

# **Verslag bijeenkomst Landelijke Platformgroep Sociale Veranderkunde**

*Rotterdam, 13 oktober 2023*

*Aanwezig:* Gerard Donkers, Jaap Iking, Suzanne Bunnik, Mark van Peufflik, Monique Ortlep, Frits Raaphorst, Antoon Duijcker, Nelly Labrie (verslag).

## **1. Inleiding Gerard Donkers**

Gerard heet ieder welkom op deze eerste bijeenkomst van het Landelijk Platform Sociale Veranderkunde (LPSV). De bedoeling is dat we vandaag uitgebreid kennis maken met elkaars praktijk en de bedoeling van dit nieuwe platform.

Eerst even iets over de stand van zaken. Er is begin september 2023 een uitnodiging verstuurd, met daarbij het prachtige verslag van het middagsymposium op 8 juni j.l. dat door Nelly is gemaakt, naar alle deelnemers van het symposium (dat waren 48 mensen) en naar een lijst van mensen die mogelijk interesse konden hebben om mee te doen (35 mensen). De vraag aan hen was om vóór 1 oktober te reageren. Op dit moment hebben 26 mensen zich nadrukkelijk opgegeven om actief mee te doen. Tien van deze mensen hebben aangegeven dat ze een praktijksituatie willen inbrengen ter bespreking. Vandaag verwacht ik maximaal 10 mensen. Twee mensen hebben zich op het laatste moment moeten afmelden. Marcel zat bijvoorbeeld in een file rond Amsterdam.

De agenda van vandaag is:

- Doel en werkwijze van het platform
- Algemene verkenning van ieders veranderpraktijk
- Kijken hoe we verder gaan en afspraken volgende keer

## **2. Doel en werkwijze van het platform**

Het platform wil een open ontmoetingsplek zijn voor het van en met elkaar leren vanuit onze eigen praktijken. De hamvraag is: Hoe zijn wij als veranderaars met onze omgeving en met onszelf bezig teneinde te proberen om daarin iets te verbeteren. Ook de praktijk in dit platform zelf is daarbij onderwerp van reflectie. De bedoeling daarvan is om deze praktijken vanuit sociale veranderkunde te ondersteunen, te onderbouwen en zo mogelijk te helpen verbeteren. Het gaat dus om *leren vanuit de praktijk* – en daarmee leren we natuurlijk ook meer over de theorie van sociale veranderkunde. Het is dan niet een leren vanuit dit boek over grondbeginselen of een ander boek en dit toepassen op de praktijk, maar omgekeerd: vanuit de praktijk kijken we naar de theorie. We laten de praktijk in al zijn diversiteit terugpraten naar de theorie en gaan zoeken naar samenhang daarin. Jaap merkt op dat dit geen oeverloze dialoog moet worden die in diversiteit verzandt. Het gaat om het voeren van een grenzenstellende dialoog. Die dialoog is geen debat of wedstrijd, maar een vorm van leren waarin alle ruimte is voor verschillen en confrontaties. Centraal is steeds de positieve vraag: wat kunnen we ervan leren?

### *Vorbereiding van de bijeenkomsten*

De bedoeling is dat de inbrenger van een praktijksituatie vooraf een beschrijving aanlevert van het verandertraject dat we gaan bespreken. Ieder van ons kan zich dan voorbereiden op de bespreking ervan.

### *Werkwijze tijdens de bijeenkomsten*

Als de praktijksituatie in de bijeenkomst enigszins duidelijk is, stellen we ons de vervolgvraag: *Waar herkennen we in dit verandertraject<sup>1</sup> of veranderproces iets van 'sociale veranderkunde'?* Mogelijk kan de inbrenger hiervoor al een voorzetje doen door iets te vertellen over de vier hoofdvragen die voortkwamen uit het onderzoek:

1. Wat is in deze praktijksituatie de betekenis van 'veranderen' en 'sociaal' en hoe kijkt men naar het kennisgebied dat hier aan de orde is?
2. Wat zijn de vooronderstellingen en uitgangspunten in de visie van de betrokkenen op waarheid, werkelijkheid en methodologie?
3. Hoe wordt de vraagsituatie onderzocht, de doelrichting gevormd en de gewenste verandering gerealiseerd (methodologische kernvragen)?
4. Welke systeemvisie ligt ten grondslag aan dit verandertraject?

Aldus kijken we vanuit de praktijk naar de grondthema's zoals die in boek 'Grondbeginselen van veranderen' zijn uitgewerkt.

We eindigen altijd met een rondje van suggesties, ideeën en adviezen aan de inbrenger van de praktijksituatie en aan de verdere ontwikkeling van de theorie van sociale veranderkunde.

Jaap: Het gaat ook om de vraag hoe dit ons kan helpen om bewuster met de veranderkundige begrippen in die praktijk aan de slag te gaan. Een soort ambitie om wat je veranderkundig in beweging zet, dat de waarde die je daarmee genereert hoger is dan wanneer je die exercitie niet gedaan zou hebben. We moeten ook de praktijk iets teruggeven met wat we doen. We zijn niet alleen die kennis uit de praktijk aan het ophalen, maar door de grondbeginselen actief in te zetten komen ook de kenmerken van sociale veranderkunde boven tafel.

Gerard: Het gaat hierbij niet om theoretische scherpelijperij van bepaalde begrippen.

Mark: Maar het kan wel helpen om stil te staan bij welk taalgebruik je hanteert en vanuit zo'n gesprek te verbreden en om dingen scherper te krijgen.

Gerard: Het zijn begrippen die we al jaren gebruiken zoals: sociaal, veranderen etc. Die worden opnieuw tegen het licht gehouden en verkend vanuit de vraag hoe we verbanden kunnen leggen tussen de verschillende betekenissen die aan die begrippen worden gegeven.

Antoon: Dit is de werkwijze die jullie voor ogen staat, die heel erg de praktijk naar voren brengt om die praktijk te laten spreken. De reflectie op die praktijk wordt geholpen met als doel iets aan die praktijk terug te geven en daarmee de wereld een beetje mooier en verder te brengen.

Suzanne: Ook om vanuit die praktijk de theorie weer verder te ontwikkelen.

Gerard: Het gaat daarbij inderdaad om die koppeling, maar wel een koppeling vanuit de praktijk.

---

<sup>1</sup> Jaap stelt voor om veeleer te spreken van *veranderpraktijken* en niet zozeer van *verandertrajecten*, omdat het nogal klinkt als een 'systemisch' woord. Dat is evenwel niet de bedoeling. Het gaat bij het woord 'verandertraject' om een dynamisch procesdenken, om een praktijk waarin sprake is van een veranderproces.

Jaap: Om het twee kanten op te laten werken, moet je aan de voorkant wel helder hebben waar de zoektocht heen gaat. Ik kom zelf uit het hoger onderwijs en dan willen collega's graag het werkboekje hebben, want dan kunnen ze aan de hand van die negen grondbeginselen een proces starten om aan de hand van die negen beginselen de praktijk te reflecteren.

Suzanne: Je kunt dat wel proberen, maar volgens mij werkt dat gewoon niet.

Jaap: Je kunt alles werkend maken.

Nelly: Het ligt er maar aan wat je doel is. Als je het zo doet, krijg je ook een te verwachten resultaat.

Jaap: Ik vind het wel mooi dat we voor ogen hebben dat je bij de praktijk begint en dat we dan zo'n sessie hebben om een of twee praktijken te analyseren en we daarna op meta-niveau de dialoog die daaruit is ontstaan ook weer gaan analyseren, om te bekijken of we daar die negen grondbeginselen in herkennen of dat er dingen gebeuren die we hiervoor nog niet ontdekt hebben welke belangrijk zijn om met elkaar uit te wisselen. Het is dan ook direct empirisch materiaal om weer naar de grondbeginselen van sociale veranderingkunde te kijken.

