

Zelfregie terug in het werk

Een inspirerend concept
van professionaliteit en
organisatieontwikkeling

Gerard Donkers

in samenwerking met Ineke Gualthérie van
Weezel, Nelly Labrie en Ans Spexgoor



Voorwoord

In ons alledaagse werk als uitvoerend professional, manager, beleidsmedewerker, bestuurder en docent proberen we een antwoord te vinden op de toegenomen complexiteit van sociale vraagstukken in de samenleving. We zoeken naar een antwoord dat ons inspireert en bijdraagt aan bevlogenheid in het werk.

In 2013 hebben we hiertoe een landelijke werkgroep opgericht. In die werkgroep zijn we bij onszelf gestart met het afnemen en uitwerken van groepsinterviews rond deze probleemstelling. Vervolgens hebben we het materiaal uit deze interviews geanalyseerd in het licht van de sociaal-constructieve benadering van veranderen van Gerard Donkers (2010). Vertrekpunt in deze benadering is de zelfregie van mensen. We vroegen ons af of zijn concept van zelfregulering dat voortkwam uit praktijkgericht onderzoek naar methodieken van social work ook zou kunnen gelden voor het werken in en met organisaties. In dit boek doen we hiervan verslag.

We hopen met dit boek een bijdrage te leveren aan een realistische benadering van zelfregie die recht doet aan de hedendaagse complexe maatschappelijke en politieke context vol transities. Bovendien willen we met deze publicatie bevorderen dat de aandacht binnen zorg, welzijn, dienstverlening en onderwijs gericht blijft op de inhoudelijke kern van waar het in het werk om gaat, namelijk het leveren van kwalitatief goede dienstverlening aan de doelgroep. Met het oog op het realiseren van deze maatschappelijke opdracht willen we bijdragen aan vitaliteit en bevlogenheid in het werk.

We hebben een inspirerend boek willen maken dat je helpt om het zelfregulerend vermogen van individuen, groepen en organisaties te onderzoeken, te analyseren, theoretisch te onderbouwen en effectiever aan te spreken en te versterken. De tekst en de opdrachten zijn hierop gericht.

Gerard Donkers, Ineke Gualthérie van Weezel, Nelly Labrie, Ans Spexgoor

Inhoud

Inleiding	9
Deel I: Werken in een complexe maatschappelijke context	13
1. Maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de sociale veranderkunde	14
Inleiding	14
1.1 Ontwikkelingen in samenleving en beleid	16
1.2 De veranderende maatschappelijke opdracht	21
Samenvatting	31
2. Reacties op maatschappelijke ontwikkelingen	32
Inleiding	32
2.1 Systemen veranderen buiten betrokkenen om	33
2.2 Een politiek van ontkoppelen	37
2.3 Smalle afbakening van het sociale domein	39
2.4 Onteigening van zelfregie	43
2.5 De claim van objectieve waarheid	51
Samenvatting	62
3. Visie op veranderen van individu, groep en organisatie	65
Inleiding	65
3.1 Een sociaal-constructieve visie op veranderen	67
3.2 Mens en organisatie als zelfregulerend systeem	75
3.3 Verstregeling van drie werelden	81
Samenvatting	86
Deel II: Basiscompetenties van veranderen	89
4. Cognitieve basiscompetenties van veranderen	91
Inleiding	91
4.1 Situaties en eigen invloedsmogelijkheden daarin adequaat inschatten	97
4.2 Reflectie op de doelrichting van verandering: een dialoog over waarden	109
4.3 Doelmatig handelen: openheid en flexibiliteit in de strategie	121
Samenvatting	137

5.	Intrapersoonlijke basiscompetenties van veranderen	139
	Inleiding	139
5.1	Erkennen van gevoelens en behoeften: ontwikkeling van een warme organisatie	145
5.2	Aandacht voor de gehele persoon in zijn maatschappelijk functioneren: de ervaringsbekwame organisatie	159
5.3	Rollengedrag afstemmen op de persoon: ontwikkeling van een sociale identiteit	168
	Samenvatting	176
6.	Basiscompetenties van maatschappelijk verantwoord handelen	177
	Inleiding	177
6.1	Intercultureel handelen: mens en organisatie als cultureel handelings-systeem	181
6.2	Interpersoonlijk handelen: mens en organisatie als communicatief handelings-systeem	194
6.3	Structuur- en positiebeïnvloeding: mens en organisatie als sociaal-economisch en politiek handelings-systeem	209
	Samenvatting	222
	Deel III: Overwegingen en conclusies	223
7.	Werken met individuen, groepen en organisaties	224
	Inleiding	224
7.1	Voorwaarden om te kunnen spreken over de organisatie als zelfregulerend systeem	225
7.2	Basiskenmerken van de benadering	230
	Samenvatting	244
8.	Bijdragen aan vitaliteit en bevlogenheid in het werk	246
	Inleiding	246
8.1	Bezieling in het werk	247
8.2	De rol van managers en andere medewerkers	253
	Samenvatting	261
	Over de auteur en medewerkers	263
	Literatuur	265
	Bijlagen	275
	Bijlage 1 Opdrachten	276
	Bijlage 2 Topic vragenlijst voor groepsinterview	293

