

NAAR SOCIAAL DUURZAME MOLUKSE WIJKEN

EEN PROCESGERICHTE BENADERING VOOR HET BEWERKSTELLIGEN VAN EEN SOCIALE VERANDERING IN MOLUKSE WIJKEN RICHTING DUURZAAMHEID

'Naar sociaal duurzame Molukse wijken' is de titel van de voorlichtingscampagne voor het werkprogramma 'Werken met duurzame coalities', dat in grote lijnen is beschreven in de programmanieuwsbrief 1¹.

De voorlichtingscampagne beoogt het vergroten van de betrokkenheid van de Molukse gemeenschap bij duurzame ontwikkeling op de Molukken. Dit gebeurt door de situatie op de Molukken rond de drie thema's binnen dit domein: armoede; zwerfafval en milieuvervuiling mee te nemen in de activiteiten om Molukse wijken sociaal duurzaam² te maken, en door de inspanning te linken aan een drietal pilots. Deze drie pilots worden eveneens in 2019 uitgerold en zijn bedoeld om informatie te verzamelen over de problemen op de Molukken die de drie thema's aanduiden.

In deze programmanieuwsbrief wordt de veranderingsaanpak dat zal worden gehanteerd binnen de voorlichtingscampagne en het werkprogramma in grote lijnen beschreven.

Carel Usmany

WAAROM EEN PROCESGERICHTE BENADERING

'Naar sociaal duurzame Molukse wijken' is als titel gekozen voor de voorlichtingscampagne, omdat deze naast een doel ook een inspanning impliceert. In dit geval gaat het om een gezamenlijke inspanning in de vorm van een veranderingsproces.

Een veranderingsproces dat start met een serie dialogen tussen de Molukse wijkbewoners onderling en belanghebbenden uit de directe omgeving om hiermee de cultuur in de wijk in beeld te brengen. Uitwisseling van kennis (ervaringen, indrukken, en gevoelens) over het dagelijkse gebeuren in en rond een wijk staat daarin centraal.

Met de kennis en inzichten verkregen uit de dialogen worden dan gezamenlijke vervolgvactiteiten ontplooid toegespitst op het beantwoorden van de vraag: 'wat er allemaal zou moeten veranderen in de huidige leefomgeving en leefwijze om een wijk sociaal duurzaam te maken'. Op deze wijze wordt al werkend de betekenis van een sociaal duurzame leefomgeving voor de betrokkenen duidelijk en doen zij tegelijk ervaringskennis op.

Een verandering in de huidige leefomgeving en leefwijze vereist echter betrokkenheid van belanghebbenden uit alle lagen van

1 In programmanieuwsbrief 1 is het raamwerk van het werkprogramma in grote lijnen beschreven, zie: www.pro-kumpulan.nl

2 'Een sociaal duurzame leefomgeving bevordert de kwaliteit van het leven (gezondheid en welzijn) van bewoners en gebruikers, zowel nu als in de toekomst. Zij doet dit door adequate en toegankelijke voorzieningen te beiden die in sociaal opzicht prettig is om te wonen en te werken, ook – en juist – waar sprake is van diversiteit. Citaat uit het rapport van de DSP-Groep: 'De sociaal duurzame stad', (2010) DSP-Groep BV, Amsterdam

een wijkstructuur (organisaties, groepen, en individuen) en uit de directe omgeving. Het realiseren van sociaal duurzame Molukse wijken heeft daarom alleen een grote kans van slagen als de verandering op procesgerichte wijze wordt benaderd.

Globale benadering & aanpak

COMMUNITY DEVELOPMENT

Voor het uitwerken van zowel de voorlichtingscampagne en het werkprogramma is 'Community development'³ als globale benaderingswijze of strategie gekozen. Waarom hiervoor is gekozen is te lezen in infobox 1.

Infobox 1

DE GEMEENSCHAPPEN waar wij bij toe behoren kunnen ons helpen om effectiever te zijn. Zij vormen een belangrijk deel in onze persoonlijke welzijn. Ze zijn een bron van vele creatieve ideeën, vooral voor problemen die ontstaan vanwege ongelijkheid in macht en rijkdom. Zij kunnen zorg dragen voor het milieu waarin wij leven of schade daar aan toebrengen.

