

Verslag bijeenkomst Landelijk Platform Sociale Veranderkunde (LPSV)

Zwolle, 11 januari 2024

Aanwezig: Anneke van de Pavert, Antoon Duijnker, André Ponger, Marloes Verhoeven, Sara Donkers, IJsbrand van der Krieken, Mark van Peufflik, Gerard Donkers en Nelly Labrie (verslag).

Vooraf

Vooraf vindt er een gesprekje plaats over de waarde van de theorie (grondslagen) van Sociale veranderkunde. Anneke geeft aan dat, wanneer je verandering in gang wilt zetten, je handvatten nodig hebt om verder te gaan met in haar situatie het thema 'seksueel geweld tegen vrouwen'. Dan moet je eerst de diepte in willen, wil je daar op een zinnige manier mee verder komen. Daar is deze manier van werken goed te gebruiken.

Nelly: Wat ik er altijd bijzonder aan vind, is de genuanceerde manier van kijken. Dat hoort ook bij de complexiteit van een vraagstuk. Dat vraagt niet om een simpele aanpak en dat maakt het tegelijkertijd ook moeilijk om het over te brengen.

André: Als ik probeer het boek uit te leggen, vind ik dat nog wel lastig met al die bouwstenen en grondthema's.

Inleiding

(Nelly neemt het eerste uur waar voor Gerard. Zij heeft zijn voorbereiding per mail ontvangen)

Afwezig met kennisgeving: Suzanne Bunnik, Jaap Iking, Jan Swagerman, Liesbeth Toet, Monique Ortlep en Ellen Steijvers. Gerard komt later wegens problemen met het openbaar vervoer. Om deze reden moet Suzanne Bunnik zich afmelden. Liesbeth moet zich wegens ziekte afmelden. Monique heeft aangegeven dat ze veel heeft gehad aan de feedback op het verandertraject dat ze heeft ingebracht en dat ze er mee verder kan. Jaap Iking kon voor vandaag helaas geen ruimte vrijmaken in zijn agenda. Ellen kon deze keer niet komen, maar wil graag op de hoogte blijven en zal zeker komen als ze kan. Jan Swagerman wil wel komen, maar kon deze bijeenkomst niet.

Dat mensen niet kunnen komen is geen probleem. Wel fijn als ze dat even aangeven. Mensen kunnen ad hoc deelnemen. De groep zou anders ook te groot kunnen worden. Wel is het belangrijk dat mensen aangeven of ze *op de hoogte gehouden willen worden*. Dan kun je altijd nog besluiten of je wel of niet komt. Zo zijn er ongeveer 35 mensen die hebben aangegeven dat ze op de hoogte gehouden willen worden.

De agenda van vandaag is:

- Mededelingen
- Bespreking verandertraject van Antoon Duijnker
- Vervolg bespreking verandertraject over stedelijke verduurzaming en de correspondentie hierover tussen Frits Raaphorst en Gerard Donkerws
- Afspraken vervolg

1. Mededelingen en ontwikkelingen in verandertrajecten

Gerard: Hij heeft een *notitie gemaakt voor de kerngroep* van het platform over mogelijkheden tot verbreding van het platformconcept. Men geeft aan interesse te hebben om deze notitie te ontvangen.

Verder start op donderdag 29 februari een *avondcursus* (19.00 – 21.00 uur) vanuit de Kring Andragologie in Amsterdam over het boek 'Grondbeginselen van veranderen'. Mensen geven aan de folder te willen ontvangen. Die folder is ook te vinden op de site van de Kring Andragologie.

IJsbrand: Ik kom uit Assen en ben 'half-pesionado'. Vanaf 2015 ben ik gepensioneerd. Ik heb nog een eigen praktijk voor relatietherapie. Met Henk Geertseman, een goede vriend van mij, heb ik hier veel over gesproken en dacht dat ik hier misschien ook wel aansluiting bij kan vinden. Henk was een systeembouwer en Gerard ook en dat ben ik helemaal niet. Ik verdwaal in dit soort boeken en heb er heel veel moeite mee. Als ik met veranderen bezig ben, trof mij dat men in het boek 'Grondbeginselen' een soort tegenstelling ziet, tussen de presentiebenadering en het interventiedenken. Alsof de presentiebenadering iets tegen interventie zou hebben. Dat geloof ik niet, want ik heb zelf twee cursussen gedaan in de presentiebenadering en zij zijn juist heel erg gericht op verandering, maar niet door gericht te spreken over interventie. Mij houdt het bezig dat zelfs wanneer je niet gericht bent op verandering het veranderen van inzicht tot verandering leidt. Ik ben niet gericht op verandering, maar door inzicht verandert gedrag. Dat is in het kort wat mij treft. Mij treft ook dat ik bij veel cliënten hun hoop ontnem, hen desillusioneer, door het te hebben over wat illusies blijken te zijn. Wat doet dat met cliënten. "Laat varen alle hoop, gij die hier binnentreedt" (Dante). Dat er een soort rouw ontstaat. Ik ben dus meer bezig met het tegenovergestelde van het gericht zijn op verandering. Verandering zie ik als een gevolg. Ik ben niet gericht op verandering. Ik wil eerst kijken of ik hier aansluiting vind en of dit iets voor mij is en anders was dit de laatste keer.

Anneke: Er zijn nog geen ontwikkelingen in het traject *Seksueel geweld tegen vrouwen*, behalve dat ik deze bijeenkomsten wel wil gebruiken om daarmee inhoudelijk mee aan de slag te gaan. Verder ben ik betrokken bij het scheidingsproces van mijn zoon en schoondochter, wat voor mij wel wat teweeg heeft gebracht. Daar heb ik zelf ook wel wat in proberen te veranderen. Verder ben ik gepensioneerd en dat betekent ook veranderen van positie in de samenleving. Dat vind ik boeiend.

Mark: Ik ben als veranderkundige betrokken op de UvA en HvA rond onderwijsvernieuwing. Dat is voor mij de meer instrumentele kant van veranderen. Voor mij gaat veranderen over welke keuzes mensen maken en welke keuzes collectieven maken. Dat is namelijk het resultaat van veranderen. Dat heeft te maken met allerlei beelden of percepties en mentale modellen die mensen hebben. Ik ben dan ook niet zo geïnteresseerd in de instrumentele kant, de interventiekundige kant, al vind ik die boeiend. Mijn persoonlijke interesse ligt meer in de verschuiving van de mentale modellen die mensen hebben. Dat wordt in het boek ook wel aangegeven. Vooral het collectieve leren en de collectieve mindset vind ik interessant. In de trein las ik een (ouder) boek van Thijs Homan over *Teamleren* waarin hij ook schrijft dat leren meer is dan alleen maar gedragsverandering en dat gedragsverandering juist

voortkomt uit een verschuiving van mentale modellen. Ik wilde in de trein al roepen: *Hoera, dat snap ik helemaal!*

Voorheen heb ik veel in de gedwongen hulpverlening gewerkt, waaronder gevangenis/TBS. Die gedwongen context boeit mij altijd enorm als het gaat over veranderen. Ik zie veel raakvlakken tussen de gemiddelde tbs-instelling en de UvA/HBO, namelijk het institutionele denken maakt dat er iets "gedwongens" zit in het veranderen. Daarom ben ik ook geïnteresseerd in hoe professionals hun vrije ruimte daarin vinden. Nelly: Allemaal tegenstellingen.

Mark: Ja, ik vind het werken met tegenstellingen heel boeiend.

Nelly: Ja, dat herken ik wel.

Antoon: Ik heb nu 10 jaar een eigen bedrijf en werk als executive coach bij de overheid en ook bij particuliere ondernemingen. Ik heb vandaag de casus ingebracht en die heb ik eerder ingebracht. Gerard heeft nadrukkelijk gezegd: Maak je intro niet te lang. Is er voortgang? Ja, mijn casus en jullie reacties heeft tot nu toe tot het inzicht geleid dat ik meer van binnen naar buiten werk, dan van buiten naar binnen.

