Onze dagelijkse praktijken zitten vol met voorbeelden van niet-erkenning, ontkenning of wegmoffelen van dit zelfbeïnvloedingsproces.

#### Voorbeeld

Weinig aandacht voor zelfsturing in de organisatieontwikkeling

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

(Bekman, 2007)



Kader 1.2

Misschien heb je zelf ook een voorbeeld hiervan in je eigen praktijk.

### 1.1.2 *Veranderen van de sociale omgeving*

Terwijl we in ons alledaagse leven zo bezig zijn met al dat veranderen van onze materiële omstandigheden, zijn we direct of indirect ook bezig met een proces van sociale verandering. Bij sociale veranderingen gaat het om het beïnvloeden van mensen en menselijke verhoudingen: op ons werk, op school, op het voetbalveld, in het verkeer of thuis. Zo beïnvloedt de secretaresse direct het handelen van haar collega als ze zegt: 'Die brief kan zo echt niet de deur uit!'

Veel mensen zijn zich er nauwelijks van bewust dat ze bij voortduring bezig zijn om langs directe of meer indirecte weg andere mensen in een door hen gewenste richting te beïnvloeden. Dit sociaal gerichte functioneren is zelfs een onafscheidelijk aspect van al onze werkzaamheden, ook als het bijvoorbeeld gaat om het uitvoeren van financiële transacties of om productietechnische handelingen in het bedrijf waar we werken. Het sociale is structureel ingebed in het werken, het winkelen, het voetballen, het autorijden, het consumeren, het hulpverlenend, het zorgen, het organiseren, het rechtspreken, het managen, het besturen, het onderzoeken enzovoort. In deze brede betekenis van het woord staat het sociale domein dan ook niet tegenover of los van andere sectoren in de samenleving, maar vormt daarvan een onafscheidelijk onderdeel (zie paragraaf 1.2.2). Het is dit ingebedde sociale domein dat het onderwerp is van studie en beïnvloeding van de sociale veranderkunde. Daarover gaat dit boek. Aan dat sociaal functioneren van mensen en hun sociale verbanden willen we sleutelen. Niet toevallig luidde de titel van een bekend veranderkundig werk van professor Marinus van Beugen dan ook *Relatiesleutelaars betreden het strijdperk* (1978). Het woord 'relatiesleutelaars' heeft bij Van Beugen overigens geen negatieve bijbetekenis.

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



#### Voorbeeld

#### Veranderen is ook zelf veranderen

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

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

Kader 1.3

### 1.1.3 *Mensen zijn veranderbekwame wezens*

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

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



#### Voorbeeld

#### Invloedsmogelijkheden adequaat inschatten

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

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

---

Kader 1.4

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

Over de aanname dat mensen in principe beïnvloedingsbekwame wezens zijn, kan men natuurlijk wel van mening verschillen, zoals kader 1.5 laat zien.

---

**Voorbeeld**

Beïnvloeden en beïnvloed worden



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

*Beste mijnheer Donkers*

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

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

*Alvast bedankt!!*

*Monique*

---

Kader 1.5

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

### 1.1.4 *Er is een schat aan stilzwijgende kennis over veranderen*

De studente was zich er kennelijk niet van bewust dat ze in haar e-mail mij aan het beïnvloeden was. En dat is eigenlijk ook niet zo raar. Doorgaans verloopt het veranderen in ons alledaagse leven immers vrij onbewust. We staan er niet uitdrukkelijk bij stil. We doen het gewoon. Het is impliciete veranderkennis.

Polanyi (1966) spreekt hier van tacit knowledge: het stilzwijgend, onbewuste weten van hoe te handelen (zie ook Nonaka & Takeuchi, 1997). Zo hanteert een kind van 7 jaar al de hele grammatica van zijn kindtaal. Terwijl het naar hartenlust werkwoorden verbuigt en woorden samenvoegt, weet het echter niet dat het verbuigt en samenvoegt. En zo hebben wij een schat aan stilzwijgende kennis op grond waarvan wij dagelijks bezig zijn met ongepland veranderen. Die kennis zit in onze handelingspraktijken zelf opgesloten.

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

### 1.1.5 *Expliciteren van stilzwijgende kennis*

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

Allereerst kunnen we onszelf soms ook te véél bewust zijn van onszelf. We verliezen dan onze spontaniteit, waardoor onze communicatie met andere mensen niet meer soepel verloopt.

Bovendien zijn er situaties te bedenken waarin we een bepaald doel niet rechtstreeks, maar slechts langs indirecte weg kunnen realiseren. Zo probeert cliënt Ans met alle macht haar huilen te stoppen. Maar het lukt haar niet. Ze raakt steeds meer in paniek, omdat ze de controle over zichzelf kwijt is. Volgens de maatschappelijk werker moet Ans haar emoties gewoon laten gaan en de controle over haar lichaam loslaten. Pas dan blijkt Ans erin te kunnen slagen om met huilen op te houden. Je kunt dit vergelijken met inslapen als je ’s avonds op bed ligt. Het actieve doel ‘inslapen’ verijdt zichzelf. Mensen kunnen dit doel enkel realiseren door de processen van hun lichaam die naar slaap streven, toe te laten.