Gemeenschappen houden niet alleen oude banden en tradities in stand, zij veranderen en groeien ook. Soms bedreigen economische of sociale druk deze oude banden tussen mensen te verbreken. Maar mensen komen ook op nieuwe manieren samen bij elkaar, ondernemen nieuwe activiteiten, maken nieuwe energie en hulpbronnen vrij, en creëren nieuwe meer diverse gemeenschappen.

In de moderne wereld kan een persoon behoren tot vele verschillende gemeenschappen, afhankelijk van waar hij/ zij leeft, of van zijn/haar interesse of cultuur, of van de mensen die gemeenschappelijke problemen delen.

In gemeenschappen zijn enorme krachten te vinden, maar deze zijn niet zo opgebouwd, vooral economische of snelle sociale verandering bemoedigen dit.

Uiteindelijk gaat het om wat gemeenschappen zelf kunnen doen wat zij zelf belangrijk vinden. Maar er moet wel iets dergelijks zijn op de achtergrond, zoals: een persoon of een organisatie om hen te helpen de dingen gedaan te krijgen, of waar men terecht kan voor advies of steun, of om de juiste vaardigheid te ontwikkelen.

Figuur 1. Nederlandse vertaling van een profielschets van gemeenschappen

Bron: Community Development Alliance Scotland

Uit de profielschets hierboven in infobox 1 valt op te maken dat veranderingen - gepland of ongepland – binnen gemeenschappen voortdurend plaatsvinden. Ook dat er 'iets dergelijks op de achtergrond moet zijn' waar een gemeenschap een beroep op kan doen.

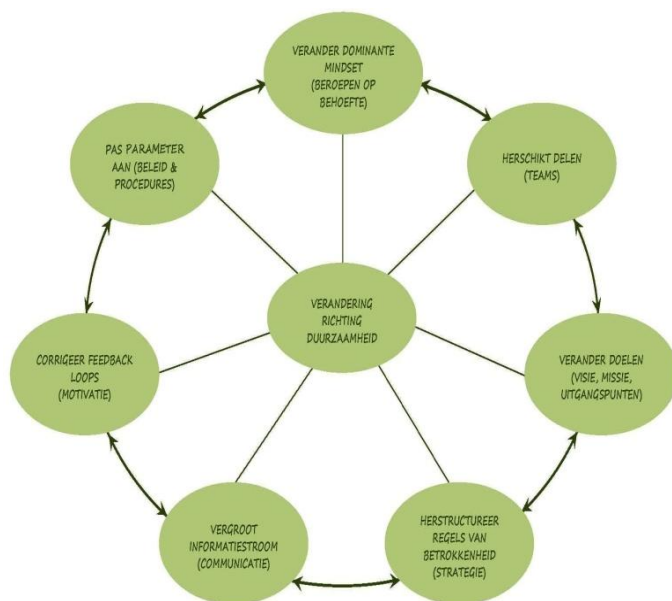
'Community development' kan deze faciliterende functie vervullen, omdat het geschikt is om mensen tot elkaar te brengen; ze te helpen om gedeelde behoeften te identificeren; hulpbronnen waarover zij reeds beschikken te ontdekken, en om het vertrouwen te vergroten in het gezamenlijk zoeken naar oplossingen om gedeelde problemen aan te pakken.

3 De term 'community development' zoals deze door de VN is geformuleerd: 'a process where community members come together to take collective action and generate solutions to common problems'. Bron: www.Wikipedia

FOCUS HOUDEN OP DUURZAAMHEID

Om tijdens het veranderingsproces de aandacht gefocust te houden op duurzaamheid zal voor het begeleiden van de verandering de veranderingsaanpak⁴ van Bob Doppelt worden gehanteerd. Het is een veranderingsaanpak specifiek ontwikkeld voor het begeleiden van veranderingen gericht op duurzaamheid in sociale systemen.