Inleiding

Al zou het waar zijn dat alles wordt bepaald door het noodlot, het systeem, de natuur of het toeval, dan nog is zelfregie nodig om het noodlot te aanvaarden, de natuur te leren volgen en het toeval te dragen.

Inhoud van het boek

We bevinden ons heden ten dage in een uiterst dynamische en complexe maatschappelijke context. De veranderingen die zich op nationaal en mondiaal niveau voltrekken op technologisch, economisch, sociaal, cultureel en politiek gebied zijn bepalend voor de aard van actuele maatschappelijke vraagstukken. Ze geven aan waar de hedendaagse opdracht ligt van de sociale veranderkunde.

Wij constateren dat deze ontwikkelingen vragen om een andere manier van denken over veranderen dan gebruikelijk, om een nieuw concept van professionaliteit en een andere kijk op organisatieverandering. Het traditioneel hiërarchisch en bureaucratisch veranderconcept van de moderne industriële maatschappij is niet meer afdoende. Daarom zijn we op zoek naar een nieuw veranderconcept dat de eigen kracht van mensen als vertrekpunt neemt en dat zich tegelijkertijd afstemt op de toegenomen complexiteit van de samenleving. Die afstemmingsgerichte vorm van zelfregie vraagt om een open benadering zonder keurslijf. Geen vastliggende methode, standaardaanpak of gesloten protocol, maar een *reflectiekader* dat open staat voor eigen contextuele invulling. Naar de uitwerking en onderbouwing van een dergelijk systemisch handelingsconcept in het werken met individuen, groepen en organisaties zijn we in dit boek op zoek.

Met deze vraagstelling sluiten we aan op talrijke interessante en vernieuwende initiatieven in politiek en samenleving die gericht zijn op versterking van het zelfsturend vermogen van individu, groep, organisatie en samenlevingsverband. Denk aan zelfsturende teams, aan de Eigen Kracht Beweging, aan buurtzorg, aan talrijke initiatieven op het gebied van sociaal ondernemerschap en aan zelforganisaties van burgers en professionals op uiteenlopende terreinen als geestelijke gezondheid, wonen, welzijn, sport, jeugdzorg, onderwijs, duurzaamheid en cultuur. Zowel in bestaande als in nieuwe instituties zien we pogingen om een andere manier van werken te introduceren en wel een manier van werken die gericht is op versterking van de zelfregie van burger, klant, student, professional en organisatie. In dit boek kom je veel inspirerende voorbeelden tegen.

We vragen ons kritisch af in hoeverre de veel gepropageerde benadering van zelfredzaamheid realistisch is en recht doet aan de toegenomen complexiteit van politiek en samenleving.

Voor wie is het boek bedoeld?

Het boek is bedoeld voor uitvoerende professionals, managers, beleidsmakers, bestuurders, docenten en studenten die zich willen bekwamen in de zelfregie benadering en deze willen verbinden met de sociaal-maatschappelijke dimensie van hun werk. Ze zijn werkzaam in allerlei soorten organisaties zoals dienstverlenende bedrijven, zorg- en welzijnsorganisaties, onderwijsinstellingen, gemeentelijke overheden, sociale media, cliëntorganisaties, projectorganisaties en onderzoeksgroepen. In onze voorbeelden richten we ons vooral op de sectoren zorg, welzijn, opvoeding en onderwijs, omdat we daar zelf de meeste ervaring mee hebben. Speciale aandacht besteden we in het boek aan de decentralisatie van het overheidsbeleid naar gemeenten toe.