Sara: Gerard is mijn vader en ik weet al wat jaren waarmee hij bezig is en daar hebben we gesprekken over gehad. Ik ben zelf psycholoog van oorsprong en ben daar ongeveer 10 jaar geleden mee gestopt en ben toen de fotoacademie gaan doen. Ik werk nu zo'n 12 jaar als fotograaf. In de tussentijd heb ik een stichting opgericht samen met twee anderen. Wij maken kunstcampagnes, vooral rond het thema seksualiteit en seksueel geweld. Daar gaan we ons nu op richten. Dat is ook een veranderproces. Eigenlijk komt het erop neer dat ik niet meer in mijn eentje ben. Mijn vraag is hoe ik nu verder ga met deze stichting. Er zijn geen financiën en daardoor verloopt het wel stroef. Bovendien waren we op een gegeven moment meer manager en niet meer vrij om te maken. Nog steeds ben ik fotograaf en wil ik iets met die stichting. Dat 'iets' is nog wel een proces van verandering waar ik naar moet kijken.

Eigenlijk ben ik toch ook in hart en nieren psycholoog in het dagelijks leven en ook als fotograaf en kan ik daarin een combinatie maken. Ik merk wel in de stichting dat ik het gebruik van beeld als middel heb gezien en ik heb gezien hoe mooi dat werkt. Toen dacht ik waarom kan ik fotografie en psychologie niet combineren. Als psycholoog heb ik in een psychologenpraktijk gewerkt met mensen met een depressie, angststoornissen en meer in de hoek van problemen. Dat waren wat langere trajecten. En daar liep ik ook wel een beetje op leeg en toen dacht ik 'Ik wil meer in de arbeid-en organisatiehoek', al heb ik dat niet gestudeerd. Ik ga nu wel een master volgen. Gericht op werk wil ik nu met beeld gaan werken aan *persoonlijk leiderschap*. Dat is een veranderproces waarin zit. Ik zit heel erg in die kunst en cultuursector en dat vind ik heel leuk, maar ik wil ook andere netwerken aanboren. Dus ik dacht: *Ik ga gewoon eens kijken hoe ik het vind om hier te zijn.*

Marloes: Ik heb de afgelopen zeven jaar geholpen een masteropleiding op te zetten waarin studenten worden opgeleid om hun kunstenaarschap in te zetten voor verandering en ik geef les in op kunst gebaseerd onderzoek. Daarnaast ben ik zelf beelden kunstenaar (fotografie en tekst) en wil daar meer aandacht aan geven, omdat ik zelf de behoefte heb om wat ik de laatste tijd geleerd heb over kunst en educatie ook zelf in te zetten.

Nelly: Je vraag was: "Hoe krijgen we het belang van kunst in de samenleving weer meer benadrukt?"

André: Ik heb met vluchtelingen gewerkt en ben op latere leeftijd gaan studeren en in het opbouwwerk terecht gekomen. Nu doe ik uitvoerend opbouwwerk. Mijn verandertraject is gericht op de vraag *Wat is de rode draad in mijn veranderprocessen? Wat is mijn eigen rol daarin?* Het gaat soms ook wel een beetje vanzelf. Ik mis wat uitdaging daarin. Ik heb wel vaak op projectbasis gewerkt. Dat vind ik wel weer leuker. Op de vraag hoe het ermee staat, ben ik de afgelopen periode vooral bezig geweest met het lezen van het boek en probeer de terminologie erin te snappen en het in de casussen bij elkaar te brengen.

Marloes: Wat is eigenlijk opbouwwerk?

André: Het is het ondersteunen van bewonersinitiatieven in de breedste zin van het woord. Dat doe je met allerlei partijen, niet alleen met inwoners. Zoals ook naar voren komt in de casus van Antoon waar overigens m'n mond van openviel. Het begrip 'opbouwwerk' valt samen met het begrip 'samenlevingsopbouw'. De ene keer zijn de inwoners veel meer aanwezig als actoren dan een andere keer. Maar altijd staat het belang van de inwoners centraal.

Nelly: Ik ben maatschappelijk werker van oorsprong en dat ben ik nog steeds. In werk in spanningsvelden en met tegenstellingen. In het groot bedenk ik het en in het klein pas ik het toe. Op dit moment werk ik op basisscholen met kinderen. Mijn verandertraject is het uitzoeken wat we doen in de gesprekken: geef ik daarbij voldoende ruimte aan het eigenaarschap van het kind zelf? Hoe ga ik daarmee om? Ik neem daarbij vooral mijn eigen werkwijze onder de loep. Verder ga ik over 1,5 jaar met pensioen, wat eigenlijk ook als een verandertraject op de achtergrond meeloopt: Waar ben je mee bezig geweest en hoe wil je daarna verder?

2. Vangen hoge bomen veel wind? Casus van Antoon Duijker

Bij het bespreken van praktijksituaties gaan we als volgt te werk:

- a. Informatie en toelichting over het verandertraject
- b. Gesprek over de praktijksituatie en relaties met de theorie van sociale verandering
- c. Rondje met suggesties, ideeën of adviezen aan de inbrenger van de casus.

a. Informatie en toelichting

Antoon geeft allereerst een toelichting op zijn ingeleverde casus.

Mijn belangrijkste vraag was: *Hoe houden mensen zich staande in een dynamische omgeving?* Ik stel die vraag vanuit de individuele begeleiding die ik mensen bied. Daarbij kunnen we een maatschappelijke verwijzing maken naar de toenemende stress: eenderde van de problemen waar mensen mee komen zijn stress-gerelateerd. Het is druk in de omgeving van mensen en hoe hou je je daar dan in staande? Deze vraag is de aanleiding voor deze casus.

Wat ik voortdurend probeer niet te doen, is me te bemoeien met waar deze man zich mee bemoeit. Hij is in die context de veranderaar. Wanneer hij een vraag over de context stelt, is mijn vraag waarvoor het voor hem een vraag is, zodat de vraag bij hem blijft.

Ik kreeg in de reacties vrij veel vragen die over de context gaan en die niet gaan over mijn vraag over hoe hij zich daar nou staande in houdt. Of wat hij nou tegenkomt of wat als je in zo'n positie zit. En wij zitten allemaal in zo'n positie, dat wil zeggen, we zitten allemaal in een

dynamische omgeving en hoe krijg je dat nou voor elkaar? Zo heb ik hem gepositioneerd. De vraag hoe ik mezelf daarin heb gepositioneerd heb ik helemaal niet beantwoord.

Een van de eerste vragen die ik in jullie notities las was: Wat heeft dit voor jou betekend? Ik realiseerde me dat ik van binnen naar buiten kijk. In die zin gaan alle opmerkingen die gemaakt zijn over de systeemkant, over factoren die effect hebben op zijn directe omgeving of op hem. En zo werkt dat natuurlijk ook op mij door. Ik heb mezelf hier helemaal buiten spel staan; het gaat niet over mij. Terwijl het natuurlijk altijd ook over mij gaat. Ik ben kennelijk geneigd het niet over mijzelf te hebben. Dan heb ik het dus niet over de effecten van mijn handelen en hier staat vrij uitdrukkelijk: Heb het er nou eens over, zodat je kunt zien wat je wel en niet doet.

In het grotere geheel heb ik ontdekt dat ik continue bezig om 'van achteruit' te leiden. Dus hij kijkt naar de wereld en ik sta achter hem en kijk met hem mee. Als hij iets tegenkomt, dan vraag ik: Hoe kijk jij ernaar, wat zie jij? Ik probeer dan iets toe te voegen over hoe ik hem heb leren kennen, waardoor hij mogelijk anders kijkt of een andere taal gebruikt en zo voorts.