Gerard: Het is eigenlijk een soort onderzoek dat we doen. Daarom zijn de verslagen ook belangrijk. Wanneer er iets is ingebracht, is het interessant om de keren daarop weer eens terug te kijken of er iets is veranderd. Daarom stel ik voor om ook iedere volgende keer dat we elkaar ontmoeten weer even met een soort rondje te beginnen, wanneer jouw praktijksituatie is besproken, of er nog ontwikkelingen zijn of hoe je er achteraf naar kijkt. Er komt ook een moment dat we terug gaan blikken en de verslagen zelf gaan analyseren.

Jaap: We zouden een afspraak kunnen maken rond een diary wanneer je een casus hebt besproken. Want vanuit de grondbeginselen weten we dat wanneer je iets hebt ingebracht je daarmee een verandering ook bij jezelf hebt teweeggebracht. Zodra je hier iets inbrengt, ontstaat er al een verandering daar waar je verder gaat. Dat is een van de uitgangspunten van sociale veranderingkunde. Als we deze procesafspraken maken, zou het fijn zijn, dat degene die de casus heeft ingebracht tot de volgende bijeenkomst een dagboek bijhoudt van wat de momenten zijn in het proces waarbij je in de praktijk bezig bent geweest en bedacht hier hebben we het over gehad, of je het wel of niet herkent in de praktijk.

Suzanne: Dat wanneer je herkent of denkt *'hé nu doe ik er iets mee'*, dat je dat dan even opschrijft.

Jaap: Wanneer je niet dat soort procesafspraken maakt, dan gebeurt het als snel dat je er een dag voor de bijeenkomst over nadent en dan mis je eigenlijk de rijkdom van die ervaring. Dan heb je het voor jezelf al betekenis gegeven, ben je ermee klaar en breng je het al niet meer in.

Nelly: Je eigen verandertraject bijhouden, daar gaat het om. Dat hoeft niet alleen voor je eigen casus, maar je kunt er op bedacht zijn gedurende het proces dat we met elkaar aangaan.

Mark: Ik vind het een mooi voorstel. Ik bedenk dat dit een rijkdom is in het kader van onderzoek doen, maar ik vraag me af of het ook de rijkdom is van een veranderingkunde die in een traject zit. Ik ben benieuwd welke ambitie dat ondersteunt. Alleen een onderzoekmatige ambitie? Welk doel dient dat?

Gerard: Eigenlijk beginnen we iedere keer opnieuw een traject. We moeten open zijn voor de diversiteit van de verschillende trajecten. Die openheid moet erin zitten. We moeten ook niet te veel reflectief zijn.

Frits: Het is goed dat je dat zegt. In de tekst staat onder 'motivatie': "...*arbeidsdeling en een uitdijend veld van specialisten...*" In waar we het nu over hebben zit een inherente tegenstrijdigheid dat we een specialisme aan het ontwikkelen zijn, een veranderkundig specialisme en dat moeten we zien te voorkomen. Daarom is het inderdaad nodig om elke keer opnieuw die vraag te stellen.

Gerard: Dat sluit aan op wat ik zeg. Iedere keer opnieuw vanuit een nulpunt beginnen en niet te veel reflectief zijn. We kunnen toch niet alles vatten van wat er in de praktijk gebeurt, maar we kunnen mogelijk wel een aantal lijnen ontdekken.

Suzanne: Primair zou ik het goedvinden dat, wanneer iemand een casus inbrengt, er achteraf heel actief mee bezig blijft in lerende zin. Dat kan leerzaam zijn voor iedereen, voor de kwaliteit van wat we aan het doen zijn, in adviserende zin. Maar dat zal niet het uitgangspunt moeten zijn.

Gerard: Het ligt er ook aan wat iemand er zelf uit wil halen. Ik kan me voorstellen dat iemand er een mooie notitie van wil maken over een verandertraject waar die mee bezig is. Dat is weer een ander doel. Ieder heeft zijn eigen doel.

Mark: De andere vraag blijft nog liggen, namelijk de behoefte aan een soort meta-reflectie. Op het moment dat jij een praktijksituatie inbrengt, kan ik me heel goed voorstellen dat ik op een andere manier ga reflecteren op mijn eigen casus. Moet de reflectie een bepaalde plek krijgen en welke plek krijgt het dan? Is het een soort meta-reflectie? Misschien is dat ook waar ik naar op zoek ben.

Nelly: Het hoeft niet alleen persoonlijk te zijn. Het kan ook gaan over waar je tegenaan loopt.

Jaap: Juist in het eigen persoonlijke bewustzijn in het veranderkundige proces, zit ook de waarde die gecreëerd wordt. Daarin ben je zelf altijd in tel. Eigenlijk is het een overbodige vraag om reflectie te plegen. Uit zoals we hier bij elkaar zitten blijkt dat we allemaal bereid zijn om die reflectie te plegen, anders zaten we hier niet.

Monique: Voor mij klinkt het heel erg zwaar. Ik heb al jaren een boekje waarin ik de dingen opschrijf die ik meemaak. Gedachten. Het kan heel simpel.

Gerard: Het gaat vooral om de werkwijze. Wanneer er een praktijksituatie wordt ingebracht, gaat het er niet om dat we helemaal verzuipen in die ene casus.

Nelly: Nee, het is geen intervisie.

Gerard: Het gaat erom dat we steeds opnieuw moeten gaan zoeken. Zo zit jij bijvoorbeeld helemaal niet in de beleids sfeer van een gemeente, maar hoe kijk jij nou naar die beleids sfeer? De casus is daarmee veel meer een *exemplarisch* voorbeeld dat we in de breedte gaan bespreken en niet alleen op die ene casus blijven hangen. Daar moeten we voor waken.

Frits: Mijn casus speelt zich af bij gemeenten, maar ik werk er niet meer. Ik kan dus met de uitkomsten geen gevolg meer geven of beschrijven. Daar gaat het met name om een meta-waarde die ook in andere situaties wellicht van toepassing is.

Gerard: Dat is een belangrijk punt. Het is goed om de context weer te geven: waar speelt het zich af, in welke tijd, is het actueel. Het kan ook zijn dat je een ontwerp wilt maken van een verandertraject. Belangrijk is te weten wat de insteek is die wordt gekozen.

Jaap: Ik zou ons ook willen uitnodigen om het niet alleen over heel zware organisatiekundige vragen te moeten hebben. Ik ben in mijn eigen buurtje bezig met de burens om iets met de erf scheiding te doen. Daar zit nogal wat wet- en regelgeving aan vast en we vinden er allemaal wat van. We hebben afgesproken in ons koopcontract dat we erf dienstbaarheid hebben en zichtlijnen naar het water houden. Ik woon in het laatste huis en nu beginnen ze te miepen over mijn perenboom....

Antoon: Het leuke van zo'n kleine casus is dat zich daar de wereld verzamelt. Allerlei aspecten kom jij daar tegen. Het hoeft niet heel zwaar te worden om toch interessant te zijn.

Jaap: Als jij dan zegt 'Ik werk niet meer, mijn casussen liggen in het verleden', dan speelt dat volgens mij door in het heden.

Frits: Ja, die liggen overal, daar ben ik van overtuigd.

Gerard: Ik vind het mooie dat we er steeds opnieuw zorg voor dragen, dat we veranderen niet alleen maar zien als iets dat in de omgeving, buiten ons, moet gebeuren, maar dat het ook iets in onszelf is, dat we zelf kunnen leren. In ons eigen leerproces vinden ook veranderingen plaats. Wij zijn hier ook bezig met veranderen. Het is niet alleen iets dat elders gebeurt. Het gaat om die koppeling: hoe definieer je jezelf daarin.