Opzet van het boek

Het boek beweegt zich op het snijvlak van theorie en praktijk. Dit betekent dat de werker bezig is met het ontwikkelen van zijn praktische handelingsbekwaamheid én dat hij gericht is op de verdere ontwikkeling van zijn theorie. De theorie in deze publicatie betreft de sociale veranderkunde. We spreken werknemers dus aan op hun veranderkundige intenties en hun actieve bekwaamheid in het verbeteren van situaties. Het 'sociale' houdt in dat we het sociaal-maatschappelijk functioneren van individuen, groepen en organisaties accentueren. 'Sociaal veranderkundig' betekent dat we naar hun sociaal functioneren kijken vanuit een actief veranderoogpunt. Kurt Lewin (1951) is een belangrijke grondlegger van het vakgebied van de veranderkunde. In de veranderkunde gaat het volgens hem niet zozeer om een *theory of social change* dan wel om een *theory of social changing*. De vraag naar de verandering van mensen en organisaties wordt dus gekoppeld aan het *veranderen* als actief werkwoord, als een intentioneel proces van individuele en collectieve acties van actoren in het sociaal domein teneinde een bepaalde waarde te realiseren.

Vanuit het driewereldenschema van gedrag, persoon en omgeving onderzoeken we de vraag hoe veranderkundigen het zelfregulerend vermogen van individuen, groepen en organisaties kunnen aanspreken en versterken. In hoofdstuk 3 bespreken we dit driewereldenschema. In de inleidende hoofdstukken 1 en 2 gaan we in op de complexe maatschappelijke context van vandaag. We bespreken een aantal reacties hierop van professionals en organisaties.

In deel II bespreken we de basiscompetenties van veranderen welke bijdragen aan versterking van het zelfregulerend en zelforganiserend vermogen van individuen,

groepen en organisaties. In hoofdstuk 4, 5 en 6 werken we het driewereldenschema concreter uit naar de praktijk toe.

In deel III blikken we terug op basiskenmerken van de gepresenteerde benadering (hoofdstuk 7) en vragen we ons af hoe professionals en leidinggevendenden kunnen bijdragen aan de vitaliteit van het sociale domein en aan bevlogenheid in het werk (hoofdstuk 8).

Werken met het boek

Werken met dit boek in cursus- of opleidingsverband vraagt om enige aandacht. We hebben geprobeerd om op het niveau van het hoger onderwijs in een begrijpelijke en toegankelijke taal te schrijven. We hopen dan ook dat je als lezer de tekst goed kunt volgen. De bijpassende beelden in het boek kunnen je helpen om de benadering concreter in beeld te krijgen. Door deze beelden en door de voorbeeldsituaties uit de praktijk zul je hopelijk veel herkenning vinden in je eigen ervaringen. Deze herkenning zal overigens niet alleen betrekking hebben op het handelen in de huidige of toekomstige rol op het werk, maar ook op je eigen handelen in alledaagse situaties op het werk, op school, met je collega's, met je vrienden en vriendinnen en thuis. De ontwikkeling van jezelf als persoon en als professional/manager/bestuurder gaan in dit boek hand in hand.

Om de dieper liggende betekenis van hetgeen in het boek dikwijls in eenvoudige termen wordt beweerd te vatten, is het belangrijk dat je stevig in de tekst duikt. Naast het nauwkeurig lezen is het vooral belangrijk om constant te zoeken naar eigen voorbeeldsituaties en hierop diepgaand alleen, maar liefst ook met elkaar te reflecteren. Om het boek te begrijpen, kan het helpen dat je de centrale begrippen uit de tekst voor jezelf kort samenvat en met een voorbeeldsituatie verheldert. Laat de gesprekken over dit boek niet verzanden in abstracties en vaagheden, maar haal het onderwerp meteen zo dicht mogelijk bij huis met eigen voorbeelden. Voor een goed verstaan van de benadering kan het belang van dit concretiseren en onderzoeken van voorbeeldsituaties niet genoeg worden benadrukt. De benadering komt het meest tot zijn recht in situaties waarin sprake is van leren van en met elkaar op grond van voorbeeldsituaties uit de dagelijkse handelingspraktijk.

Een ander aandachtspunt is dat je je niet haast en de tijd neemt voor bezinning. Alleen op die manier kun je je geleidelijk aan de ins en outs van deze benadering eigen maken. De houding van geduld en bezinning zie je terug in de schrijfstijl van het boek. Het is een reflecterende en beschouwende, soms wat filosofische stijl van redeneren. In die redeneerstijl gaan we voortdurend over van praktijksituaties naar theorieën en van theorieën weer terug naar de praktijk. Met deze soms wat langzame redeneerstijl willen we de lezer uitnodigen om met ons het boeiende thema van de zelfregulering te gaan onderzoeken.

