

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2011 – Volume 20, Issue 4, pp. 107–117
URN:NBN:NL:UI:10-1-101697

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur publishing,

in cooperation with Utrecht University of

Applied Sciences, Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a

Creative Commons Attribution-Noncommercial-No

Derivative Works 3.0 Netherlands License

Gerard Donkers. **Grondslagen van veranderen -**

Naar een methodiek zonder keurslijf. Den Haag:

Boom Lemma uitgevers,

2010, 305 p., € 34,50.

ISBN 978 90 5931 567 9

ZELFSTUREN EN AFSTEMMEN EEN EIGENTIJDSE THEORIE VOOR SOCIAAL WERK

WILLEM M.J. BLOK

Senior docent welzijnsopleidingen NHL
Hogeschool Leeuwarden & international social
work consultant
socialwork@blok.to

Hoewel Nederland een omvangrijke sociale sector kent, waarin vele sociaal werkers hun brood verdienen, wordt er verhoudingsgewijs weinig aan theorievorming voor sociaal werk gedaan. Nederlandstalige vakliteratuur op het terrein van sociaal werk bestaat overwegend uit compilaties, bewerkingen



en vertalingen van theorie en methodiek uit Angelsaksische landen die in de vorm van inleidingen en methodiekboeken op de markt worden gebracht. Oorspronkelijk theoretisch werk verschijnt slechts mondjesmaat (Baart, 2001; Donkers, 1985; Van der Laan, 1990)

Zelfsturen en afstemmen

Donkers behoort tot de weinigen in Nederland die op ontwikkelingstheoretisch niveau opereren en er in slagen om oorspronkelijk werk af te leveren. Hij is vooral bekend geworden door zijn boek "Veranderkundige modellen", waarvan sinds de publicatie in 1985 twaalf bijgewerkte drukken zijn verschenen. Hij kent de ontwikkelingen in de beroepspraktijk uit eigen ervaring, en was dertig jaar lang docent methodiek en agologie bij de Avans Hogeschool in 's-Hertogenbosch. Donkers werkt nu als freelance onderzoeker en auteur en is tevens verbonden aan de universitaire masteropleiding van het Landelijk Expertisecentrum Sociale Interventie (LESI) in Utrecht.

VERANDERKUNDIGE MODELLEN

Donkers noemt "Grondslagen van veranderen" een vervolg op zijn "Veranderkundige Modellen". Hij heeft gezocht "naar een brede, integratieve benadering van veranderen (waarin) zoveel mogelijk recht (wordt) gedaan aan elk van de drie in het boek behandelde stromingen: de sociaaltechnologische manier van denken, het persoonsgerichte-hermeneutische denken en het maatschappijkritische denken over veranderen" (p. 8).

Donkers' veranderkundige modellen zijn oorspronkelijk gebaseerd op de drie veranderingsstrategieën van Bennis, Benne, Chin en Corey (1985). Deze prominente

vertegenwoordigers van de Planned Change Theory uit de VS, onderscheiden een Rational-Empirical Strategy, een Normative-Reeducative Strategy en een Power-Coercive Strategy. De eerste twee veranderingsstrategieën komen bij Donkers terug als respectievelijk het sociaaltechnologische model en het persoonsgerichte model, terwijl de derde deel uit maakt van Donkers' maatschappijkritische model dat voor het overige is geïnspireerd door Habermas.

Voor een goed begrip roep ik hier nog even de inhoud van Donkers' drie veranderkundige modellen in herinnering (Donkers, 2009).

In het *sociaaltechnologisch veranderingsmodel* worden mensen benaderd als rationele wezens die in principe in staat zijn hun gedrag zelf te reguleren en aan hun omgeving aan te passen. Professioneel handelen is zoveel mogelijk gebaseerd op empirisch-rationeel gefundeerde wetenschappelijke inzichten. Bekende sociaal werk methodieken en therapieën zijn in dit verband: probleemgericht werken, gedragsmatige-cognitieve benadering, systeembenadering, communicatiebenadering, rationele beslissingsmethodiek, taakgerichte hulpverlening en groepsdynamica.