Monique: Dat vind ik mooi. Ik benoem het graag als 'verwonderen', verwondering.

Suzanne: Daar sluit ik op aan. Wat ik mooi zou vinden is, als we casussen bespreken, we een lerende, onderzoekende houding hebben. Ik weet dat de neiging kan ontstaan om zodra iemand wat inbrengt er allemaal bovenop te springen en adviezen te geven.

Gerard: Nee, suggesties en mogelijke adviezen geven we pas op het laatst.

Jaap: De vraag is of het op het laatst over adviezen gaat of over betekenis van deze verkenning op jouw eigen perspectief op sociale veranderekunde. Dat is wat anders dan dat het op degene gericht is die de casus inbrengt.

Antoon: In de openheid die Gerard voorstaat, stel ik voor om het ene niet per se op het andere voor te laten gaan. Want mooie adviezen, zeker met een club als deze zijn zo buitengewoon plezierig.

Gerard: Je zult zien dat je een grote diversiteit aan ideeën krijgt.

Nelly: Ideeën, ja, dat is mooier dan 'adviezen'.

Gerard: Het kan ook zijn: Goh, misschien moet je gewoon eens even op vakantie gaan in plaats van je er zo in vastbijten. Het gaat niet om een debat of een wedstrijd, maar om een dialoog waarin de vraag "Wat kunnen we van elkaar leren?" centraal staat.

Monique: Dat aspect vind ik al heel waardevol, omdat ik bij een ander club al heel snel een soort competitie en willen scoren heb ervaren. Ik voel me daar eigenlijk helemaal niet prettig bij.

Gerard: We zijn er allemaal bij om dat meteen te signaleren. Het gaat erom dat we in positieve zin willen leren. Dat is eigenlijk heel eenvoudig. Je moet je oordeel even willen opschorten en je afvragen of je je kunt verplaatsen in waar de ander mee zit. Dat vraagt allerlei competenties op het gebied van communicatie.

Jaap: Ik vind het woord 'verwondering' daarin mooi. Eigenlijk is het de uitnodiging aan jezelf om je te laten verwonderen. Als dat de oprechte grondhouding is, dan vindt er helemaal geen oordeel plaats.

Nelly: Het gaat om openheid.

### *Frequentie van bij elkaar komen*

Gerard doet het voorstel om in het begin maandelijks bij elkaar te komen en telkens twee verandertrajecten te bespreken.

Antoon: Maandelijks lijkt me intensief, 1x per twee maanden lijkt me beter haalbaar voor mij.

Gerard: Dat kan gewoon jouw keuze zijn: er *moet* helemaal niets. Kijk gewoon wanneer het jou wel of niet uitkomt om erbij te zijn.

Mark: Ik vraag me af of ik daaraan kan voldoen, misschien een maal per zes weken. Dat komt ook voort uit mijn ambitie. Het is ook de vraag hoe wij ons gaan organiseren. Ik vond het dan

ook wel een prikkelende vraag. Het heeft ook te maken met mijn eigen idee over veranderen, waarbij het steeds over *keuzemogelijkheden* gaat. Ik vind het mooi Gerard, dat je die open space koppelt aan de keuzes die je maakt, of je er wel of niet bij wilt zijn. Het valt me op dat je het steeds koppelt aan keuzes die je maakt. Dat vind ik wel heel krachtig.

Jaap: Het komt ook voort uit je eigen waardensysteem: Als je er eenmaal aan begint, wil je er ook bijzijn. Van waaruit is er de angst van 1x in de maand. Dat kan voortkomen uit je behoefte om er graag bij te zijn. Dat is mooi, daar kun je bergen mee verzetten, maar dat is dan je eigen keuze.

Gerard: Het kan snel een stramien worden waarin je moet zitten, al vind ik wel van mezelf dat ik zelf er per se moet zijn.

Nelly: Dat heb ik ook.

Jaap: Het gaat om het met elkaar een bijeenkomst organiseren, waar het ont-moeten centraal staat. Als we hier vanuit het 'moeten' zitten, zijn we niet met sociaal veranderkundige principes bezig.

Nelly: Maar aan m'n 'eigen moeten' moet ik misschien iets doen? Ik ervaar het ook wel als een 'drive' bij mezelf.

Gerard: Het gaat mij om een 'vrije ontmoeting' en zo bedoel ik het ook. Het kan best zo zijn dat je een keer niet wilt komen.

### 3. Kennismakingsronde met een korte verkenning van ieders praktijk

Gerard: De bedoeling van het kennismakingsronde draait om twee vragen:

- (1) Wat is jouw verandertraject? en (2) Is het zinnig dit verandertraject eens nader met elkaar te analyseren, omdat we er iets van kunnen leren over het kennisgebied van sociale verandering?

We maken een rondje om te kijken welk verandertraject voor ieder van ons belangrijk is, waar je mee bezig bent of bezig bent geweest in jouw praktijk. Dat kan beroepsmatig, privé, vrijwillig zijn. Dit in het licht van de vraag of het zinnig is dit nog eens nader te verkennen wat wij kunnen leren van jouw verandertraject.

**Mark:** Spannend om de lead te nemen, omdat je elkaar nog helemaal niet kent, maar zo leer je elkaar ook kennen natuurlijk. Ik werk sinds twee jaar op de hogeschool en werk 15 jaar als veranderkundige in verandertrajecten in organisaties. Ik ben van huis uit maatschappelijk werker en daarna ben ik supervisor/coach geworden. Mijn focus is altijd 'leren'. Ik ben nu 51 jaar en ik merk dat ik vanuit het perspectief van het ik onderzoekend naar verandering kan kijken. Met hetgeen ik bezig ben, speelt voor mij altijd de term 'identiteit'. Dat komt steeds meer op tafel: dat het begrijpen van verandering onlosmakelijk verbonden is met wie je bent. Daarom vind ik het woord 'veranderen' altijd een spannend woord, omdat het iets toekomstgericht is. Ik ben daarbij steeds op zoek naar hoe je het kleiner kunt maken, hoe je het meer eigen kunt maken, omdat het verbonden is met identiteit en verbonden is met 'ik'. Dat vind ik ook spannend om als supervisor/coach mensen te begeleiden. Dat zijn zo de thema's die er bij spelen.

Leuk om hier in Rotterdam te zijn, omdat hier mijn werkend leven ooit is begonnen: in de Pauluskerk bij dominee Visser. Een half jaar geleden heb ik contact met hem gezocht om hem te bedanken voor de waardesystemen die bepalend zijn geworden voor hoe ik nu als veranderkundige kijk naar veranderingen. Dat heeft te maken met het feit dat je mensen tot hun recht wilt laten komen en dat heeft ook weer met identiteit te maken.

Ik ben veel met verandertrajecten bezig waar het gaat om het omarmen van een nieuw onderwijskundig concept en hoe docenten en managers zich daar dan toe moeten verhouden. Daar kan ik 1000 casussen over inbrengen. Ook over verandering van kleine dingen die veranderkundig net zo interessant zijn, omdat voor mij in de veranderkunde de laatste twee jaar altijd die identiteit is.

Gerard: Is dat een basisbegrip in het nieuwe concept dat je aan het ontwikkelen bent?