We hopen dat het een inspirerend boek voor je is en dat het bijdraagt aan bevologenheid in je werk.

Deel I: Werken in een complexe maatschappelijke context

We bevinden ons, zoals gezegd, in een complexe maatschappelijke context. Nationaal en mondiaal voltrekken zich ingrijpende veranderingen op technologisch, economisch, sociaal, cultureel en politiek gebied. Het is belangrijk deze ontwikkelingen goed te bestuderen, omdat ze bepalend zijn voor de aard van de sociale vraagstukken en voor de hedendaagse opdracht van de sociale veranderkunde. De inzet in dit boek is dat sociale professionals zich in hun handelen kritisch afstemmen op deze ontwikkelingen en optimaal gebruikmaken van het reeds aanwezige veranderpotentieel in mens en samenleving. Deze opdracht impliceert een bepaalde visie op professionaliteit en organisatieontwikkeling. In hoofdstuk 3 schetsen we hiervan de contouren.

1. Maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de sociale veranderkunde

Inleiding

1.1 Ontwikkelingen in samenleving en beleid

1.2 De veranderende maatschappelijke opdracht

Samenvatting

2. Reacties op maatschappelijke ontwikkelingen

Inleiding

2.1 Systemen veranderen buiten betrokkenen om

2.2 Een politiek van ontkoppelen

2.3 Smalle afbakening van het sociale domein

2.4 Onteigening van zelfregie

2.5 De claim van objectieve waarheid

Samenvatting

3. Visie op veranderen van individu, groep en organisatie

Inleiding

3.1 Een sociaal-constructieve visie op veranderen

3.2 Mens en organisatie als zelfregulerend systeem

3.3 Verstrengeling van drie werelden

Samenvatting

1. Maatschappelijke ontwikkelingen en de opdracht van de sociale veranderkunde

Inleiding

Stichting Zuidermaat

Als leidinggevende ben ik werkzaam bij de Stichting Zuidermaat. Deze organisatie heeft tot doel het uitvoeren en bevorderen van maatschappelijke dienstverlening in het algemeen en van maatschappelijk werk in het bijzonder voor de inwoners van de regio.

In de afgelopen jaren is er nogal wat gebeurd binnen de organisatie. De directie is tot twee keer toe vervangen. De Raad van Toezicht had een conflict met de toenmalige directeur en deze is op non-actief gezet. Er is toen een interimmanager aangesteld die inmiddels is opgevolgd door de huidige directeur.

De vernieuwde organisatie stelt participatie van de burger, maatwerk en samenwerking voorop. Zij wil erop gericht zijn om mensen professioneel te ondersteunen bij het herstellen of versterken van sociale zelfredzaamheid. De kern van de meerjarenstrategie bestaat uit de volgende vier elementen:

- inzetten op versterking van de interne organisatie;
- ontwikkelen van nieuwe producten;
- onderzoek naar nieuwe markten, inclusief nieuwe financieringsbronnen;
- versterken van de Public Relations.

In het nieuw opgezette strategische beleid geeft de organisatie aan in overleg met gemeentes ruimte te willen geven aan de professionals.

De bestuurscrisis van twee jaar geleden geeft aan dat er binnen de organisatie het een en ander mis was. Naar aanleiding hiervan is een interimmanager aangesteld. Daardoor is een veranderingsproces op gang gekomen. Deze veranderingen spelen door de gehele organisatie heen. Er zijn functies veranderd, functies geschrapt en er is fors op personeel ingekrompen. Daarnaast is er, zoals gezegd, een nieuwe directeur/bestuurder aangesteld. Aan de hand van een nieuw strategisch beleid probeert de organisatie nu een slag te maken richting Wet Maatschappelijk Ondersteuning (WMO) en Welzijn Nieuwe Stijl (WNS). De veranderingsslag is top-down georganiseerd. In een drietal presentaties zijn de nieuwe