Het *persoonsgericht veranderingsmodel* gaat uit van een positief mensbeeld. De mens

is verantwoordelijk voor zichzelf en heeft keuzevrijheid die hij niet kan ontvluchten. Mensen scheppen voortdurend structuur en cultuur, in wisselwerking met hun omgeving. Ze kunnen alleen in hun totaliteit en in wisselwerking met hun omgeving worden begrepen. Kenmerkende methodieken en therapieën zijn: psychosynthese, gestaltmethodiek, Rogeriaanse benadering, creatief-agogische benadering, varianten van Human Relations Management, encounter, meditatie, themagecentreerde interactie, bio-energetica, locality-benadering van opbouwwerk en psycho-energetische therapie.

In het *maatschappijkritisch veranderingsmodel* worden mensen gezien als maatschappelijke, onderling verbonden wezens die met hun omgeving één geheel vormen. Het economische proces van produceren, verdelen en consumeren oefent grote invloed uit op de behoeften van mensen en de ontwikkelingen in de maatschappij. In dit model wordt gekozen voor de minder machtigen om rechtvaardiger verhoudingen in de samenleving te bevorderen. Bewustzijn is een belangrijk begrip. Daarnaast handelen mensen. Dialectisch denken is kenmerkend voor het maatschappijkritisch model. Belangrijke methodieken en therapieën zijn: kritische psychologie, kritische empowerment-benadering, exemplarisch leren, politiserende hulpverlening, kritisch-agogische benadering

van conflicten, genderspecifiek werken, arbeidsrehabilitatie, bewustwordingsmethode van Freire, sociaal-ecologische benadering, emanciperende hulpverlening en het partijenmodel in de organisatieontwikkeling.

Vanuit de beroepspraktijk gezien, zijn zowel de overeenkomsten als de verschillen tussen de veranderingkundige modellen van belang. De drie modellen vullen elkaar tot op zekere hoogte aan.

Donkers zelf is de eerste om dat te erkennen. Hij noemt zes belangrijke overeenkomsten tussen de drie veranderingkundige modellen. Die overeenkomsten zijn (Donkers, 2009; hoofdstuk 8):

1. De vrijwillige en dialogische relatie tussen cliënt en sociaal werker
2. De gerichtheid op democratisering en humanisering van de samenleving
3. Erkennen en bevorderen van zelfregulering en omgevingsbeïnvloeding als belangrijke doelen van beroepsmatig handelen
4. Openheid ten opzichte van het belang van empirisch onderzoek
5. (H)erkennen dat zowel harmonie- als conflictacties deel uitmaken van het beroepsmatig handelen
6. Oog hebben voor zowel concreet haalbare doelen op korte termijn als voor preventieve doelen op langere termijn.

Ook de verschillen tussen de modellen zijn interessant.

Zelfsturen en afstemmen

Zo leert het sociaal-technologisch model om niet elke bespreking in een ideologische strijd te laten vastlopen, maar tevens belangstelling te hebben voor de sociaal-technologische aspecten van het werk en voor het direct haalbare. Het persoonsgericht model legt de vinger op de zwakke plek van het sociaal-technologisch model, namelijk de reductie van de cliënt tot object van gedragsbeïnvloeding. In het model zelf ligt de nadruk op de keuzemogelijkheden en het handelings- en constructievermogen van het individu. En het maatschappijkritisch model leert om op een andere manier te kijken naar problemen van cliënten, door er de politieke, maatschappelijke en ecologische dimensie bij te betrekken.

Mede op basis hiervan is Donkers tot de conclusie gekomen dat er ruimte is voor en behoefte bestaat aan een meer omvattende, integratieve theorie van veranderen die de drie veranderkundige modellen met elkaar verbindt en daarmee het strategische niveau waarop zij functioneren overstijgt.

INTEGRATIEVE BENADERING

Donkers heeft inmiddels gedaan wat hij eerder in "Veranderkundige modellen" (2009) heeft beloofd; hij is op zoek gegaan naar bestanddelen voor een brede, integratieve benadering van veranderen, waarin de drie verschillende modellen met hun overeenkomsten en verschillen een plaats kunnen vinden.

Op de website www.zelfregie.com zet Donkers (2011a) uiteen dat hij in zijn zoektocht naar een brede, integratieve benadering van veranderen, het steeds terugkerende begrip *zelfsturing* als uitgangspunt heeft genomen. "Veranderen vatte ik op als een vorm van zelf sturen, dat wil zeggen als het handelen van actieve subjecten met het oog op het realiseren van een bepaalde waarde bij zichzelf en in hun omgeving. Mijn axioma was dat niet alleen professionals maar in principe alle mensen in hun dagelijkse leven met veranderen bezig zijn, dat wil zeggen met het beïnvloeden van zichzelf en de omgeving in een door hen gewenste richting".