Veel commentaar van jullie stelt de vraag: Als je met de beste bedoelingen aan de ontwikkeling van mensen werkt, waar zijn die mensen dan gebleven? Die mensen zijn er in die wijk en die doen gewoon dagelijks wat ze doen... Daarnaast hoor ik van hem over een enorme dynamiek, over geld, afspraken en wat er moet gebeuren en ondertussen doen de mensen gewoon wat ze doen. Dus wat is nou eigenlijk dat 'verheffende'? Wat er moet, wat men dan wil? De vragen gaan vooral over: Als je betekenis wilt geven, doe je dat dan wel mét die mensen?

Wat ik via hem tegenkom, is de enorme dynamiek, langs die mensen, in die systemen, in afstemming, helemaal niet met die mensen (bewoners, AD). Dat betekent niet dat er geen ontmoetingen zijn met die mensen, maar dat zijn ontmoetingen met machthebbers. Zo hebben ze eigen stichtingen, met vertegenwoordigers die komen praten over "Wat ga jij voor ons doen?". Dat zijn deelaspecten van wat er in die wijk gebeurt. Maar het zijn wel relevante deelaspecten, want dat is waar zij naar kijken. Je kunt je de vraag stellen: "Trek ik dan aan touwtjes om beweging te krijgen of sluit ik aan op de ontwikkelingen in die wijk?" Dat zijn allemaal vragen over het systeem waar ik dus niets van vind in deze casus, want mijn vraag is hoe hij zich daarbinnen staande houdt. Want hij is drie jaar geleden bij me langs gekomen met vragen over de gemeente waar hij ging werken, omdat hij gehoord had dat ik bekend was met de gemeente. Ik ben in het algemeen het bestel met hem doorgelopen. Zo ontstond er een gesprek over sociaal geëngageerd zijn en over community development waarin hij interesse had en een positie in kreeg.

André: Vond hij dat leuk? Want dat las ik er niet uit.

Antoon: Hij vond het hartstikke leuk, maar was ook moe.

b. Gesprek over praktijksituatie en relatie tot theorie over sociale veranderingkunde

Nelly: Het gaat ook steeds om de vraag wat we zelf van dit verandertraject leren. Ik merk dat ik er ook weer in ben getrapt om weer niet naar jou, Antoon, als actor te kijken, maar mee ga denken over deze man en over wat daar gebeurt. Zo moet je altijd weer een stapje terugzetten in mijn beleving.

Antoon: Ik heb erg geprobeerd om de begrippen een beetje onder de knie te krijgen. Want ieder hier heeft een verandergeschiedenis, maar allemaal in een eigen 'taal', een maatschappelijke ontwikkelingstaal, een psychologentaal, een presentietaal, et cetera. Maar

is het denkbaar dat ik deze casuïstiek onder de knie kan krijgen met behulp van die begrippen, die taal die Gerard heeft geprobeerd te vangen in die negen basisbegrippen? Mijn hoop is dat er een gemeenschappelijke taal of een manier van kijken ontstaat die ons kan helpen om iets te zien dat je tot die tijd niet zag of niet op die manier zag. Dus:

- a. Komen tot een gemeenschappelijke taal
- b. De vraag beantwoorden of je dat kunt doen op een manier die je ook uitwisselbaar en completer maakt.

Veel vragen die gesteld worden zijn vragen waarbij je denkt: Interessante invalshoek.

De mooiste metafoor was 'Hoge bomen moeten diepgeworteld zijn', waarbij ik denk: Ik kom veel leidinggevend tegen in organisaties die de werkvloer kwijt zijn. Zij worden manager, proberen leider te worden, gaan strategieën aan, proberen over de grens te kijken en raken het contact kwijt met hun product of dienst. De lol is toch dat je moet proberen om bij dat product of die dienst te blijven om beter zicht te houden op de vraag 'waartoe doe ik dit eigenlijk'? Want er zit een hele bak energie achter die dit mogelijk maakt. Zij geven betekenis aan wat ik met mijn bedrijf/organisatie/stichting neer wil zetten.

André: Je zei: "Ik begeleid hem en heb het niet over de inhoud", maar dat kan toch haast niet?

Antoon: Die inhoud is niet mijn focus. Op het moment dat hij het gaat hebben over die veranderende omgeving merk ik, dat ik in een andere rol terecht kom. Ben ik dan de organisatieadviseur, de expert of de kenner van het systeem die zegt "Dan moet je Jan bellen". Als ik me daarin begeef - en dat gebeurt ook - merk ik dat ik in het verhaal meega. Daar heeft hij me niet toe uitgenodigd. Dat is niet de rol die ik uiteindelijk kies. Ook ben ik continu in gesprek met mezelf over 'wat doet ertoe in mijn relatie tot hem, opdat hij verder kan'.

Marloes: Gaat het dan uiteindelijk over welke waarde van veranderen, welke doelrichting jij hebt, om hem te ondersteunen zodat hij diepgeworteld is en veel wind kan vangen? Is dat de waarde die jij wilt realiseren?

Antoon: Wat voorafging aan deze vraag en wat ik ook prachtig vind aan deze vraag en ook aan het verhaal van Gerard, is dat het niet over doel en doelrealisatie gaat, want dat is het verhaal van 'we hebben een planning en we halen die planning nooit, maar dan hebben we tenminste iets te pakken'. Maar een doelrichting is meer van 'we zetten een stap en weten nog niet waar we uitkomen'. Het mooie van dat begrip vind ik dat je wel een kant op beweegt. Niet van: 'Begin bij de (gevisualiseerde) realisatie, 'zoals Covey zegt. Dit is meer van 'we gaan op stap en weten nog niet waar we uitkomen'. Ik ben met hem aan tafel gekomen rond de vraag wat hij kan tegenkomen wanneer hij in die functie stapt. Maar we kunnen ook kijken naar hoe hij dan kijkt en handelt en kan ik daar mogelijk wat op aanvullen. Wat is dan de waarde? Dat is mijn hoofdvraag: Hoe houdt hij zich nou staande in een vreemde omgeving, die steeds vreemder wordt als je dit leest.

Marloes: Hij raakt steeds verder verwijderd van zijn beginvraag.

Nelly: Eigenlijk moet je hem ook bevragen op zijn waarde, zijn doelrichting. Die moet hij ook in de gaten houden. Daar slip je snel van weg.

Antoon: Ja, dat komt ook steeds terug. Steeds is de vraag tussen ons of dit nog gaat over wat je voor ogen hebt. Als je dat houvast niet hebt, dan ben je verloren.

Nelly: Dat is ook je worteling.

Antoon: Dat heeft hij scherp voor ogen. Hij houdt zijn waarde-verhaal, maar wordt zó belast met alles dat het daar helemaal niet meer over gaat. Maar langzamerhand zie je schillen

eromheen ontstaan rond vragen als: 'Hebben we het geld in de hand?' en 'Mag iedereen wel meedoen die daarover gaat?'.

André: Heel instrumenteel dus.

Antoon: Het wordt instrumenteel gemaakt door al die partijen.

Sara: Ik stond heel erg stil bij de eindzin: 'Hij is heel moe'. Wat maakt hem nou zo moe? Dat lijkt mij voor de coach heel belangrijk. Heb je dat in beeld?