Mark: Dat is de lijn die ik het laatste anderhalf jaar heb, maar waar ik nog weinig concreet in ben, maar steeds meer ontdek: ik verhoud me tot verandering, mensen in verandering moeten zich daartoe verhouden. Afgelopen zomer op het strand bedacht ik dat veranderen vooral ook gaat over keuzes maken, keuzemomenten. Ook hier gaat het over de keuzes die we met elkaar in dit platform gaan maken. Dus identiteit en keuzes maken en die komen dan een beetje op het spoor van wat het betekent voor mij als veranderkundige, maar ook voor iemand die met verandering te maken heeft.

Nelly: Dat is op zich ook wel herkenbaar. De woorden die je gebruikt gaan ook meteen bij mij werken.

Mark: Het gaat enerzijds om grote verandertrajecten bij de hogeschool, waar ik twee jaar in kom te zitten, maar ik zit ook in hele kleine verandertrajecten waar ik persoonlijk in betrokken ben en die een uur duren, maar misschien net zo interessant zijn waar het gaat om identiteit.

Gerard: Hier gaat het dan ook over een keuze die je zou moeten maken. Dan is de vraag in hoeverre het zinnig is om daar eens dieper op in te gaan. Stel dat je de keuze maakt voor het nieuwe onderwijsconcept, van leren met identiteit, keuzes maken als kernconcept, zou dat zinnig zijn om dat eens nader te analyseren hier vanuit jouw praktijk?

Mark: Het zou interessant zijn het te analyseren vanuit bepaalde thema's uit mijn praktijk, maar niet om er vaardig in te worden, want het zit voor mij niet op het niveau van vaardigheden, maar wel om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar voorbeeldsituaties, zonder dat ik per se advies vraag.

Jaap: Ik ben blij dat je heel vaardig bent, want dat betekent dat je een praktijk inbrengt die voor ons heel rijk is om van te leren. Dat is waarvoor we hier bij elkaar zitten. De introductie van jouw verkenning - en dan hebben we het over verwondering - daar zitten een paar dingen in die mij verwonderen. Zo spreek je op heel verschillende niveaus over 'veranderen': veranderen van jezelf als mens, veranderen op het niveau van wat je voor anderen zou willen betekenen, maar daarnaast ook veranderen op organisatie-systemisch niveau. Je zegt: *"Ik zit nu in een verandertraject, waar ik wel twee jaar inzit"*. Dat is al een soort veranderen waarbij het om jezelf gaat. Het zou interessant zijn om dat eens naast elkaar te leggen.

Gerard: De vraag of het zinnig is om dit verandertraject hier te bespreken is hiermee wel beantwoord. Nu is de vraag wat jij denkt dat wij van het verandertraject waar jij inzit kunnen leren?

Mark: Dat is een hele mooie vraag, daar zit ook een ambitie achter. Want veranderen lijkt zo eenvoudig, het is niet alleen iets anders doen, maar ik vind het vaak heel ingrijpend en diepgaand. En de kunst zit soms toch ook weer in de eenvoud en daar zit iets in waarvan we allemaal wel kunnen leren. Aan de ene kant de complexiteit en aan de andere kant ook de eenvoud.

Gerard: Dat houden we vast! Ik had eens een mooi plaatje van een man gemaakt op een bankje in Nijmegen, de man bleek professor te zijn. Onder zijn foto schreef ik de tekst:

“Eenmaal de complexiteit begrepen, is het eigenlijk heel eenvoudig”. Hij vond die ondertiteling prachtig.

**Monique:** Tof dat jij, Mark, het over identiteit hebt. Vanmorgen werd ik wakker met de vraag hoe ik mij vandaag zou introduceren, Ik ken Gerard al 20 jaar vanuit het Social Work in Den Bosch en toen was ik al gegrepen door de term *multidimensionaal zelf*. Ik ben meer dan mijn economische stem. De afgelopen 20 jaar ben ik actief geweest in allerlei rollen: projectmanager, docent, onderzoeker, projectmedewerker, projectontwikkelaar, programmaontwikkelaar, kunstenaar, actrice, model, reiziger, creatief therapeut, bijstandsgerechtigde, community manager, vrijwilliger, maar ook dochter, vriendin, geliefde, zusje, nichtje, tante. De rode draad van de dingen die ik gedaan heb heeft te maken met mens en organisatie dicht bij zijn authentieke kern en essentie te brengen en ik zet daar creativiteit voor in. Mijn wens is om mij vanuit mijn eigen ondernemerschap neer te zetten. Ik heb daar een visiestatement voor geschreven en dat zou ik graag in het platform inbrengen. Mijn visie zit zeker wel al 20 jaar op de sociale verandkunde, maar misschien nog wel meer op de creatieve sociale verandkunde.

Gerard: Hoe zou je het verandertraject willen noemen?

Monique: Dat is denk ik ‘mijn eigen ondernemerschap als verandertraject’. Ik kan me ook voorstellen dat ik daar een inhoudelijke notitie over zal gaan schrijven. Het grappige is dat ik al heel veel jaren dit werk doe waarbij ik creativiteit inzet in veranderprocessen. Dat doe ik eigenlijk heel intuïtief en makkelijk. Maar als ik als ZZP’er ga werken en dat vanuit mijn eigen ondernemerschap neer wil zetten, dan vraagt het veel meer om het nog explicieter te maken wat je dan precies wilt doen. Dat vind ik heel ingewikkeld. Hoe maak ik het explicieter, dat ik creativiteit inzet bij veranderprocessen?

Gerard: Dat valt dan in het concept van het multidimensionale zelf en identiteit?

Monique: Ja, het gaat over visie. Bij mijn vorige werkgever in de zorg heb ik ook een soort verandertraject ingezet en eigenlijk doe ik dat heel erg automatisch en intuïtief. Mijn directeur was daar ook zeer tevreden over, maar als je je dan vervolgens in het veld gaat begeven, moet je ook duidelijk maken wat je dan precies doet. Dat vind ik lastig.

Gerard; Ja, hoe kun je die intuïtieve vaardigheden en inzichten in een ondernemer-verhaal brengen, zodat je er ook de kost mee kunt verdienen?

Jaap: Mogen we het ook omdraaien? Hoe komt het dat het zo nodig is dit te expliciteren, wanneer je dat vanuit ondernemerschap inzet? Gaan we dan het verandkundige insteken op hoe je dat kunt expliciteren of gaan we het verandkundige inzetten op de vraag wat er eigenlijk aan de hand is zodra het ondernemerschap wordt?

Gerard: Dit soort van kritische vragen kun je verwachten.

Antoon: Jij noemt het een kritische vraag, maar het is een andere vraag als “Wat kunnen wij ervan leren?” Het is een vraag die relateert aan iemand die in een ander domein wat gaat doen, maar met welke taal dan? Het is dan de vraag: Hoe breng je dat in dit platform in en – er valt natuurlijk wat van te leren - hoe gaan wij daar dan van leren?

Mark: Het eerste dat het bij me oproept is: Welk narratief koppelt al die elementen aan ondernemerschap? Dat is interessant. Daar ben ik ook vaak naar op zoek, wat is dan het narratief van wat ik doe en tegelijkertijd, in termen van sociale verandkunde, ligt er ook een narratief onder. Het kan heel interessant zijn om op zoek te gaan naar dat narratief van jou en tegelijkertijd die zoektocht te observeren, want dat kan helpen hoe we ons eigen narratief kunnen expliciteren.



Monique: Ja, daar ben ik wel naar op zoek.

Gerard: De vraag is of het zinnig is dat dit expliciet als verandertraject wordt ingebracht en daar hoor ik een 'Ja' op.