Een gelukkige greep, want deze stijl komt volgens Donkers terug in diverse wetenschappelijke disciplines, zoals psychologie, pedagogiek, andragogie, bedrijfskunde, sociologie, filosofie, ethiek, politicologie en organisatieverandering.

Donkers ontvouwt zijn nieuwe integratieve theorie van veranderen in zijn boek "Grondslagen van veranderen. Naar een methodiek zonder keurslijf".

VERANDEREN

In "Grondslagen van veranderen" definieert Donkers *veranderen* als een vorm van handelen waarin subjecten bepaalde doelen

nastreven die betrekking hebben op waarden en normen. Het handelen zelf voltrekt zich in een proces van anders worden waarin verschillende zelfregulerende activiteiten een rol spelen (p. 13/14).

Veranderen is een reflectief proces van zelfsturing en aanpassing, een vorm van persoons- en contextgebonden zelfregulering dat zich voltrekt in voortdurende wisselwerking tussen gedrag, persoon en omgeving.

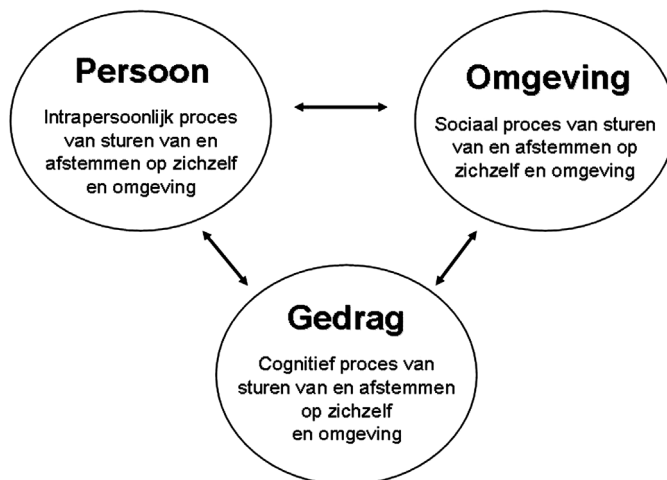
Volgens Donkers zijn gedrag, persoon en omgeving drie construerende elementen, drie werelden, die ieder mens in zich verenigt, waar iedereen mee te maken heeft en waarin iedereen zijn weg moet vinden. Of, hoe en in welke mate iemand zijn weg kan vinden, m.a.w.: zichzelf en zijn omgeving kan ontwikkelen en veranderen in

een door hem gewenste richting, hangt af van het door opvoeding en ervaring ontwikkelde vermogen tot zelfregulering.

Kort samengevat: veranderen = omgeving sturen + zichzelf sturen = zelfregulering.

De drie onderscheiden elementen (*werelden*) hebben een wederkerige invloed op elkaar in alle denkbare gedragsituaties. Zij vertegenwoordigen nauw met elkaar verweven clusters van factoren, waarbij de relatieve invloed van elke factor kan verschillen naar gelang de persoon en de situatie.

In zijn boek geeft Donkers hiervan het volgende overzicht:



Figuur 1: Het driewereldenschema van veranderen (Donkers, 2010, p. 99).

Zelfsturen en afstemmen

De drie werelden binnen en buiten de handelende persoon, zijn met elkaar verbonden en refereren elk aan één van Donkers' drie veranderkundige modellen die we eerder hebben beschreven.

De *Wereld van het Gedrag* wordt benadrukt in het sociaal-technologische veranderingsmodel. Sturing en afstemming worden gebruikt om bepaalde referentiewaarden van gedrag in een bepaalde context te initiëren en te ondersteunen.

In afstemmende zin gaat het hier om de interne en externe cognitieve kwaliteit of adequaatheid van waarnemingen, interpretaties, doelkeuzes, verwachtingen, strategische beslissingen en gedragingen. Deze cognitieve aspecten van gedrag verwijzen naar een breed arsenaal van thema's, theorieën en methodische richtlijnen (...) Essentieel is dat deze cognitieve kennis wordt verbonden met ethiek (p. 99, 100).

De *Wereld van de Persoon* is het terrein van het persoonsgerichte veranderingsmodel. Het gaat om intrapersonlijke regulering van emoties en motivaties; om het individuele vermogen om handelen te baseren op werkelijke behoeften, gevoelens en wensen. In dit multi-dimensionaal zelfconcept gaat het om het vermogen om een zekere innerlijke balans tot stand te brengen tussen lichaam, verstand, gevoel, intuïtie en gedrag in verschillende sociale rollen en situaties.