Doppelt gaat uit van een zevental fasen, die op een cyclische wijze met elkaar verbonden zijn. Elke fase heeft een doelstelling, die eerst gerealiseerd moet zijn, voordat er naar de volgende fase kan worden overgegaan. Het doorlopen van de fasen is te beschouwen als een iteratief leerproces, waar teruggaan naar een eerdere fase om onduidelijkheden weg te nemen normaal is. In figuur 2 is dit aangegeven met de pijlen op verbindinglijnen.



Figuur 2. The Wheel of Change toward Sustainability. Bron: Bob Doppelt (2010)

VERANDERINGSASPECTEN

CULTUUR

Cultuur⁵ is een ruim begrip. Dit maakt het lastig om in het kader van een werkprogramma – waar de voorlichtingscampagne een onderdeel van is - aan te geven welke veranderingen in de cultuur in de Molukse wijken nodig zijn om een leefwijze te kunnen realiseren die bij een sociaal duurzame leefomgeving past.

De voorlichtingscampagne start daarom met een serie van dialogen om zo de huidige cultuur in en rondom een Molukse wijk zo goed mogelijk in kaart te brengen. Dit gebeurt door het ophalen van verhalen en voorbeelden van het dagelijkse gebeuren in de wijk en door een podium aan te bieden aan de mensen in en buiten de wijk om daarover te praten. Opvattingen en veronderstellingen worden uitgewisseld waardoor het mogelijk wordt om onderliggende gedragspatronen in kaart te

4 Zie 'Referentie': Doppelt, B. (2010)

5 Voor de term cultuur is gekozen om de omschrijving van C.A. van Peursen in zijn boek 'Cultuur en christelijk geloof' te hanteren, omdat hierin de continue ontwikkeling van de mens in relatie tot de natuur duidelijk is aangegeven: 'Cultuur is het omvormen, waarbij de natuur vanuit bezinning en bedoeling gewijzigd wordt en waarbij de mens zelf zich gedurig hernieuwt', (1955,p. 18).

brengen. Met de opgedane kennis en inzichten gaat men verder aan de slag om samen naar aangrijpingspunten⁶ te zoeken om de wijk sociaal duurzaam te maken.

Door tussen de activiteiten ook reflectiemomenten in te bouwen ontstaat een mogelijkheid om de situatie op de Molukken te betrekken in het veranderingsproces.

PROCESSEN⁷

Ongeacht de soort of type verandering is er altijd een huidige situatie (hoe dingen nu worden gedaan), een overgangssituatie (hoe we van de huidige naar gewenste situatie willen gaan, en een gewenste situatie (hoe dingen zullen worden gedaan). Een fasering van het veranderingsproces wordt hierdoor mogelijk.

De eerste fase is de huidige situatie en heeft betrekking op hoe we dingen doen (onze activiteiten, gedrag, hulpmiddelen, kennis, organisatie, werk). Het is de situatie die aangeeft hoe we zijn en hoe we ons gedragen. Het is misschien niet zo duurzaam maar het is wel comfortabel omdat we weten wat we willen doen en wat er gaat gebeuren. Met andere woorden: dingen die gebeuren, of die we willen doen zijn ons bekend. Of we weten wat de resultaten zijn.

De tweede fase is een overgangssituatie. Een onzekere situatie waar we zien dat er dingen gebeuren, die vaak ongeorganiseerd zijn en waar veel beweging in zit. Door de onzekerheid of angst is er ook veel emotie, variërend van opwinding tot boosheid. De prestatie in de overgangssituatie is vaak laag, omdat we een nieuwe kijk op de dingen ontwikkelen en onze houding en gedrag daarop moeten afstemmen (veranderen). Dit, terwijl we nog steeds op de oude manier de dingen blijven doen. De overgangssituatie is daarom te zien als een grote uitdaging.

De derde fase is de toekomstige, gewenste situatie waar we naar toe willen. Het is vaak een situatie die niet geheel duidelijk gedefinieerd is. Het is ook een situatie waar wij verwachten dat het beter zal zijn dan de huidige situatie. Ook is het een situatie waar we mogelijk onze eigen huidige doelen zullen moeten veranderen omdat deze niet meer in overeenstemming zijn met de veranderende of nieuwe situatie.