Antoon: Hij kan zijn waarde niet meer realiseren. Hij gaat af van wat hij vast moet houden. De rek neemt toe tussen waar je voor kwam en waar je in terecht komt. Hij moet vaker op plekken zijn waar hij niet wil zijn en wat hem afhoudt van waar community development in zijn ogen over zou moeten gaan. Hij wordt weg geïnstrumenteerd in het systeem waar hij probeert antwoord te geven, terwijl hij er eigenlijk niet wil zijn. Als je ergens niet wilt zijn, maar je voelt dat je er móet zijn omdat er afhankelijkheden ontstaan, dan ga je van jezelf vervreemden en daar word je doodmoe van. Of je gaat leven naar een waarde die niet van jou is, dat maakt je dom. Of je probeert er zo min mogelijk aandacht aan te besteden ten gunste van de community waar je geen tijd meer voor hebt, want iedereen wil vergaderen. Al die clubs zijn gewend om te vergaderen op een ouderwetse vergadermanier. Vaak lukt het niet overdag en wordt het 's avonds.

Sara: Ik moest heel erg aan het woord 'afstemming' denken waar het gaat om de theorie. Hij staat er zo alleen in. Hoe is de relatie met bijvoorbeeld de wethouder? Hoe is die afstemming met al die partijen die je noemt?

Antoon: Dat begrip afstemming staat in het boek bij 'Integrale visie'. Afstemming is noodzakelijk om elkaar te begrijpen. Ik heb van al die begrippen plaatjes gemaakt, omdat ik heel visueel ben ingesteld. Toen kwam ik op een plaatje van System views of life waarin grenskritieken ontstaan. Het is helemaal niet een eenduidig systeem. Het zijn allemaal subsystemen met allemaal een eigen waarde. Wat hier onder 'afstemming' wordt verstaan is helemaal niet wat mensen binnen hun eigen systeem als 'afstemming' verstaan. De afstemming loopt in subsystemen allemaal langs eigen waarden, zo realiseerde ik me. Alleen al het afstemmen over de vraag 'Is dit waar we heen gaan?' vraagt om een onderzoek naar wat de waarden zijn waarlangs de afstemming in die verschillende organisaties plaatsvindt. Dát is al een heidense klus.

Nelly: Dus om een gemeenschappelijke waarde te gaan formuleren is allereerst de waarde 'afstemmen' nodig.

Antoon: Er zit al een waarde in het proces, het moet over het ideaal blijven gaan, maar er ontwikkelt zich een enorm proces.

André: Ik miste daarin ook de vraagverheldering, waar gaat het nu eigenlijk naar toe? Wat is nou de vraag van deze man in het hele verhaal?

Antoon: Jouw vraag komt, denk ik, voort uit community development en mijn vraag is wat de vraag van deze man is. Die verwarring is heel voor de hand liggend. Als ik mee zou gaan met zo'n verhaal, dan word ik mesjogge.

Sara: Is dat ook de vraag van deze man?

Antoon: Hij zit tot over zijn oren in de inhoud en in het proces.

André: Hij is gewoon een opbouwwerker.

Antoon: Dat vind ik interessant "Hij is gewoon een opbouwwerker". Daarmee ruk jij je hele referentiekader uit de kast. Er staat ook ergens in het boek en dat vind ik ook een hele goede: Reduceer de complexiteit nou niet. Als je hem gewoon opbouwwerker noemt, gebruik je het referentiekader van de opbouwwerker.

Gerard is inmiddels met de trein gearriveerd en neemt de gespreksleiding van Nelly over.

Nelly: Wat uit de bespreking van de praktijksituatie van Antoon tot nu toe naar voren komt is ook met name het actorschap van Antoon zelf en de vraag in hoeverre je jezelf buiten de materie stelt. Dat is een belangrijk thema in deze casus.

Gerard: In het algemeen stellen we ons de vraag: *Wat leren we of kunnen we leren van deze praktijksituatie voor wat betreft onze eigen theorie van veranderen en wat betreft onze eigen praktijken van veranderen?* Daarbij gaan we er in feite van uit dat er *twee soorten theorieën* zijn. Dat is voor veel mensen heel nieuw. Je hebt namelijk een wetenschappelijke theorie: via wetenschappelijk onderzoek is men tot bepaalde conclusies gekomen. Die bevindingen zijn wetenschappelijk onderbouwd. Maar 'theorie' kun je ook anders verstaan. Vanuit de psychologie is bekend hoe mensen ook hun eigen theorieën hebben over gezondheid of over de probleemsituatie waarin ze zitten. Mensen hebben ook hun eigen beschrijvingen en verklaringen voor hun gedrag. Dat is ook 'theorie'. En zo hebben wij ook onze 'theorieën over veranderen' en de vraag is dan: 'wat kunnen wij uit deze praktijksituatie leren over onze 'eigen theorie' welk vaak impliciet is. Dan moet je natuurlijk weten wat jouw eigen theorie is over veranderen en dat op zich al geen gemakkelijk vraag. En wat kunnen we hieruit leren voor wat betreft onze eigen praktijken? Op theoretisch niveau confronteren we dan twee soorten van theorieën met elkaar: Onze eigen theorieën en praktijkervaringen en de theorie zoals die hier in het boek staat. In de theorie van het boek gaat het over vier thema's:

1. De eigengeaardheid van een sociaal-veranderkundig kennisgebied als apart kennisgebied dat theorie en praktijk met elkaar wil verbinden.
2. De onderliggende visie op waarheid, werkelijkheid en methodologie en het integrale karakter van deze benadering.
3. Methodologische grondthema's in een verandertraject.
4. Welke systeemvisie komt hier naar voren en waar legt men hier de grenzen van het systeem?

Antoon: We waren zojuist in het gesprek op een punt gekomen, waar het ging over het reduceren van complexiteit. We hebben de situatie waarin deze man verkeert verkend en kwamen tot de conclusie dat hij eigenlijk 'gewoon' een opbouwwerker zou zijn. Ik reageerde op twee manieren: (1) Zo 'gewoon' is dat niet, want dat is ook een behoorlijk complex vak en (2) het werd gezegd door André die het opbouwwerk goed kent en ik zei toen: 'Het risico van 'zijn positie samenvatten als opbouwwerker' is, dat je daarmee je eigen visie op dat vak loslaat op zijn omgeving en daarmee een reductie aanbrengt op de dynamiek van zijn omgeving. Het nadeel hiervan is dat je gelijk reductie aanbrengt.

Het interessante is verder, dat Sara begon met: 'Ik heb alleen maar vragen', waarbij ik dacht 'dat is eigenlijk waar het over gaat', want als je alleen maar antwoorden hebt, ben je snel klaar. Als je het in een frame zet wat je kent, dan reduceer je. Een van de grondbeginselen is dat je de complexiteit blijft zien, omdat daarin een voortdurende wisselwerking zit en dus dynamiek. Ook al lijkt het een statische situatie te zijn, er is toch altijd beweging in de sociale context, vergelijkbaar met het trilgetal, omdat er voortdurende afstemming bestaat tussen de elementen van het sociale systeem. Als je het trilgetal zou moeten bepalen van deze casus, dan zou dat enorm veel cijfers achter de komma hebben. Het blijft in beweging en daarom wordt deze man ook zo moe.

Gerard: Sluit deze discussie ook aan bij de vraag die ik zelf stelde naar de relatie tussen de theorie van 'community development' en de transdisciplinaire benadering van de sociale verandering als mogelijke onderlegger voor onder andere de community benadering?

Antoon: Ik begrijp in conceptuele zin dat begrip 'transdisciplinair'. Als ik dat begrip loslaat op het begrip integrale visie en systems view of life, dan vraagt het transdisciplinaire karakter om een voortdurende afstemming, totdat je als het ware via een derde weg bij een gemeenschappelijke taal komt en daar ben ik een fan van. Ik hoop dat we tot een gemeenschappelijke taal komen. Maar dat vraagt om afstemming: elkaars belangen en elkaars positie kennen. Ik constateer dat hier in dit verandertraject zoveel subsystemen aan het werk zijn die onder 'afstemming' allemaal iets anders verstaan. Om dat hele transdisciplinaire te kunnen pakken moet je eerst de disciplines in die subsystemen leren kennen. Dus de weg om elkaar te begrijpen op een gemeenschappelijk niveau is nogal lang, want er zijn heel veel verschillende partijen in die wijk die hun eigen wegen inslaan en die helemaal niet op elkaar zijn afgestemd. Die dragen allemaal ook een eigen waarde-concept.