Dit vermogen bestaat uit ervaringsbekwaamheid, gebaseerd op authenticiteit en zelfbegrip.

Deze benaderingswijze is kenmerkend voor de toepassing van een grote reeks van methodieken, therapieën en methoden. Het is van belang om ze aan te passen en te combineren met cognitieve en maatschappijkritische strategieën en methodieken.

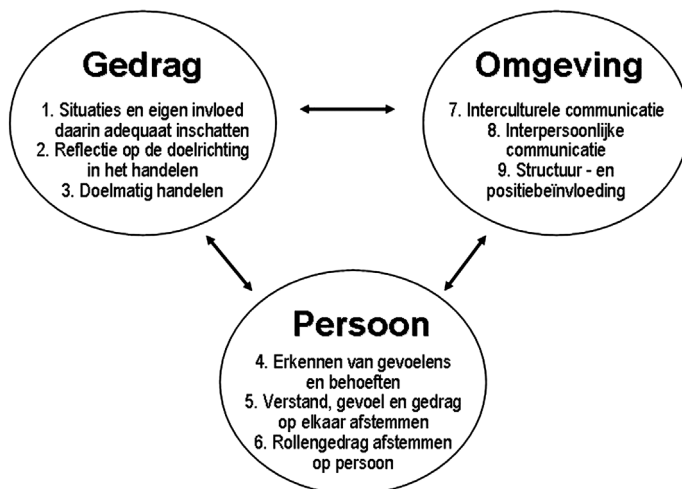
In de *Wereld van de Omgeving* vindt een proces plaats van sturen en afstemmen, gericht op regulering van de sociale verhoudingen tussen individuen en hun maatschappelijke en ecologische omgeving. Het maatschappijkritische veranderingsmodel is hiervan een voorbeeld. In de Omgevingswereld ligt de nadruk op de sociale kwaliteit van het leven op cultureel, interpersoonlijk en structureel niveau. Om vertekening te voorkomen is het nodig om hier cognitieve, ethische en persoonsgerichte benaderingen bij te betrekken.

BASISCOMPETENTIES

Om met succes integraal, veranderingsgericht te kunnen handelen vanuit elk van deze drie werelden is een bepaald niveau van kennis, vermogens en vaardigheden nodig.

Donkers presenteert in zijn boek een reflectiemodel dat negen basiscompetenties voor zelfregulering omvat, drie voor elk van de drie werelden.

Het model ziet er als volgt uit:



Structurele inbedding in natuurlijke en maatschappelijke systemen

Figuur 2: Basiscompetenties van veranderen (Donkers, 2010, p. 253)

Volgens Donkers moeten deze basiscompetenties worden begrepen "als negen ontwikkelingsprocessen in het handelingsvermogen van individuen en collectieven". Hij formuleert de competenties dan ook niet in objectieve, statische eindtoestanden. "Elke basiscompetentie staat open voor andere uitwerking in allerlei soorten competenties en deelcompetenties" (p. 251, 252).

Het competentieschema is bedoeld als een reflectiekader. "Het schema kan worden gebruikt als een heuristiek in het zoeken naar datgene wat in een bepaalde situatie wijs en deugdzzaam is" (p. 252).

ZELFREGULERING

Zoals we eerder zagen is het concept van de *zelfregulering* een kernbegrip in Donkers' veranderingstheorie. Aan zijn theorie ligt een andere visie op verandering ten grondslag dan de sociaal-technologische visie van de Planned Change Theory.

Zelfregulering (lees veranderen) is een reflectief (niet een technisch of mechanisch) proces van waardegeoriënteerd, intentioneel handelen dat zich altijd voltrekt in een specifieke context.

Volgens Donkers bevat zijn benadering "een persoonlijke en morele reflectie die

Zelfsturen en afstemmen

eveneens verwijst naar een filosofische en levensbeschouwelijke legitimatie" (p. 274), waarvoor hij een conceptueel raamwerk biedt. Donkers stelt dat zijn veranderingstheorie is gebaseerd op idealen, namelijk die van reflectiviteit, zingeving, diversiteit, democratische grondhouding, innerlijke balans, levenssamenhang, perspectiefwisseling, denken in verhoudingen (en niet individualiseren), bijdragen aan *het goede leven*, en een goede afstemming tussen zorg voor zichzelf en zorg voor de ander.