Een veranderingsproces richting duurzaamheid impliceert een verandering van de leefwijze al dan niet afgedwongen door een verandering in de leefomgeving. Een andere leefwijze kan echter alleen tot stand worden gebracht door een verandering in het gedrag.

In tegenstelling tot een verandering van leefomgeving is deze verandering niet zichtbaar, omdat het plaats vindt in de hoofden van de mensen. We gebruiken daarom de term transitie⁸ als het

6 Evenals in het werkprogramma zal in de voorlichtingscampagne het belang van sociale innovatie als leermethode worden benadrukt. Sociale innovatie is de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) om aan de sociale behoeften te voldoen en het creëren van nieuwe sociale relaties of samenwerkingsverbanden (European Commission, 2013). Bron: www.rijksoverheid.nl

7 Deze beschrijving van verandering als leerproces is gebaseerd op een serie korte artikels gepubliceerd door Prosci. Bron: www.prosci.com

8 De term transitie wordt in de transitie management gebruikt om een structurele maatschappelijk verandering aan te duiden (Rotman, 2006, p.22). In dit geval echter gebruiken we de term transitie, zoals deze door William Bridges (2016, p.194) wordt gebruikt om een psychologische proces aan te duiden dat mensen moeten doorlopen bij een verandering in de organisatie.

gaat om een veranderingsproces dat moet worden doorlopen om nieuwe gedragspatronen te ontwikkelen die wenselijk is in de nieuwe situatie.

MENSEN

Om een transitie op een georganiseerde wijze te kunnen bewerkstelligen - zodat je deze kan monitoren en tussentijds kan evalueren - heb je een aanpak nodig die is toegespitst op de menselijke kant van de verandering. Aan deze voorwaarde kan worden voldaan door de aanpak van Doppelt te combineren met een door Prosci ontwikkelde aanpak.

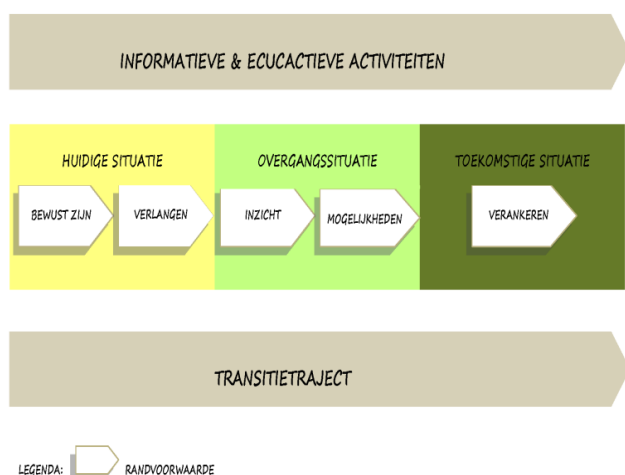
De aanpak van Prosci is gebaseerd op een model⁹ dat uit gaat van vijf randvoorwaarden waar een transitie zowel op individueel als op groepsniveau aan moet voldoen wil de verandering succesvol en blijvend zijn.

1. **Bewust zijn** van de noodzaak van de verandering
2. **Verlangen** om te participeren en om de verandering te ondersteunen
3. **Inzicht** in het hoe van de verandering
4. **Mogelijkheid** om de verandering ook tot stand te brengen
5. **Verankeren** van de verandering om deze blijvend te maken

Daarnaast wordt onderstaande fasering gehanteerd om de transitie goed te kunnen voorbereiden en te begeleiden.

1. Voorbereiding op de verandering (vindt plaats in de huidige situatie)
2. Managen van de verandering (vindt plaats in de overgangssituatie)
3. Verankeren van de verandering (vindt plaats in de gewenste, toekomstige situatie).

In figuur 3 is deze methodiek schematisch weergegeven. Hierin is te zien welke randvoorwaarden gerealiseerd moeten zijn in één van de hierboven vermelde fase. Ook is te zien dat de realisatie van de activiteiten daaraan parallel lopen.