André: Als dan die vraag naar samenhang niet helder is, dan kan dat natuurlijk zo gaan.

Nelly: Om te beginnen moeten die waarden dus op elkaar worden afgestemd.

Gerard: Je kunt je afvragen of de benadering van deze man iets te maken heeft met een transdisciplinaire visie en je kunt je ook afvragen of die theorie van community development is afgestemd op de ervaring en opvattingen van de bewoners.

Antoon: Absoluut, dat is een heel fundamentele vraag.

Gerard: Het gaat om praktijk en theorie. Want je kunt wel een mooie community development theorie er op nahouden, maar hoe denken bewoners daar zelf over?

André: Dat is een aspect van de arrogantie van de macht. Je stelt de goede vraag.

Antoon: Mijn antwoord is dat het niet aan mij is om dat antwoord te geven, want deze man is bij mij gekomen met de vraag: Kun jij eens met mij meelopen, want ik begin aan een klus en ik ken die omgeving niet. Mijn relatie tot hem is *leiden van achteruit*, dus ik kijk met hem mee naar wat hij ziet. Als hij daar vragen over heeft, heb ik het daar met hem over. Dus ik beperk mij in mijn opvatting over wat daar gebeurt tot wat hij zegt daar nodig te hebben om daarin te bewegen of tot wat ik denk dat hij nodig heeft om dit anders te zien. Het interessante is nu dat ik merk dat ik heel erg op deze manier ben blijven kijken. Ergens zeg je in het boek: *De natuur praat terug* en dat kun je ook zeggen over de maatschappij. Dus al die mensen lopen nu die wijk in en die mensen vinden daar ook wat van. Dus die praten bewust of onbewust terug tegen deze organisatie. Ik had - tot vandaag - geen oog voor het effect van wat daar met die omgeving gebeurt en hoe dat op hem inwerkt en dat had hij misschien ook niet. Hij probeert nog steeds iets te realiseren, maar je kunt niets realiseren als er niet die wisselwerking is die op hem hoe dan ook een effect moet hebben. Het gaat hier over al die systemen die op hem inwerken, die machinatie die ontstaat, die macht die z'n werk doet. Maar daar zit een schil achter van die maatschappelijke effecten die ook op een bepaalde manier op hem inwerken. Die vraag heb ik op die manier nooit aan hem gesteld, want hij moet die vraag beantwoorden. Dat is voor mij wel nieuw, zo werk ik eigenlijk nooit, omdat ik altijd alleen maar op zijn vragen inga.

Mark: Wat is die vraag dan?

Gerard: Die vraag is een spanningsveld tussen het perspectief van deze man zelf en het buitenperspectief van het systeem waarin hij handelt en z'n gedrag afstemt. Betekent dat dan, Antoon, dat jij vooral nadruk hebt gelegd op het binnenperspectief van hem en vandaaruit te werk gaat?

Antoon: Ja, dat is wat ik zeg en ik vind dat goed, want dan begeef ik me ook niet in een omgeving waar al die 'trilgetallen' afgestemd moeten worden. Dat is namelijk zijn werk en daar ben ik niet van. Maar ik heb dan ook geen oog voor iets dat bij hem een effect moet hebben, omdat ik daar niet aan raak, want hij stelt daar geen vragen over.

Gerard: Maar je hebt er waarschijnlijk goede redenen voor om daar geen vragen over te stellen?

Antoon: De neiging ontstaat om je ook te bemoeien met de casus die iemand inbrengt, zoals jij zegt 'het moet hier niet over gaan; het moet gaan over wat wij van de casus leren'. Als wij het nu over deze man hebben, dan heeft hij daar niets aan. Ik ga hem niet vertellen wat ik zit te leren, anders dan het me verrijkt. Wat leer ik ervan?

Mark: Het brengt me heel erg terug naar jouw beginvraag 'Hoe houden mensen zich staande in een dynamische omgeving?' Er zit een aanname van mij in, want wij worden blijkbaar als verandkundigen verleid om in die dynamiek naar iets te gaan of worden ergens naar toe gezogen dat veel meer over ons zelf zegt dan over de situatie. De dynamische omgeving van hem heeft jou verleid tot wat impact heeft op jou en op hem, waardoor die beginvraag nog niet gesteld is en hij vanuit dat andere perspectief kon gaan kijken?

Antoon: Dit veronderstelt dat dit nog wel gaat gebeuren, maar ik stel mij altijd op het standpunt, als ik met iemand meekijk, dat ik dan kijk naar de vraag die iemand zichzelf stelt. Dus daar ben ik niet van, daar moet ik van afblijven; het is zijn dynamiek, zijn manier van kijken.

Mark: Welke opvatting van jou zit daar dan achter als zijn begeleider?

Antoon: Dat ik in beginsel niet verder werk dan met het materiaal dat iemand zelf inbrengt.

Mark: Ik ben heel erg aan het reflecteren op mezelf, want ik realiseer me dat ik dat als verandkundige zelf ook vaak doe, terwijl...

Antoon: Ik zeg 'in beginsel is dat mijn standpunt' en dat betekent dat ik er soms ook van afwijk.

Gerard: Dit onderscheid tussen 'een beginsel en een praktijk die daar soms van afwijkt' lijkt mij een belangrijk thema, omdat het thema van de zelfregie hiermee verbonden is. Wij hebben een opvatting van zelfregie die berust op een soort van negatieve vrijheid: Je bent vrij van, vrij van bemoeienis van anderen et cetera. Maar we weten allemaal hoezeer die vrijheid ook afhankelijk is van omstandigheden. Hoe meer je daarover weet, hoe meer je ontdekt dat die zelfregie beperkt is en nog erger dat die zelfregie jou op allerlei manieren wordt afgenomen en dat je daar zelf ook nog aan bijdraagt. Door die nadruk op de beperkingen van de context verdwijnt in de ogen van veel wetenschappers de relevantie van het thema 'zelfregie'. Voor de praktijk van veranderen is het echter een heel centrale vraag: hoe kunnen we werken vanuit het binnenperspectief van de actor zelf. Maar daarbij hoort tegelijkertijd de vraag: Hoe verhoudt dat binnenperspectief zich tot het systeemperspectief waarin die zelfregie in meer of mindere mate tegelijkertijd ook wordt ingeperkt. De vraag is hoe kun je die twee tegenpolen - de zelfregie en het bepaald worden door omstandigheden - bij elkaar houden en in samenhang blijven zien. Dat is de reden waarom ik het begrip 'zelfregie' altijd koppel aan het begrip 'zelforganisatie' en dan spreek van 'zelfregulering'. *Zelfregulering is voor mij tegelijkertijd zowel een actorbegrip als een systeembegrip.* Op het moment dat je in die verbinding denkt en je die spanning tussen die tegenpolen in stand houdt spreken we taalkundig van 'een oxymoron'. In het kunnen omgaan met dat spanningsveld van tegenpolen zit een basiscompetentie van mensen.

Antoon: Dat doet mij denken aan de correspondentie die jij, Gerard, met Frits hebt gehad. Daarin zie je dat je verbinding maakt, maar daarin ok je eigen positie blijft bepalen. In de spanning die dat geeft mag er kritiek zijn, maar wel onder handhaving van de positie in dat systeem.

Gerard: Die derde weg die jij benoemde betekent dat we uit dat bipolaire denken van bijvoorbeeld goed of kwaad blijven door de koe bij de horens te pakken en die twee tegenpolen steeds met elkaar te verbinden. Dat is een spannend proces.