Jaap: Ja, ik ken daar wel een voorbeeld van. Een van de voorbeelden is dat het mijn ambitie is bij datgene wat ik doe om ervoor te kiezen dat vanuit de hogeschool zelf te doen en niet als ondernemer, want dan heb ik hier namelijk niet mee te maken. Er worden dan andere vragen aan mij gesteld. Als ondernemer zou ik er bergen werk aan hebben om dat allemaal te legitimeren en te motiveren. Terwijl nu voor mij als kerndocent van de hogeschool deuren opengaan. Het gaat mij erom dat ik die verandering wil organiseren en niet vanuit de vorm waarin ik dat wil doen.

Monique: Het is heel goed dat je dat vraagt, maar dit komt ook wel voort uit mijn proces, want ik heb ik de bijstand gezeten, ik ben lange tijd reiziger, kunstenaar geweest en ik ben ziek geworden. Dat wil zeggen dat ik eigenlijk nog prima mijn werk kan doen, maar dat ik het heel gedoseerd en in mijn eigen tempo moet doen. Mijn verlangen komt ook voort uit de beperkingen die ik heb om mijn plek in de maatschappij te vinden.

Jaap: Dan gun ik je dat je die beperkingen niet bij jezelf ziet, maar dat die beperking zit in de relatie tussen jou en die maatschappij.

Frits: Ik heb heel sterk het gevoel dat die levensvervulling die je zoekt in de volle breedte, niet alleen maar een functie is, maar dat je daarin als mens totaal ook tot ontplooiing komt.

Monique: Ja, ik kan je helemaal volgen, want ik denk als ik gewoon mijn weg daarin kan vinden, dan kan ik dat ook vanuit een organisatie doen. Maar wat ik constateer, is dat het heel moeilijk is. Mijn vorige werkgever was eigenlijk vrij vooruitstrevend om iemand vanuit ervaringsdeskundigheid aan te nemen.

Gerard: Op de vraag wat wij ervan kunnen leren geeft Frits eigenlijk al een antwoord, dat levensvervulling niet in een functie zit.

**Frits:** In de afgelopen 40 jaar van mijn werkzame leven heb ik mij beziggehouden met milieu. Daar ben ik langzaam in gegroeid. Ik ben afgestudeerd docent Engels. Vanuit mijn levensinstelling ben ik altijd zeer begaan geweest met het milieu. De laatste tien jaar werkte ik in de techniek en projectontwikkeling van duurzame energie voor gemeenten. In mijn praktijk en mijn leven heb ik heel veel te maken gehad met, zoals je beschreven hebt, het uitdijend veld van specialismen. Wanneer het gaat om beleid van klimaatverandering, duurzaamheid, milieu, dan heb je met heel veel aspecten te maken: gezondheid, natuur, techniek, energie. Het zijn veel verschillende specialismen. Mensen die daarover voor ons allemaal beslissen zijn bestuurders die er geen kaas van hebben gegeten en zich laten adviseren door specialisten binnen en buiten de gemeenten, door adviesbureaus. Dat is een enorm probleem aan het worden, omdat er steeds minder deskundigen binnen het gemeentelijk apparaat zitten, waardoor er ook geen democratische controle meer is op besluitvorming. En op grond van wat de politiek wil, worden adviseurs ingehuurd die zeggen wat jij wilt dat ze zeggen. Specialismen maken steeds meer de dienst uit en die kijken niet meer naar wat de interactie is tussen de verschillende beleidsvelden. Die houden ze op afstand, want zij zijn de specialisten, zij willen graag de besluitvorming domineren. Nu bleek een aantal jaren terug bij het ministerie dat daar ook een bepaald inzicht was, dat men het probleem in kaart wilde brengen door allerlei projecten te financieren binnen gemeenten en provincies waarbij gewenste veranderingen tot stand kunnen worden gebracht en om zicht te krijgen op waar het wel lukt en waar het niet lukt. Ik kwam als laatste aan bod, omdat men zocht naar een vraagstuk op stedelijk niveau om te onderzoeken hoe je processen zou

kunnen veranderen waardoor de kwaliteit van de ruimte, de natuur en de leefomgeving van de mens zou kunnen verbeteren.

Ik was in die tijd beleidsmedewerker duurzame energie van een langdurig proces klimaatuitvoeringsprogramma dat zich richtte op CO<sup>2</sup> neutraal in 2040, een doel dat bestuurlijk was vastgelegd. Die lange termijnvisie is heel erg belangrijk om processen te veranderen. Na een aantal jaren ontdekte ik hoe dat vastliep op specialismen, hoe mensen zich terugtrokken in hun eigen domein, hun eigen koninkrijke binnen de gemeente: Wij zijn specialist op ons terrein en daar heb jij niets mee te maken. Dit is wereldwijd een fenomeen. Dat proces dat het rijk in gang wilde zetten, heette de *Atelierstad*. Ik kreeg de kans om in de gemeente dat proces om te draaien en vanuit de beleidstukken die er lagen en die duurzaamheid hoog in het vaandel hadden staan ook tot uitvoering te brengen. Al die tijd gebeurde dat dus niet en zag ik ook dat de CO<sup>2</sup>uitstoot niet afnam. In dat verband heb ik geprobeerd om alle vastgestelde beleidsdoelen voor te leggen en te bevragen 'wat ga je ermee doen' aan de ambtenaren op het gebied van mobiliteit, van groen, van natuur, duurzame energie, watervoorziening, riolering enz.

Onder begeleiding van een architectenbureau hebben we uiteindelijk een ontwerp gemaakt van de consequenties van het vastgestelde beleid in ruimtelijke zin. Daar kwam een herontwerp van de gemeente uit voort. Dat rapport is vastgesteld door het college als onderlegger en uitgangspunt voor verdere uitvoering van de structuurvisie. Daarna is het in de la geschoven en er nooit meer uitgekomen. Dat is een proces wat, sinds we een democratisch bestel hebben in Nederland, eigenlijk niet goed van de grond is gekomen. Daar ben ik heel erg bij betrokken geweest en ook heel erg door gefrustreerd geraakt. Inmiddels ben ik gepensioneerd. Ik hoef me er niet meer mee bezig te houden. Ik ben met heel andere dingen bezig. Maar het knaagt aan mij, want de wereld heeft die verandering nodig. Daar ben ik naar op zoek: Hoe kunnen we die meta-lessen omzetten in een verandering van de organisatie van Nederland, als land, maar misschien ook van Europa, waarbij mensen gaan kijken naar wat de consequenties zijn van wat ze doen en beslissen en vervolgens ook uitvoeren in plaats van daarvan wegraken en je alleen maar bezighouden met je eigen specialismen. Daarom ook mijn opmerking: Voorkom dat ook hier specialisten uit ontstaan, waardoor je niet meer kijkt hoe anderen, vanuit een andere praktijk tegen dit soort processen aankijken.

Suzanne: Dit is heel herkenbaar. Ik heb veel in gemeenten gewerkt en ik herken wel wat hier gebeurt.

Gerard: Je verandertraject lijkt me helder, waar we veel van kunnen leren. Je hebt het materiaal en het is goed dat jij bepaalt wat wij dan moeten lezen. Mogelijk een samenvatting van het rapport en mogelijk jouw ervaringen erbij?

Jaap: Het is wel een praktijk van multi-level innovatie waarbij ook op elk level het veranderkundig aspect autonoom speelt en tegelijkertijd ook van invloed is op het level erboven of het level eronder. Daarmee wordt ook de complexiteit duidelijk.

Antoon: Je eindigt met de vraag: Kan dit nou helpend zijn om de besliskracht of de kwaliteit van de besluitvaardigheid op gemeentelijk, landelijk of op Europees niveau, verder te brengen. Ik hoor een enorme frustratie, waar ik me veel bij kan voorstellen gezien datgene wat je tot stand hebt gebracht. Maar uiteindelijk leg je het helemaal van je af en zeg je 'als zij het beter doen, ben ik daarmee geholpen'.