Hij verbindt aan zijn normatieve stellingname echter een open positie. "Het is een morele benadering zonder te moraliseren (...). Het gaat weliswaar om waardegeoriënteerd handelen, maar waarden leiden ons niet vanzelf tot wenselijk gedrag. In die zin moeten waarden worden onderscheiden van normen" (p. 274).

BEOORDELING EN CONCLUSIES

Donkers' concept van zelfregulering, gericht op de realisering van essentiële menselijke waarden, is de kern van een brede, integratieve benadering van veranderen die bestaande veranderingsstrategieën omvat die hij losmaakt uit het technisch-instrumentele keurslijf van de Planned Change Theory.

De kracht van Donkers' theorie schuilt naar mijn mening in de holistische benadering. Een benadering die niet alleen kenmerkend

is voor het handelen van sociaal werkers, maar in de afgelopen decennia tevens een duurzame revival beleeft in de sociale wetenschappen.

In dit verband heb ik in mijn laatst verschenen boek (Blok, 2009, p. 30–34 en p. 72–73) Donkers' benadering vergeleken met het holistisch-interactionisme van Magnusson. Evenals Donkers benadrukt Magnusson (2000):

(..) an approach to the individual and the person-environment system as organized wholes, functioning as integrated totalities. At each level, the totality derives its characteristic features and properties from the interaction among the elements involved, not from the effect of each isolated part on the totality. Each aspect of the structures and processes that are operating (perceptions, plans, values, goals, motives, biological factors, conduct, etc.), as well as each aspect of the environment, takes on meaning from the role it plays in the total functioning of the individual. (p. 42, 43)

Magnusson betreft het handelende subject in zijn concept van *zelforganisatie*, terwijl Donkers het handelende subject integreert in zijn concept *zelfregulering*. Met zijn "self-organization as guiding principle in developmental processes" blijft Magnusson echter op theoretisch niveau hangen, terwijl Donkers zijn theorie probeert te operationaliseren voor gebruik op de

(agogische) terreinen van sociaal werk, organisatie- en beleidskunde.

Beide handelingconcepten kunnen op operationeel niveau met elkaar worden verbonden, zoals Donkers demonstreert in zijn publicatie "Organisatieontwikkeling als proces van zelfregulering" (Donkers, 2011b). Nu dat het geval blijkt te zijn, kan dat ook op theoretisch niveau worden gedaan. Magnusson's zelforganisatie kan worden ingepast in het omvattender concept zelfregulering van Donkers dat de laatstgenoemde niet voor niets omschrijft als "een uiterst complex geheel van meerdere zelfregulatieprocessen", en wel op cognitief, emotioneel-motivationeel en sociaal-maatschappelijk gebied. Het is voor Donkers logisch dat de kern van zelfbesturing wordt gevormd door het coördineren van het geheel van zelfregulatoire processen.

Omdat hij veranderen opvat als een reflectief proces van zelfsturen en afstemmen op de omgeving, typeert Donkers zijn theorie terecht als "een sociaal-constructieve benadering waarin het dynamisch en competent omgaan met feiten en situaties centraal staat (...) en waarin wordt gedacht vanuit een samenspel van meerdere sturingsprocessen tegelijkertijd" (p. 102).

Donkers' integratieve theorie van veranderen is geschikt en bruikbaar voor het sociaal werk, omdat het om een constructieve

ontwikkelingstheorie gaat, gericht op de bevordering van zelfregulering van individuele personen, groepen, organisaties en gemeenschappen en omdat in de theorie aan essentiële humane en sociale waarden wordt gerefereerd. Deze elementen komen overeen met de kernbegrippen uit de internationale definitie van sociaal werk, te weten: sociale verandering, interactie, probleemoplossing, empowerment, bevrijding en collectief welzijn, alsmede met mensenrechten en sociale rechtvaardigheid die als uitgangspunten voor het handelen van sociaal werkers gelden (IFSW, 2000). Bovendien ligt aan Donkers' integratieve theorie van veranderen een holistische benadering ten grondslag, die evenzeer kenmerkend is voor sociaal werk.

In termen van Donkers' integratieve theorie van veranderen, is de kerntaak van sociaal werkers "het sturen naar zelfsturing" van cliënten (p. 260). Deze termen zullen volgens mij gemakkelijk ingang kunnen vinden, omdat ze appelleren aan bekende principes in het sociaal werk, zoals "versterken van het probleemoplossend vermogen" en het "mensen helpen zichzelf te helpen".