Antoon: Jij zegt door eruit te blijven, maar kun je niet beter zeggen 'door dat te erkennen'? want door te erkennen kun je de afhankelijkheid ook blijven zien.

Sara: Jij zei, Antoon, dat jij de ander volgt maar ook zelf natuurlijk een bepaald visie hebt en een positie inneemt.

Antoon: Ja, die wisselwerking is er steeds en daarbij moet ik in de gaten houden waar het mijn verhaal wordt, zodat het niet mijn verhaal wordt. Op het moment dat het aanvullend is of als ik denk dat de ander er baat bij zal hebben en dat dan niet met uitroepeteken neerleg maar met een vraagteken, dan bestaat er ook ruimte om te blijven afstemmen. Dat is dat ik het *'in beginsel niet doe, maar het ook wel doe'* op een zodanige manier dat ik blijf afstemmen, omdat ik me realiseer dat het mijn verhaal zou gaan worden.

Marloes: Met wat voor een vraag kwam hij bij jou? Je zei al dat het meer zo is ontstaan.

Antoon: Het leuke is dat elke keer als zo'n verhaal zich ontwikkelt, de vraag weer terugkomt. Dit is nu de derde of vierde keer dat deze vraag op tafel komt en dat is ook zoals het volgens mij werkt. Je gaat met elkaar aan de slag en je denkt: Waar gaat het hier eigenlijk om? De eerste vraag is vaak een aanleiding voor een tweede, derde of verdiepende vraag.

Nelly : Het is steeds een ander perspectief, je perspectief wisselt en dat maakt dat je steeds die vraag weer tegenkomt, maar dan vanuit een ander perspectief.

Antoon: De vraag was: 'Ik ga een domein binnen dat ik niet ken, loop eens mee, omdat jij dat domein kent'. Op een gegeven moment zei ik: Het is klaar. De vraag is beantwoord. Nu, een tijd verder, zegt hij met regelmaat: 'Ik begeef mij in een zich ontwikkelende omgeving, waarin ik die beginvraag steeds opnieuw stel, maar andere antwoorden zoek'. Nu komt hij in een kluwen terecht die hij niet kent en waarbij hij de vraag stelt of dit ook een ambtelijke omgeving is. Ik denk dat daar het antwoord 'ja' op is, maar meer vanuit een politiek-bestuurlijke invalshoek. Of het wordt een zelfstandig systeem van controle op de dynamiek van de gemeente met alle goede bedoelingen van de gemeente. Of het wordt een vraag van de community development organisatie die zich nu als een blok aan het been begint te ontwikkelen, waarin er allerlei energie en geld wordt verbrand in de ambtelijke afstemming over hoe ze dit nu met elkaar gaan doen. Er is sprake van een ambtelijk apparaat naast een community development organisatie die zich moet verantwoorden en waaraan ambtenaren worden uitgeleend.

Sara: Is dit waarvan hij zegt dat hij daar tegenaan loopt?

Antoon: Voor een deel zegt hij dat en voor een deel ervaart hij dat, want hij krijgt vragen als : "Wat moet ik ermee?"

André: Is het zo dat het proces nu belangrijker wordt?

Antoon: In de proceskant staat 'Waardeverheldering'. Welke waarde spreekt hier nu, bij welk systeem? In de gemeente is dat beheersen. De beheersdruk neemt toe. Voor de community development organisation is de waarde 'community development'. Maar de energie gaat zitten bij alle mensen die zich er nu ook mee gaan bemoeien.

Gerard: De vraag is dan hoe deze man tussen die verschillende waarden in staat. Dat 'beheersen' heeft ook een bepaalde waarde.

Antoon: Beheersen is inderdaad ook een bepaalde waarde. De vraag is of we door deze begrippen te begrijpen betere veranderaars worden. Is dit voor hem interessant? Begrijpen wij wat hem overkomt nu beter door deze begrippen? En wat zegt het over hoe wij tot nu toe stonden in onze eigen verandering?

Gerard: Hoe wordt het systeem door hem gedefinieerd? Ik meen taalkundig te zien dat het systeem los van de actoren wordt beschouwd. Het systeem als iets dat zelfstandig werkt, dat een keurslijf wordt en dat dwingend voorschrijft. Terwijl ik denk dat een wethouder ook een actor is. Als je een systeem per definitie definieert als 'een actoreng geheel binnen een bepaalde structurele context', dan heb je de twee polen weer bij elkaar.

Antoon: Wat jij nu zegt is: Heb daar oog voor. Want de relatieve autonomie van het systeem doet zijn eigen werk en heeft daarmee effect op de omgeving. Het is die objectwerking waarvan jij denkt er invloed op uit te oefenen, maar het oefent invloed uit op jou. Door dit gedoe ben ik veel meer gespitst op wat dat doet met aan het aan het roer staan. Hoe autonoom ben je dan? Dit begint met erkenning te geven aan het functioneren van het systeem en die invloed daarvan niet te ontkennen, anders komt er bijvoorbeeld geen geld meer.

Marloes: Je bent er onderdeel van.

Antoon: Ja, maar het wordt ook een kluwen. Deze man doorziet nog steeds de kluwen, maar ziet ook dat de kluwen alsmaar groeit.

Marloes: Dat het systeem zichzelf voorbij loopt.

Antoon: Het is niet één systeem. Er zijn allemaal subsystemen die allemaal hun eigen werking hebben.

Nelly: En belangen en waarden kennen.

Gerard: De invloed van een systeem wordt kleiner wanneer jij bijvoorbeeld een wethouder niet alleen ziet als iemand die een bepaalde positie inneemt, maar ook als een persoon die ook eigen waarden heeft. De vraag is hoe die eigen waarden zich verhouden tot de systeemwaarden waarbinnen hij als wethouder functioneert. Dat is een vraag die je iedereen kunt stellen. Op het moment dat je samenvalt met het systeem kun je je afvragen waar jouw autonomie is gebleven. We vragen dus om een soort scheiding aan te brengen tussen onszelf met onze persoonlijke waarden en de positie die we innemen in het systeem en de waarden die daarin gelden. De vraag is hoe we ons daartoe verhouden. Als je die vraag stelt aan de wethouder en je komt daarover in gesprek, dan zouden daar misschien nieuwe mogelijkheden tot beïnvloeding van het systeem uit kunnen voortkomen.

Antoon: Dit heb ik letterlijk met hem doorgenomen: tot hoever reikt je invloed, waarop wil je invloed hebben enz. Dan komt hij een wethouder tegen die een opvatting heeft over het *bestuur* van de gemeente, als een *collega* waar je van alles van gedaan kunt krijgen, omdat hij begrijpt wat er nodig is om een zware *ambtelijke organisatie* te laten functioneren. Zo maakt de accountancy duidelijk dat je wel goed op het geld moet letten omdat je anders straks afgerekend wordt, dat je beheer niet in control was. Die drie verschillende posities worden alle drie door die ene persoon gehonoreerd. Dan heb je wel door hoe het werkt, maar hoor je drie verschillende verhalen. Zo heeft hij formeel te maken met een wethouder, die gisteren nog een kop koffie met hem dronk, maar vandaag de spreekbuis is van de ambtelijke beheerorganisatie.

André: Ik mis de Gemeenteraad nog.

Antoon: Ik heb hier de positie van de wethouder uitgelicht en die is meertalig.

Gerard: Er zijn nog meer talen, want de wethouder is misschien ook nog vader van een gezin. Er zijn nog zoveel meer aspecten die aan het functioneren van een wethouder zitten die vragen naar de identiteit van een wethouder. De vraag is of hij zichzelf die vraag stelt. Dat geldt ook voor iedere werknemer. Hoe verhouden zich die verschillende identiteitscomponenten van mij tot elkaar? Dat is zelfreflectie. Het is een zware vraag, maar door dat perspectief breder te maken, door meer aspecten van het zelf met elkaar in verbinding te brengen, kom je meer tot waar het iemand eigenlijk om gaat, ook in zijn functie.