Frits: Er is nog een aspect, waarmee ik terugkom op wat jij, Gerard, vanmiddag zei: Het microniveau, je eigen wereld. Dit heeft ook gevolgen voor de zelfregie waar jij zo'n prachtige

studie over hebt geschreven. De zelfregie die mensen tegenwoordig oppakken om in hun eigen directe omgeving veranderingen die ze willen, te realiseren en dan tegen een gemeente, provincie of rijk aanlopen, die met specialisten weten te pareren en tegen te houden. Daar is een strijd tussen mensen die met goede bedoelingen proberen de eigen omgeving te verbeteren. Niet alleen maar voor zichzelf, maar ook voor elkaar en die dan een strijd moeten voeren over wie weet wat er echt gaande is en welke details daarin een rol spelen. Daar gaat eigenlijk dit veranderkundig traject over.

Gerard: Dan is steeds ook de vraag: Hoe verhoudt zich de bottom-up strategie tot de top-down strategie. We moeten die twee bewegingen *tegelijkertijd* beschouwen en uitvoeren en ze niet zien als een dichotomie, als een of-of keuze.

Jaap: Inderdaad, want ze hebben elkaar in het systeemdenken nodig. Als we het als tegenstelling blijven zien, krijg je een vorm van wij-zij. Ik hoor je vaak het woord 'strijd' gebruiken, maar als sociaal veranderkundige zou het niet om strijd moeten gaan maar om elkaar te vinden in een gemeenschappelijke deler. Die vind ik interessant om op tafel te leggen. Wat je vertelt: ik zit ook 23 jaar op de hogeschool. Daar gaat het dan niet over milieubeleidseffect-rapportages die doorberekend moeten worden. Maar in zo'n hogeschool-cultuur spelen exact dezelfde processen. Die processen zijn universeel, maar de context waarin ze plaatsvinden zijn soms niet in gelijke grootte. Superinteressant om daarnaar te kijken vanuit het procesniveau en niet zozeer vanuit het inhoudsniveau.

Gerard: helemaal mee eens.

Mark: Het inspireert me om op basis van je frustratie te gaan kijken naar die tussenruimte waar iets in gebeurt. Want ik snap je frustratie en alle respect daarvoor. Tegelijkertijd daagt het me uit om naar die tussenruimte te kijken, welk gedrag daar dan bij hoort.

**Antoon:** Op voorhand: ik vond de introducties tot nu toe erg mooi en samenhangend. De mijne heeft dat minder. Vanmorgen zag ik op m'n telefoon vier of vijf sites waar informatie op verscheen die samenhang met wat we hier aan het doen zijn. We zitten in een ongelofelijke actualiteit als je dit onderwerp bij de kop neemt. Dat geldt in micro- meso- en macrosituaties. Het gaat echt over de complexiteit die groot is. Iedereen roept: "Kom bij mij, dan leg ik je uit hoe je wel succes krijgt en natuurlijk lukt de vorige keer je verandertraject niet, maar dat komt omdat je niet bij mij langs bent geweest". Of kom bij me en heb het erover, daar kun je van leren. In die zin is dit platform een ongelofelijke schot in de roos. En als ik ernaar kijk, met een kwaliteit die ik bij anderen minder zie. Anderen komen gefragmenteerd met een of twee invalshoeken, maar wat hier op tafel komt gaat over een samenhang die ik niet eerder op deze manier geformuleerd heb gezien en dat vind ik hartstikke leuk.

De praktijk die ik in wil brengen hangt erg samen met individuele begeleiding die ik aan mensen geef. Ik ben ooit als fiscalist begonnen en ben daarna sociale pedagogiek gaan studeren en ben uiteindelijk bij andragologie geëindigd en vond dat ik iets wist van statische organisaties. Andragologie heeft mij geleerd om vooral naar de dynamiek der dingen te kijken. Daar gaat het eigenlijk over. Dat is ook wat hier op tafel ligt: Hoe zijn dingen in beweging, hoe kun je daarvan leren en vooral met elkaar van leren.

Ik ben begonnen als organisatieadviseur met daarin vooral aandacht voor de analyse van processen. Daarna ben ik met teams gaan werken en uiteindelijk via Manfred Kets de Vries ben ik uitgekomen bij "*Individueel leiderschap doet ertoe*". Vanuit de pedagogiek weet ik van schoolsystemen en die schoolsystemen maken geen donder uit, maar het gaat erom wie het doet; wie is hier eigenlijk degene die aan het roer staat. Als die iets goed voor ogen heeft

met zo'n klant of leerling, dan wordt het ook wat. Zo ben ik uiteindelijk vanuit de LVSC (landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching, gd), een club die zich bezighoudt met onder andere begeleiding, uiteindelijk uitgekomen bij: Wat doen individuen nou? Sinds 20 jaar heb ik mijn eigen begeleidingspraktijk. Daarnaast werkte ik voor een overheid en 28 jaar als docent aan een hogeschool. Na mijn pensioen is het werk voor de overheid en de hogeschool naar de achtergrond gegaan en is mijn eigen praktijk uitgebouwd. Nu zeg ik dat ik executive coach ben, omdat die andere achtergrond het te ingewikkeld maakt, als je dat allemaal vertelt.

Vanuit die begeleiding ben ik gevraagd door een gemeentelijke organisatie die zich inzet ten behoeve van gebieden die het in sociaal opzicht moeilijk hebben. Met al die mensen heb ik onafhankelijk, maar in samenhang gewerkt. Er is 'gedoe', waarin ik ook jouw verhaal, Frits, herken: dingen verdwijnen in en uit een la, mensen gaan niet meer met elkaar gesprek enz. Al die verschillende verhalen in al hun gelaagdheid, al die politieke, ambtelijke, specialistische dynamiek werkt op elkaar in. Omdat die complexiteit wel erg groot is, is mijn interesse de vraag: "Wat overkomt die individuen nou?" die leiding moeten geven in zo'n verandering, in wat voor een dynamiek komen die nou eigenlijk terecht, hoe houden die zich staande in die storm van wat er allemaal moet en van belang wordt gevonden. Hoe lukt het ze om gezond te blijven tussen de krachten die op hem inwerken? Soms houden ze zich staande, maar worden ze onderuitgehaald. Daar is van alles over te zeggen. Ik neem dan voor het gemak het individu en "Hoe houd je je individueel staande?" als vraag, maar wel in dat dynamische veld.

Gerard: Ik vind mooi in jouw verhaal dat je zowel de vraag stelt: *Wat* komen ze allemaal tegen als *hoe* houden ze zich staande. Daar zit zowel een wat-vraag als een hoe-vraag in. Dat vind ik interessant. Dan is er nog de vraag wat jouw referentiewaarde is als coach. Sommigen noemen dat een concept.

Antoon: Door hun verhalen heen zie je de relatieve chaos of zie je de spanning tussen de verschillende processen waarmee ze worden geconfronteerd, die voor een deel door mij gezien worden en doorzien worden en in complexiteit worden begrepen. Ik ken dat systeem namelijk goed. Ik heb er zelf gewerkt in allerlei functies. Ik zit daar op m'n gemak naar al die processen te kijken, maar kan wel horen en meevoelen - en gelukkig raakt het me niet, omdat ik voldoende op afstand zit - maar wat betekent dat nou voor zo'n individu, om er wat van te maken. Dit is mijn belangrijkste vraag die het dichtst bij m'n functie zit. Maar ik ben eigenlijk veel meer geïnteresseerd in hoe je zo'n systeem zodanig werkbaar krijgt, dat niet alleen individuen op de been blijven, maar ook het gesprek gevoerd kan worden. Mensen die spanningen en belangen die daarbij een rol spelen, kunnen doorzien om uiteindelijk een mooie wereld te bouwen.