Om de zelfregulering van burgers, groepen, organisaties en gemeenschappen te bevorderen dient volgens Donkers gewerkt te worden aan het realiseren en in stand houden van de volgende condities:

Zelfsturen en afstemmen

- facilitering van dialogische vormen van vraaggericht werken;
- ondersteuning van zelfgeorganiseerde, praktijkgerichte sociale leersituaties;
- versterking van de invloedpositie van burgers in het beleid;
- vergroting van de discretionaire ruimte van professionals in organisaties;
- bevordering van zelforganisering en zelfcontrole en vermindering van bureaucratische controle;
- aandacht voor verbetering van de kwaliteit van de sociale dienstverlening en;
- meer vertrouwen in burgers en professionals (p. 262, 263).

Deze condities vormen naar mijn mening evenzovele aandachtspunten voor sociaal beleid. Tegelijkertijd is het in stand houden en bevorderen van het zelfregulerend vermogen van burgers een wezenlijk kenmerk van een democratisch functionerende samenleving. En juist daarin vervult het professionele sociaal werk in al zijn verschijningsvormen, belangrijke, signalerende, stimulerende en ondersteunende taken.

AANBEVELINGEN

Met "Grondslagen van Veranderen" heeft Gerard Donkers het sociaal werk verrijkt met een eigentijds, zingevend, theoretisch en maatschappelijk kader, met behulp waarvan aankomende en praktiserende sociaal werkers

hun kennis van en visie op het beroep (verder) kunnen ontwikkelen.

Donkers bedient met dit boek overigens niet alleen het sociaal werk, maar ook de organisatie- en beleidskunde. Immers, een organisatie kan evenzeer worden opgevat als een handelend subject, een actor, altijd strevend naar verandering, in een dynamisch geheel van tenminste drie (verschillende) werelden.

Ik wil het boek dan ook aanbevelen als studieboek voor sociaal werk opleidingen en voor opleidingen voor management en organisatiekunde. Het boek lijkt mij op zijn plaats in een latere fase van het curriculum, als studenten enigszins vertrouwd zijn met de verschillende invalshoeken van sociologie, psychologie en economie en met het beroep waarvoor wordt opgeleid.

Resteren nog twee wensen van didactische aard:

Ten eerste: het boek vanaf de volgende druk te splitsen in een theoriedeel en in een oefen- en werkdeel. Het eerste kan dan in collegevorm worden behandeld en met een multiple choice toets worden afgesloten, terwijl de studenten gelijktijdig of daarna met het tweede deel aan het werk kunnen worden gezet.

Ten tweede: er mist een speciaal aan het boek gewijde website met nadere informatie

voor studenten en apart voor docenten met aanwijzingen en hulpmiddelen (toetsvragen e.d.).

REFERENTIES

- Baart, A. (2001). *Een theorie van presentie* [A theory of presence]. Utrecht: Lemma.
- Bennis, W. G., Benne, K. D., Chin, R., & Corey, K. E. (1974, 1985). *The Planning of Change*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Blok, W. (2009). *Inleiding Social Work vanuit internationaal perspectief* [Introduction to social work, an international perspective]. Baarn: HB Uitgevers (ThiemeMeulenhoff).
- Donkers, G. (1985, 2009). *Veranderkundige modellen* [Models of change]. Baarn: H. Nelissen BV.
- Donkers, G. (2011a). *Versterking zelfregulerend vermogen*. Opgehaald op 13 oktober 2011 via <http://www.zelfregie.com/?page=vzv>.
- Donkers, G. (2011b). *Organisatieontwikkeling als proces van zelfregulering* [Organization development as process of self-regulation]. Nijmegen: Stichting De Parel.
- IFSW (2000). *Definition of Social Work*, adopted by the IFSW General Meeting in Montréal, Canada, July. Also adopted by the IASSW in 2001. Opgehaald op 13 oktober 2011 via <http://www.ifsw.org/f38000138.html>.
- Laan, G. van der (1990). *Legitimatieproblemen in het Maatschappelijk Werk* [Legitimation problems in social work]. Utrecht: SWP.
- Magnusson, D. (2000). The individual as the organizing principle in psychological Inquiry: a holistic approach. In: L. Bergman, R. Cairns, L-G. Nilsson, & L. Nystedt, (Eds.), *Developmental Science and the Holistic Approach* (pp. 33–48). Mahwa, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.