Figuur 3. Prosci-methodiek . Bron: www.prosci.com

⁹ De veranderingsaanpak van Prosci is gebaseerd op het ADKAR[®]-model dat op basis van praktijkkennis en onderzoek is ontwikkeld. Het model wordt bij veranderingen in organisaties gehanteerd om de transitie te begeleiden. De afkorting **ADKAR** staat voor: Awareness; Desire; Knowledge; Ability, en Reinforcement . Zie: www.prosci.com



Figuur 4. Aandachtsvelden voor de ontwikkeling van de programmaliijnen

Om de informatieve en educatieve activiteiten goed te laten aansluiten op de transitie worden deze projectmatig aangepakt.

CONTEXT & INTERVENTIES

De voorlichtingscampagne heeft evenals het werkprogramma als context duurzame ontwikkeling. Beide zijn daarom gelinkt aan de 17 duurzaamheidsdoelen¹⁰, die in verband de ontwikkeling van de programmaliijnen (zie, figuur 4) zijn ingedeeld in een zestal aandachtsvelden¹¹.

Binnen de voorlichtingscampagne zijn de aandachtsvelden op onderstaande wijze gekoppeld aan de drie werkthema's.

THEMA	AANDACHTSVELDEN
armoede	: gemeenschap, burgerschap, economie
zwerfafval	: infrastructuur, economie, burgerschap, overheid
milieu-vervuiling	: leefomgeving, burgerschap, gemeenschap, overheid

Door 17 duurzaamheidsdoelen te koppelen aan de werkthema's wordt al werkend in de activiteiten duidelijk waarom een langdurige committent bij duurzame ontwikkeling op de Molukken meer dan wenselijk is.

DIALOGEN ALS WERKVORM

In het begin is reeds genoemd dat de voorlichtingscampagne begint met een serie van dialogen tussen belanghebbenden uit een Molukse wijkgemeenschap en haar directe omgeving om samen de wijkcultuur in kaart te brengen en om vervolgens te zoeken naar nieuwe wegen om de wijk sociaal duurzaam te maken.

¹⁰ Zie voor overzicht van duurzaamheidsdoelen, www.rijksoverheid.nl

¹¹ De aandachtsvelden zijn de werkgebieden binnen 'community development'.

Met behulp van een dialoog kan je niet alleen de huidige situatie (cultuur, leefomgeving, gedragspatronen) in kaart brengen, ook is dialoog als werkvorm geschikt om gezamenlijk te zoeken naar aangrijpingspunten voor het veranderen van de huidige gedragspatronen richting duurzaamheid.

Voor dialogen als werkvorm is gekozen omdat hiermee het bewustzijn van het nut en de noodzaak van duurzame ontwikkeling vergroot kan worden evenals het verlangen om daarin betrokken te zijn. De dialogen dragen dus bij de realisatie van de 1^e en de 2^e randvoorwaarde (figuur 3, huidige situatie).

INFORMATIEVE EN EDUCATIEVE ACTIVITEITEN

In het begin van de nieuwsbrief is aangegeven dat de rode draad in de voorlichtingscampagne wordt gevormd door de drie actuele thema's binnen het domein van duurzame ontwikkeling: armoede; zwerfafval, en milieuvuiling.

De rode draad fungeert als leidraad voor het gezamenlijk ontplooiën van activiteiten. Hierdoor ontstaat er een mogelijkheid voor de belanghebbenden om al werkend het belang van een sociaal duurzame leefomgeving te herkennen.

Door de armoede, het zwerfafval, en de milieuvuiling op de Molukken in de gezamenlijke activiteiten en reflecties te betrekken wordt ook het belang van actieve betrokkenheid bij duurzame ontwikkeling op de Molukken herkenbaar.

De informatieve en educatieve activiteiten hebben een ondersteunende functie in de verandering van leefomgeving en een vormende functie in de verandering van leefwijze (het gedrag). De activiteiten dragen dus bij aan de realisatie van de 3^e en de 4^e randvoorwaarde (figuur 3, overgangssituatie).

WERKCONGRES

Bij het afsluiten van de voorlichtingscampagne is er voldoende kennis en expertise opgebouwd om vervolgvacaties te kunnen ontplooiën om de verandering binnen de Molukse wijken richting sociaal duurzame wijken te realiseren.