Gerard: Is het belang van de samenhang van al de aspecten dan je uitgangspunt?

Antoon: Ja, als dat lukt, dan kunnen die individuen daarbinnen gezonder functioneren. Maar zolang dat niet het geval is - en ik ben daar niet hoopvol op - moeten individuen zich eerst staande kunnen houden. Want dat zijn die leraren die het goede voor ogen hebben en dus het systeem schoner kunnen maken. Dus het is een beetje 'kip-ei'.

Jaap: Ik hoorde je duidelijk zeggen dat jouw eerste kennismaking met een meer statische organisatie, in de fiscale context, je later meer de dynamische facetten van het organiseren vanuit de sociale pedagogiek en andragogiek, uiteindelijk op het niveau komt van het individu, wat daarin ook individueel leiderschap nodig heeft.

Antoon: Ja, zeker.

Jaap: ik vond het heel mooi hoe je dat afpelde naar dat niveau van het individu. Ik ben nieuwsgierig naar het zinnetje dat je schetste, dat die mensen leiding moeten geven aan verandering. Gaan we dat als een oxymoron zien of als een dichotomie?

Antoon: Als dichotomie helpt het niet, dat is duidelijk!

Gerard: Vanuit verschillende perspectieven kunnen we steeds weer insteken: De persoon die jij coacht; ontwikkelingen in de situatie; maar ook jouw eigen leerproces en jouw manier van werken. Ik vind interessant zoals je vertelt hoe je vanuit verschillende functies uiteindelijk deze keuze hebt gemaakt. Dat is ook een veranderproces, dat is een leerproces bij jou. Dat is op zichzelf ook al interessant als verandertraject.

Antoon: Mijn neiging is om dat minder op de voorgrond te stellen. Het is natuurlijk een wisselwerking. Op het moment dat je het erover hebt, ben je begonnen.

Monique: Het kan zo zijn dat wanneer je je eigen proces inzichtelijk maakt, je ook anderen kunt helpen.

Antoon: Ja, daar ben ik van overtuigd. Het nadeel is dan wel weer dat je gaat zien wat je al gezien hebt en de lol is ook wel dat ik dingen ga zien die ik nog niet heb gezien.

Jaap: Voor hier is het belangrijk dat jij zelf eigenaar blijft op welk niveau jij de casus wilt inbrengen. Dat is belangrijk in de hermeneutiek van de sociale verandekunde. Want je bent zelf een sociaal verandekundige. Tegelijkertijd ben je ook op zoek naar hoe die individuen in dat krachtenveld op sociaal verandekundig gebied zichzelf kunnen versterken.

**Suzanne:** Eigenlijk ben ik begonnen als specialist en geëindigd als generalist. Ooit begonnen als diëtiste binnen het toenmalige Kruiswerk. Ik begeleidde daar individuen. Daarna ben ik langdurig teamleider geweest, afdelingshoofd, leider van meerdere teams. Zo ben ik gerold in de transformatie van het sociaal domein. Dat is mijn thema geworden. Ik houd erg van moeilijke opgaves, ik kom er niet uit, maar houd er wel heel erg van. Ik ben erg van de praktijk en heb wel zo'n 10 teams begeleid bij de verandering die gewenst werd voor de transformatie van het sociaal domein om deze verandering in gang te zetten. Op een gegeven moment ben ik een boek<sup>2</sup> gaan schrijven vanuit de beginvraag: Waarom is dit zo ontzettend ingewikkeld?

Daarna heb ik bij een adviesbureau verandertrajecten begeleid binnen het sociaal domein bij gemeenten. Ik herken de verhalen van rapporten die in lades verdwijnen. Je wordt ingehuurd als extern adviseur om te vertellen wat zij willen horen. Als je dat dan niet doet, is dat ook direct al een spanningsveld. Ik heb me veel beziggehouden met mensen die zich staande moeten houden in enorme complexiteit. In 2020 ben ik terecht gekomen in de masterclass van Gerard, die ging over transformeren en vandaaruit ben ik verzeild geraakt in het onderzoek van Gerard waar ook Nelly bij betrokken was. Ik heb dat uiteindelijk afgemaakt. Zo heb ik een groot onderzoek gedaan naar alle casuïstiek van voorgaande masterclasses en een groot aantal verschillende beroepspraktijken om te kijken wat er nu eigenlijk terecht is gekomen van de idealen en waarden van de transformatie van het sociaal domein. Welke valkuilen en knelpunten kwamen degenen die daar les kregen tegen en wat kunnen we daaraan hebben. Dat is nu af. Het is geschreven vanuit de praktijk naar de theorie en weer terug. Het wordt uitgegeven als een 'onderzoekscahier' vanuit de Kring

---

<sup>2</sup> (2016), Suzanne Bunnik, *Transformeren, gewoon doen, in de gemeentelijke praktijk*, SWP

Andragologie (einde van het jaar). Dit zou ik hier kunnen inbrengen. Het is geschreven vanuit de praktijk en bekeken wat we er op een wat hoger niveau over kunnen zeggen. Ik moet zeggen dat als het gaat over verandertrajecten, ik daar wel wat nederiger in ben geworden.

**Nelly:** In het kort: ik werk al heel lang in het maatschappelijk werk in allerlei gradaties: leidinggeven, management. Nu ben ik voor een groot deel weer terug in de uitvoering, omdat de 'aanbestedingstrein' ook door onze organisatie heen is gedenderd. Daarin herken ik de frustraties die ik ook bij jullie hoor. De organisatie is klein geworden en bestaat nu nog uit een team schoolmaatschappelijk werkers waar ik deel van uitmaak als leidinggevende en uitvoerder. Daar houden de verandertrajecten van kinderen mij dagelijks bezig: bijvoorbeeld het eigenaarschap van hun vragen. Met die vragen wil ik zeker nog wat gaan doen, als ik het ietsje minder druk heb. Want de organisatie gaat weer wat groeien en dat brengt veel werk met zich mee. Wat ik hier nu hoorde over identiteit ging me boeien, de frustraties en de andere verhalen gaan 'prikkelten in het hoofd'.

Gerard: Betekent het dat het verandertraject zich zal afspelen op het niveau van je omgaan met kinderen?

Nelly: Ja, hoe zich dat verhoudt tot alles wat er om ons heen gebeurt. Ook de druk die staat op het specialisme, zoals diagnoses adhd enz.

Gerard: Je bent al begonnen met enkele gesprekken uit te werken.

Nelly: Inderdaad, die werk ik uit en kan ik inbrengen. Dat geeft mij dan ook weer een zetje om verder te gaan.

**Jaap:** Ik heb niet één praktijk die ik wil inbrengen. Misschien wil ik mijn eigen praktijk inbrengen. Ik zou er niet een uit willen kiezen....ik ben altijd met 10 ballen tegelijk bezig en doe m'n stinkende best om dat vanuit een soort verinnerlijkt proces van visie op veranderen te doen. Het bezig zijn met de Platformgroep Sociale Veranderkunde heeft me ook veel taal gegeven en herkenning van waar mijn frustraties zaten, mijn uitdagingen en wat me ooit geholpen heeft om een stap verder te gaan. Het is eigenlijk een soort meta-reflectie van hoe ik bezig ben met mezelf en de wereld om me heen. Dat is niet alleen een vorm van professionele identiteit/functies, want overal zijn wel situaties geweest waarin ik frustraties herken, de statische organisaties, individueel leiderschap, de krochten van onderwijsinnovatie...Wat ik misschien zou willen inbrengen zijn veel kleinere blijken van sociaal veranderkundig handelen in mijn eigen praktijk naar studenten toe of naar mensen die op welk niveau dan ook een ontwikkelvraag hebben, waarbij vanuit mijn perspectief altijd de insteek is: Als jij een ontwikkelvraag hebt, zegt dat iets over jouw ontwikkeling, maar ook iets van de ontwikkeling van de omgeving om je heen. Hoe kun jij eigenaar zijn om die verbinding tot stand te brengen. Dat kunnen hele grote organisatorische thema's zijn, maar ook hele kleine handelingsperspectieven. Ik zou m'n eigen perspectief tekort doen als ik er een uit zou lichten en hier als casus neerleggen.