Antoon: De psycholoog in ons zegt: Waar wil je voor leven, maar de econoom in hem zegt dan: Ik wil dat er opbrengsten gegenereerd worden. Voor een deel kan hij niet alleen maar leven naar wat hij wil realiseren, omdat hij ook geleefd wordt naar de waarde van anderen.

Gerard: De wijkorganisaties gaan volgens de accountancy onvoldoende verantwoord om met de financiën, dat vertrouwen de accountants niet toe aan de wijkorganisaties. Dat kan ik me voorstellen, want dat is ook hun vak niet. Maar is het niet mogelijk dat de wijkorganisaties wél het geld ter beschikking krijgen en tegelijkertijd de grens van het zorgvuldig omgaan met de financiën wordt bewaakt en dit de wijkorganisaties wordt geleerd? Kan dat niet samengaan?

Antoon: Ik zou die vraag kunnen beantwoorden, maar daar gaat de casus niet over. Want ik ben er om met hem te kijken naar wat hij nodig heeft. De casus gaat over een man die langzamerhand in de machinatie terecht komt van een zich ontwikkelende kluwen, waar vanuit allerlei invalshoeken van alles over te zeggen is. Mijn vraag is hoe hij zich staande houdt en de vraag aan mezelf is waarom ik die vraag niet zo nadrukkelijk hem heb gesteld. Ik ben geholpen met de vraag om met hem te kijken naar wat het meest op hem inwerkt waar hij moe van wordt. Want daar zou, in de wisselwerking met wat voor hem het zwaarst weegt, ruimte kunnen zitten om te kijken of daar een oxymoron te vinden is, waardoor hij mogelijk distantie kan betrachten, omdat je domweg niet alles kunt beheersen. Sommige dingen moet je overlaten. Het is ook een houdingsaspect. Hij is ook overal. Misschien moet hij niet overal willen zijn en moet hij terug naar zijn ideologie en alleen daar zijn waar zijn ideologie uitgesproken moet worden.

Na vandaag denk ik dat die invloed vanuit de verschillende systemen hem zo moe maakt. Een onderzoeksvraag zou kunnen zijn: Waar word je moe van en dan ligt de vraag weer bij hem, maar wel van buiten naar binnen gedacht.

Gerard: Maar hoe is nou de relatie naar de theorie die hij aanhangt, want in de community development benadering is daar een bepaald opvatting over. Die zullen bijvoorbeeld meer aandacht hebben voor het proces van samenwerken. Het gaat steeds over de vraag hoe verhoudt zich inhoudelijk datgene wat je wilt bereiken tot het proces waarlangs dit te realiseren. Het proces waarlangs is vaak een *proces van omwegen*. Daarom zegt Frits bijvoorbeeld in de correspondentie met mij: Gerard je kunt wel mooi praten, maar dat duurt allemaal veel te lang. We moeten gewoon van bovenaf beslissingen nemen, want het werkt veel te vertragend als je met allerlei mensen moet gaan praten om die waarden met elkaar te verbinden. In theorie is dat mooi, maar in de praktijk moeten er spijkers met koppen geslagen worden. Al dat procesdenken leidt tot niets en is alleen maar ballast.

Antoon: Maar zonder proces is er geen inhoud.

Sara: Ik kan me voorstellen als jij ernaar toe gaat, Antoon, dat je al die complexiteit ziet en hij komt bij je, en dan?

Antoon: Ik heb dit geleerd en wat heeft hij geleerd. Dan begint iemand te praten en dat is het belangrijkste. Dat wat voor op de tong ligt. En dat is dan de start van het gesprek.

c. Rondje suggesties/ideeën/adviezen

Gerard: Wat betreft de manier waarop we de casus van Antoon bespreken, zou ik de situatie nu willen omkeren en willen voorstellen dat iedereen vanuit zichzelf een advies, suggestie of idee geef aan Antoon en daar mogelijk de vraag aan koppelt: wat heb ik hier nou van geleerd?

IJsbrand: Als ik aan de begeleiding denk, dan denk ik aan de vraag: In wat voor patroon zit deze man? In welk patroon denkt hij en moet ik daar iets mee? Als je eenmaal in een patroon zit, wordt het meer van hetzelfde. Wat herhaalt zich steeds? Om daar aandacht voor te hebben en te kijken of dat ook veranderen kan, denk aan die moeheid. We hebben het nu over de cognitieve kant, maar waarde zit ook heel erg aan de affectieve kant. Dat je op een gegeven moment ergens moe van wordt of je krijgt er energie van, je baalt ervan of je wordt er blij van. Daarom ook letten op de affectieve kant.

Anneke: Ik zou ook op die moeheid in willen gaan. Dan zit het bij mij meer op energieën: waar krijg je energie van en wat kost jou energie? Daar zit vaak een disbalans in als je moe wordt. Mij helpt het altijd om daarover duidelijkheid te krijgen. Dan gaat het ook over empathie en waar voel je je bij betrokken.

Gerard: Anneke, hoe belangrijk is deze opmerking in jouw eigen theorie over veranderen?

Anneke: Op een gegeven moment werd ik er erg moe van. Toen was het belangrijk voor mij om te bedenken waar ik moe van werd, waar loop ik tegenaan, tegen welke discussies en kan ik er iets in veranderen, heb ik de energie om daar iets in te veranderen? In mijn situatie was het lastig om nieuwe mensen bij het bestuur te betrekken. De gemiddelde leeftijd was 70 jaar. Ik had andere ideeën om jonge vrouwen erbij te betrekken dan de andere bestuursleden. Ik liep er tegenaan dat de ideeën over vrijwilligerswerk en zzp'er zijn en een organisatie besturen ook te maken hebben met de maatschappij waarin je zit. Dat dingen veranderen, dat je niet vast kunt houden aan het idee dat we allemaal vrijwilligers zijn. Als er jonge vrouwen zijn die iets willen doen en die voorstellen een subsidie aan te vragen en wanneer die subsidie wordt gehonoreerd er mensen er dan ook voor te betalen. Dat was een interne strijd die mij heel erg veel energie kostte.

Hetzelfde geldt hier bij de vakbond. Ik ben jarenlang voorzitter geweest met alleen oude witte mannen die aan dingen vasthielden, ook landelijk. Mannen met heel veel stem en heel veel macht die heel veel tegenhielden. Dan houd ik het heel erg lang vast, geef ik niet op en bijt ik me er soms teveel in vast.

Gerard: Verlies ik niet te veel energie, maar ook: verlies ik niet teveel de eigen regie over mijn leven? Dat is dan eenzelfde soort vraag.

Anneke: Precies. Toen heb ik ervoor gekozen dat toch los te laten. Ik zie dat ook wel in de discussie met Frits en jou, dat je moet zorgen dat je inzet niet ten koste van jezelf gaat. Dat heb ik wel geleerd.

Mark: De vraag overvalt me wel een beetje, omdat ik in een soort zelfreflectie zit na de casus van Antoon. Ik ben voor mezelf aan het nadenken over dat je als begeleider altijd tijdelijk in een systeem functioneert, een context die bestaat. Ik herken daarin dat de vraag waarmee je begint verandert. Die vraag verandert ook als je met iemand in gesprek bent. Dan leg je ook iets van je eigen waarde in het systeem en dan verandert het systeem volgens mij dus

ook. In ben nu aan het nadenken, meer een reflectie over de vraag of ik inderdaad in mijn werk kijk of ik in een systeem stap. Of blijf ik altijd een buitenstaander? En als ik dan die buitenstaander blijf, zegt dat iets over mijn waardensysteem. Deze casus - met al die complexiteit - brengt mij weer terug naar mijn eigen waardensysteem, dat ik meeneem bij verandervraagstukken. Hoe bepalend is dat in het gesprek dat ik voer met alle mensen die bij dat systeem betrokken zijn? Mijn vraag zou gaan over een verdieping op je eigen waardensysteem, waarmee jij instapt in dat systeem.