De voorlichtingscampagne wordt daarom afgesloten met een werkcongres, waar vertegenwoordigers van de betrokken Molukse wijken de gelegenheid krijgen om een presentatie te geven van wat ze bereikt hebben om de wijk sociaal duurzaam te maken. Het werkcongres is ook bedoeld om samen met de anderen een gedeelde visie te formuleren op duurzame ontwikkeling en de rol die ze daarin willen vervullen.

Het werkcongres is de laatste interventiestap in het veranderingsproces waar de vertegenwoordigers van de betrokken Molukse wijken ook samen kunnen reflecteren op de in gang gezette verandering richting sociaal duurzame Molukse wijken, en op de vraag hoe ze deze willen en kunnen voortzetten binnen het kader van het werkprogramma. Het werkcongres draagt dus bij aan de realisatie van de 5^e randvoorwaarde (zie figuur 3, toekomstige situatie).

PILOTS

Tegelijk met de start van de voorlichtingscampagne worden ook een drietal pilots uitgerold (zie infobox 2). De pilots hebben als doel informatie te verzamelen voor het ontwikkelen van de programmalijnen (zie figuur 4).

Aan de pilots is ook gekoppeld de ontwikkeling¹² van kennis en expertise om proefinstallaties gebaseerd op duurzame technologie te kunnen ontwerpen, bouwen, beheren, en onderhouden.

Infobox 2

De rode draad in de voorlichtingscampagne - de relatie tussen de drie werkhema's - is ook het uitgangspunt voor het ontwikkelen van drie pilots (speerpuntprogramma's) die zullen worden uitgerold in de voorbereidingsfase.

1. Armoede
2. Zwerfafval
3. Milieuvuiling

Deze drie werkhema's zijn gekozen omdat ze problemen op de Molukken aanduiden die complex en hardnekkig zijn in de aanpak: tot op heden wil de aanpak van deze problemen door de overheid maar niet lukken.

Sociale innovatie biedt een alternatief om gezamenlijk te werken aan oplossingen die niet alleen werkbaar maar ook duurzaam kunnen zijn. Deze gezamenlijke zoektocht kan echter alleen succesvol verlopen als de Molukse gemeenschappen op de Molukken en in Nederland bereid zijn te voldoen aan de voorwaarden: langdurige committent en samenwerking. Buro Pro-kumpulan wil daarin faciliteren en heeft daarom aan deze werkhema drie pilots gekoppeld.

1. Haruku armoede vrij in 2030
2. Ambon vrij van dieselcentrales in 2030
3. Saparua vrij van zwerfafval in 2020

Binnen elke pilot zal extra aandacht en inspanning worden besteed resp. gestoken om de oorzaken van de problemen goed in kaart te brengen, zodat er voldoende informatie beschikbaar is voor deelnemers van het werkprogramma. Met die informatie kunnen ze de dorpsgemeenschappen die zij op de Molukken ondersteunen en faciliteren bij het tot stand brengen van sociale innovatie gericht op het vinden van duurzame en werkbare oplossingen geënt op hun situatie.

Figuur 5. Pilots voor de implementatie van het werkprogramma

INFORMATIE

In programmanieuwsbrief 3 zal de laatste hoofdcomponent van het werkprogramma: ondersteunende activiteiten en soort projecten, in grote lijnen worden beschreven.

REFERENTIE

- Bridges, W. (2016): *Managing Transition, making the most of change*, Da Capro Press.
- Cary, L. J. (1989): *Community Development as a Process*, University of Missouri Press Columbia and London
- Doppelt, B. (2010): *Leading Change toward sustainability*, Greenleaf Publishing Limited
- Gilchrist, A & M. Taylor. (2011): *The short guide to community development*, Policy Press
- Hiatt, J. (2003): *Change Management*, Prosci Research

¹² De drie pilots zullen worden uitgewerkt in separate onderzoeksvoorstellen, geschikt voor een instelling voor hoger onderwijs om daarmee een praktijkonderzoek door studenten te laten voeren al dan niet in samenwerking met een instelling voor hoger onderwijs op de Molukken.