Een ander argument tegen het alsmaar willen expliciteren van impliciete handelingskennis wordt aangevoerd door de Britse filosoof Scruton (2005). Volgens hem zitten doelen als zingevende intenties altijd al in ons gedrag opgesloten en hoeven deze niet per se te worden geëxpliciteerd om gerealiseerd te worden.

Tenslotte kunnen we veel opvattingen misschien beter impliciet laten en ze niet expliciteren. Is het bijvoorbeeld wel zo verstandig om een belangrijke waarde als ‘integriteit’ tegen de muur van het bedrijf te spijkeren? Expliciteren van waarden waar iedereen het impliciet al mee eens is, kan het gevoel van onveiligheid juist versterken. Het kan mensen misschien ook op ideeën brengen. Alsof die waarde hier in het bedrijf niet vanzelfsprekend is! Waarom moet dat zo uitdrukkelijk aan de muur worden opgehangen? Waarom wordt het soms op scholen zo benadrukt dat je geen opdrachten van elkaar mag overschrijven of dat je niet mag frauderen? Is dat altijd wel zo verstandig?

### 1.1.6 *Bewust bezig zijn met veranderen*

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

- Erik morst voor de zoveelste keer weer eens koffie op het tafelkleed.
- Bianca eet weer eens veel te veel.
- Kitty zakt voor de zoveelste keer voor haar tentamen en vraagt zich af of ze het opnieuw zal proberen.
- De prestaties van het bedrijf lopen terug. Wat gaan we hieraan doen?
- Gerard blijkt een ernstige vorm van kanker te hebben en weet niet wat hij met zijn verdriet aan moet.
- Sommige jongens hebben een kort lontje en kunnen zichzelf moeilijk beheersen.
- In ons dorp zijn steeds meer belangrijke collectieve voorzieningen weggevallen. Wat kunnen wij als burgers en als overheid hieraan doen?

Deze en andere fricties in hethandelingsverloop roepen vragen op over de manier waarop we in het alledaagse leven bezig zijn om onze belangen, waarden of doelen te realiseren. Ons handelen is op zulke reflectiemomenten opeens niet meer zo vanzelfsprekend en vertrouwd. We worden genoodzaakt om min of meer bewust bij ons gedrag zélf stil te staan. Het stimuleert ons om van buitenaf te gaan kijken naar waar we precies mee bezig zijn. Misschien moeten we besluiten om een andere richting op te gaan. We willen weer de ervaring krijgen dat we op de goede weg zitten. Hetgeen normaal vanzelfsprekend is, kan dan plotseling een bijzonder ingewikkeld gebeuren zijn. Dat komt omdat we dan stilstaan bij onszelf als intentioneel handelende wezens in de complexiteit van

de alledaagse wereld waarin ons handelen structureel is ingebed. We worden ons dan bewust van het feit dát we interpreteren, nadenken, bewegen, emoties en stemmingen ervaren, met anderen samenwerken, bezig zijn met conflicten te laten escaleren, enzovoort. We merken dat we *over* dat denken, ervaren en doen kunnen nadenken.

Die vorm van reflectiviteit kan vervelend worden als we dat te veel doen. Maar hiermee komt wel een nieuwe bron van mogelijkheden tot onze beschikking. Het is de bekwaamheid om te reflecteren op wat we doen, denken, waarnemen en ervaren en om op grond daarvan onszelf en de situatie bewust weer de goede kant op te sturen.

### 1.1.7 *Veranderen kan gericht zijn op behoud van het bestaande*

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

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

Nu kunnen zich ook situaties voordoen waarin we bepaalde veranderingen die zich voltrekken níét wensen. We kunnen dan proberen om deze veranderingen tegen te houden of ongedaan te maken. Ook dit is echter een vorm van veranderen. Dat klinkt misschien paradoxaal. Veranderen wordt vaak juist geplaatst tegenover *bestendigen*, dat wil zeggen tegenover gericht zijn op stabiliteit en behoud van de status quo. Op deze manier wordt ‘veranderen’ bijvoorbeeld opgevat in het *Handboek verandermanagement* van Cozijnsen en Vrakking (2003, p. 139). Toch kan het bevorderen van een goede verhouding tussen de mens en zijn omgeving inhouden dat men ophoudt met zichzelf of de omgeving steeds maar te willen veranderen. Veranderen betekent dan behoud van de status quo in de omgeving of in jezelf, bijvoorbeeld omdat je vindt dat de samenleving te veel op drift is en de mens in zo’n woelig systeem zich niet meer kan hechten. Dit bestendigen kan worden opgevat als een vorm van veranderen. Het gaat er immers om iets in het bestaande zodanig om te vormen dat de situatie zoals die is, behouden blijft. Denk aan het beïnvloeden van *ongewenste opvattingen* over verdere bezuinigingen in het sociale domein. Denk aan ongewenste wijzigingen in de sociale wet- en regelgeving, bijvoorbeeld aan nog