Gerard: Als je spreekt over: "jezelf en de wereld om je heen", dan is dat toch een mooi thema waaraan je van alles kunt ophangen?

Jaap: Ik wil niet van 'een situatie' uitgaan, want in mijn eigen zoektocht gaat het niet over een situatie of een context.

**Gerard:** Ik heb allerlei boeken geschreven vanuit een gevoel een bepaalde opdracht te hebben. Ik vind het interessant hoe het verandertraject er in relatie tot mijn biografie uitziet. Hoe is de relatie tussen mijn biografie en wat ik allemaal heb geschreven: Wat zit daar nou eigenlijk voor een samenhang in? Ik schrijf bijna nooit iets over mezelf. Dat heeft, denk ik, ook een reden. Mijn vraag is een terugblik op mijn eigen biografie in relatie tot de vraag: Hoe kom je er toch bij om zoveel boeken te schrijven? Ik vind het interessant om het daar echt eens een keer over te hebben.

Jaap: Superleuk dat je dit nu zegt, want ik ken jou nu inmiddels in 10- 12 onderwijsituaties en je begint altijd in colleges met waar je vandaan komt, wat je jeugd was en achter welk orgel je hebt gezeten....dus alle dingen waar je niet over schrijft zet je in andere situaties in de etalage! [Gelach en voorbeelden...]

Gerard: Maar als je die schrijverij allemaal ziet, wat beweegt je dan? Want ik spring van het ene onderwerp naar het andere: verduurzaming, grondbeginselen van veranderen, zelfregie, omgaan met agressie, emancipatie...over van alles heb ik geschreven. Wat houdt mij nou zo bezig, dat ik zo gedreven ben om dat te doen?

Nelly: Ja, daar ligt heel veel aan ten grondslag.

Gerard: Het lijkt mij boeiend om daar in zo'n beschermde groep eens naar te kijken.

Mark: Als je jezelf zo in dat speelveld zet, wat zegt dat nu eigenlijk?

Gerard: Hoe krijg je het voor elkaar, want ik heb wel een enorme energie, maar er is ook wel een andere kant in mij.

#### **4. Hoe gaan we verder?**

Gerard: Op de hier voorgestelde verandertrajecten uit onze praktijk gaan we in de volgende bijeenkomsten diepgaander in. De inbrenger stuurt tevoren een korte beschrijving op van z'n verandertraject (denk aan context, vraag, doelstelling, tijdspanne, resultaten). In de bijeenkomst kunnen allereerst informatieve vragen worden gesteld die door de inbrenger worden toegelicht. Daarna stellen we ons de vervolgvraag: *Waar herkennen we in dit verandertraject<sup>3</sup> of veranderproces iets van 'sociale verandkunde'*? Aldus kijken we vanuit de praktijk naar de grondthema's zoals die in boek 'Grondbeginselen van veranderen' zijn uitgewerkt. We eindigen, zoals gezegd, altijd met een rondje van suggesties, ideeën en adviezen aan de inbrenger van de praktijksituatie en aan de verdere ontwikkeling van de theorie van sociale verandkunde.

Wat de onderlinge communicatie betreft stel ik voor dat die via mij loopt. Dat lijkt me het meest eenvoudige, want mensen geven bij mij aan of ze er de volgende keer bij zijn en dan weet ik wie ik wat moet sturen. Zo wil ik na deze bijeenkomst de 26 belangstellenden mailen wat we de volgende keer gaan bespreken. Dan lijkt het me het beste om de voorbereidende stukken alleen aan de mensen te sturen die zich hebben opgegeven.

---

<sup>3</sup> Jaap stelt voor om veeleer te spreken van *veranderpraktijken* en niet zozeer van *verandertrajecten*, omdat het nogal klinkt als een 'systemisch' woord. Dat is evenwel niet de bedoeling. Het gaat bij het woord 'verandertraject' om een dynamisch procesdenken, om een praktijk waarin sprake is van een veranderproces.

Wat betreft het verslag van deze bijeenkomst: Nelly maakt het verslag, stuurt het eerst nog naar Gerard voor een eerste terugkoppeling.

Antoon: We maken nu procedurele afspraken. Daar wil ik er een van uitlichten. Als het verslag alleen gaat naar de mensen die er zijn en ik kan er de volgende keer niet bij zijn, maar het stuk wordt besproken dan ben ik nieuwsgierig naar wat er is uitgekomen. Dan zou ik het ook wel willen hebben.

Gerard: Dat betekent dat we die vraag aan die mensen moeten stellen.

Suzanne: Ik zou deze informatie niet standaard toesturen, maar het verslag wel naar de mensen die met grote regelmaat komen.

Gerard: Het verslag wordt uiteindelijk na fiatting op de website [www.zelfregie.com](http://www.zelfregie.com) gezet.

Nelly: Ik denk dat we het conceptverslag eerst nog alleen naar de aanwezigen moeten sturen ter goedkeuring.

Gerard: Daarna kan het op de website komen, waarvan iedereen alles kan downloaden.

Deze website is het centraal communicatiepunt. Wellicht is het daarom niet handig om het op de site van de Kring te zetten.

Antoon: Nog een veranderkundige opmerking. Als het idee is om andragologie zo langzamerhand te veranderen in sociale veranderingkunde, dat las ik ergens, dan zou het gebruik maken van de Kring wel weer helpend zijn, zodat steeds vaker het begrip 'sociale veranderingkunde' opduikt.

Suzanne: Als je daar iets wel wilt opzetten, kan dat altijd. Een voorbeeld daarvan was het verslag van het symposium.

Jaap: Je kunt de Kring melden op welke site het staat, dan hoef je maar op één plek de data van het platform bij te houden. We delen een verslag aan de hand van die besprekingen. Maar de documenten ter voorbereiding van een bijeenkomst kunnen worden gestuurd naar de mensen die zich voor die bespreking hebben opgegeven.

Antoon: Er is nu een afspraak over de stukken, maar de stukken die als 'werkstuk' ingebracht worden voor de volgende bijeenkomst gaan *alleen* naar de mensen die hebben opgegeven dat zij naar die bijeenkomst komen.

Gerard: Hier speelt de privacy. Ik vind het heel belangrijk dat wij dingen in een beschutte omgeving kunnen zeggen en dat geldt ook voor de verslagen en het anonimiseren ervan. Daarom wordt het werkmateriaal alleen gestuurd naar de mensen die dan ook komen.

Jaap: In de verslaglegging gaan we ook niet verantwoordelijk dat we een casus hebben besproken, maar dat we van de praktijk hebben geleerd. Daarvoor is het verslag de communicatie. Daar moeten we scherp in zijn. Het gaat niet om die casus.

Mark: de casus is alleen helpend om het gesprek te voeren.

Gerard: Dat betekent ook dat dit soort voorbereidend materiaal niet op de website komt.

**Volgende keer: Zwolle, bij Centraal station: 16 november 14:00 tot 16:30 uur**