Gerard: Dat vraagt om een zekere distantie ten opzichte van het systeem waarin je zit. dat is een reflectieve vraag waarvan je kunt zeggen: Wordt die hier goed aan de orde gesteld?

Mark: Los van goed of fout, maar wellicht helpt het reflecteren hierover om deze man mee te nemen in die reflectie, omdat hij ook meegezogen wordt in de waardensystemen van individuen en collectieven. De vraag betreft de reflectie op je eigen waardensysteem, Antoon, maar ik zou dat niet los doen van hem.

Gerard: Daarmee komt het sociale aspect van de relatie tussen jou en hem heel centraal te staan, want die reflectie kan plaatsvinden in de context van jouw openheid en jou als vragensteller. Dat is een interpersoonlijk proces.

Nelly: In het gesprek bedacht ik dat juist de inzichten van jou, Antoon, dat wat jij eraan toe te voegen hebt, iemand juist kan helpen ontwikkelen. Maar wees daarin transparant, wat betreft je eigen waarden, je eigen inzichten. Prima om hem daar - in afstemming - mee te confronteren. Dat kan leerzaam voor hem zijn en nieuwe openingen bieden.

Sara: Het zijn allerlei radertjes. Misschien vanuit de psycholoog bekeken, is dat je vanuit het contact heel veel verandering teweeg kunt brengen. Daarmee is de relatie die je met hem hebt belangrijk. Maar inderdaad is het een heel complex verhaal. Ik zou zelf op moeten passen dat ik dan niet ga denken dat ik overal (met al die complexiteit) iets mee moet. In die zin denk ik wel dat het goed is om weer even terug te gaan naar waar liggen dan mijn mogelijkheden. Hij betaalt jou voor een bepaald traject en heeft een vraag en dat ontwikkelt zich steeds natuurlijk.

Gerard: Daarmee bevestig je wat Antoon noemt: het eigen perspectief van deze man en vandaaruit vertrekken?

Sara: Maar ik zou me kunnen voorstellen na vandaag of na het lezen van het boek, dat ik veel meer de complexiteit zie. En dat kan je beklemmen, maar het geeft ook mogelijkheden om te kijken naar meerdere perspectieven en de afstemming tussen anderen. Misschien kun je er anderen in die reflectie bijhalen. Dat je hem voorlegt om bijvoorbeeld de wethouder of iemand anders een keer mee te vragen. Het lijkt me wel ruimte te geven om invloed te kunnen hebben met de theorie om vanuit verschillende perspectieven met hem te gaan zoeken naar de mogelijkheden.

Gerard: Ik zou het interessant vinden dat iemand als psycholoog dit zegt. Omdat je daarmee aangeeft dat je meer perspectieven moet hebben dan alleen het psychologisch perspectief. Maar je moet dat perspectief tegelijkertijd wel recht blijven doen.

Sara: Het gaat om de vraag : Waar zit mijn invloed? Als psycholoog heeft mij dat denk ik genekt, omdat ik bij die complexiteit die op me afkomt dacht 'Daar moet ik iets mee'.

Antoon: Dat heb ik helemaal niet. Ik weet precies wat m'n grens is.

Gerard: Dat lijkt me een interessant verschil. Daar komen we nog op terug.

Marloes: Ik zou denken 'terug naar de kernwaarden, doelen en eigen drijfveren', waar zitten die? Ik heb zelf dat ik daar niet trouw aan blijf en dan minder goed in m'n vel kom te zitten.

Maar ik merk ook met de Unesco leerstoel, dat daar zoveel mensen van binnenuit de organisatie en van buitenaf op afkomen en er allemaal een stukje van willen. Dat is heel aantrekkelijk, maar al die partijen willen iets. Hoe kun je dan toch die zelfregie behouden en eigen doelen en waarden behouden (ophangen, denk ik dan). We staan nu aan het begin van dat proces en ik leer dat dit is wat er gebeurt als je dat niet doet (bewaakt). Bij het begrip 'moe' denk ik: Is het moe of moedeloos?

Antoon: Hij is moe, moedeloos komt verderop. Maar die taxatie is aan hem, niet aan mij.

André: Wat mij in het verhaal triggert is vanuit het binnenperspectief kijken. Dat vind ik een hele mooie. Als ik naar mezelf kijk, ik werk hetzelfde, maar dan met een groep inwoners en ik ga wel samen met ze op pad. Ik schets met hen een stip op de horizon en dan ga ik mee en gaan we het samen doen, participatief. Want anders blijf ik in het proces hangen en dan komt er niets.

Antoon: Je wortelt in het verhaal.

André: Mijn advies is dat je dat misschien een keer wel zou moeten doen met hem. Want jij zegt *Ik word helemaal niet moe*. Ik word natuurlijk soms wel moe en dat is lastig. Daarom triggert het mij ook zo, want hoe vaak kan ik het doen dat ik me identificeer met de inwoners. Maar het levert wel resultaat op. Het is wel tricky en dan denk ik: "O, ik houd veel te weinig distantie", maar toch denk ik dan: 'Potverdorie, het staat er wel'.

Nelly: Je kunt ook kiezen, wanneer wel/wanneer niet.

Antoon: Ter verduidelijking: Ik heb niet gezegd: "Ik word niet moe". Ik heb gezegd: "Ik trek mij de complexiteit van het systeem niet aan".

Gerard: Mijn suggestie gaat over 'loslaten'. In de onderzoeksgroep kwam rond het thema 'veranderen' de theorie van Presentie van Andries Baart naar voren. Baart stelt presentie tegenover interventie. We vonden de presentiehouding allemaal heel waardevol, maar we zouden het willen verbinden tot 'presentiegerichte interventie'. Daarmee hadden we weer een nieuw oxymoron geformuleerd. Het thema 'loslaten' of 'toelaten' geldt hier ook. Je kunt het systeem nauwelijks veranderen. Dat betekent dat je conclusies moet trekken. Jij zegt dan: Ik kijk naar mijn eigen energieverlies, het is voor mij niet meer zinvol en anderen zullen doorgaan tot het bittere eind. Dat zijn keuzes die je maakt. Het thema loslaten vind ik een belangrijk thema.

Antoon: Ik wil iedereen bedanken voor de inbreng. Die heb ik erg gewaardeerd. Ik ben goed voorzien.

3. Verandertraject over stedelijke verduurzaming

Gerard: We komen wegens tijdgebrek niet toe aan het bespreken van het verandertraject over stedelijke verduurzaming en de correspondentie hierover. De correspondentie tussen Frits en Gerard hierover wordt doorgeschoven naar de volgende bijeenkomst.

Afsluitend

IJsbrand: Ik vond het erg interessant en wil ook wel eens wat inbrengen. Bijvoorbeeld om eens terug te kijken op mijn loopbaan. Ik ben begonnen als maatschappelijke werker en hoe ik daar nu naar kijk. En naar de verhouding met mijn eigen familie bijvoorbeeld. Het spreekt

me wel aan om dat een keer te doen. Niet de volgende keer, maar die keer erna zou ik dat wel willen doen.

Anneke: De maand maart ben ik weg. Ik ben nog aan het lezen, maar ik triggert me. Ik word nieuwgierig, ook met betrekking tot mijn toekomstperspectief.

Mark: Leerzaam was het

Volgende bijeenkomst is donderdag 22 februari 13:30 in Zwolle