ideeën ten aanzien van de uitvoering van WNS gelanceerd en gepresenteerd met een plan van aanpak en een tijdslijn. Na de drie presentaties blijken de inhoudelijke werkzaamheden van de medewerkers echter niet wezenlijk te zijn veranderd. Tot nu toe is het veranderingsproces van de organisatie een theoretisch verhaal waarvan de praktische uitvoering niet of nauwelijks van de grond komt. De medewerkers die de veranderingen praktisch tot uitvoering moeten brengen voelen zich niet betrokken en weten niet hoe en wat ze moeten doen. De draagkracht van de medewerkers is er (nog) niet. De organisatie zal ervoor moeten zorgen dat de professionals een eigen 'belang' krijgen in het veranderingsproces. Alle medewerkers van de organisatie zijn in principe betrokken bij het veranderingsproces. De regie ligt bij de managers. In opdracht van hen worden er twee pilots gestart in twee verschillende gemeenten om WNS praktisch tot uitvoering te brengen. Uit navraag blijkt dat deze pilots traag van de grond komen. Het schijnt moeilijk te zijn om de juiste mensen bij elkaar te brengen en men heeft moeite een gericht gezamenlijk plan van aanpak te maken. Er is een overlegstructuur en men is welwillend, maar het ontbreekt aan daadkracht. Toch zijn de veranderingen die de organisatie wil onontkoombaar, te meer omdat deze bepaald zijn door het sociaal beleid van de overheid. De organisatie wordt gedwongen door de gemeente om WNS in te zetten. De medewerkers worden door de organisatie gedwongen hieraan mee te werken en er inhoud aan te geven. Voor alle belanghebbenden heeft de invoering van WNS grote betekenis, maar het daadwerkelijk tot uitvoering brengen is gecompliceerd. Organisatie en medewerkers worden hierin ook budgettair gezien gedwongen. Niet meedoen is geen optie in verband met het bestaansrecht van de organisatie en het behoud van de baan van de medewerker.

De organisatie moet volgens mij aan alle medewerkers het belang van de verandering duidelijk maken. Middels presentaties is hier al inhoud aan gegeven. Vervolgens moet voor de medewerkers worden geconcretiseerd wat dit voor hen persoonlijk betekent. Gedeeltelijk is dit uitgewerkt in een aangepaste functieomschrijving. Hulp bij de praktische uitvoering is echter waar het aan ontbreekt. Doordat het een gecompliceerde uitvoering betreft, moeten hier hulpmiddelen en instrumenten voor worden ontwikkeld en beschikbaar worden gesteld.'

Uit: Onderzoek naar bezieling in het werk (Donkers e.a., 2013)

Organisaties zoals Stichting Zuidermaat bevinden zich momenteel in een wereld waar sprake is van een sterke toename van complexiteit, onzekerheid en zwaarte van problemen. Een en ander gaat gepaard met afnemende middelen als gevolg van crises en bezuinigingen. We zien tevens een sterk veranderd overheidsbeleid dat ge-

kenmerkt wordt door decentralisatie van taken en bevoegdheden naar gemeenten en door een sterk appel op de eigen kracht en inzet van de burger in de participatiesamenleving.

In dit hoofdstuk geven we een kleine schets van deze maatschappelijke en politieke context. Van daaruit gaan we in op de hedendaagse maatschappelijke opdracht van de sociale interventie.

1.1 Ontwikkelingen in samenleving en beleid



Foto tk21hx

De samenleving is continu in beweging. Dit is onder meer het gevolg van allerlei technologische, wetenschappelijke en sociaal-culturele ontwikkelingen. Hieronder schetsen we een aantal ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de praktijk en theorie van de sociale interventie. Opgemerkt moet worden dat dit slechts een globale schets is en dus zeker niet volledig beoogt te zijn. Het gaat slechts om een illustratie van de context waarin organisaties heden ten dage opereren. Met behulp van de aangegeven literatuur kan de lezer zich verder in deze thematiek verdiepen.

We zijn dit hoofdstuk gestart met het voorbeeld van Zuidermaat. Dit is een brede welzijnsorganisatie. Ze heeft onder meer te maken met veel gemeenten die heel verschillend zijn, met veel verschillende doelgroepen, met voortdurende veranderingen in het overheidsbeleid, met allerlei andere profit- en non-profitorganisaties waarmee ze moet samenwerken en met cliënten waar dikwijls sprake is van een verstrengende

ling van allerlei soorten van problemen. We mogen vaststellen dat de organisatie opereert in een dynamische en complexe context.

Technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen

De dynamische context laat zich onder meer illustreren door de snelle technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen op het gebied van bijvoorbeeld informatisering, robotisering, biotechnologie, consumptieve bestedingsmogelijkheden en geneeskunde. Op deze en andere gebieden is er sprake van een enorme toename van keuzemogelijkheden. Vrijwel dagelijks moeten burgers, cliënten, werknemers en werkgevers kiezen uit een overaanbod aan kennis, informatie, diensten en producten. Er is *een tirannie van mogelijkheden*, aldus de socioloog Anthony Giddens (1991).



Cartoon Margreet de Heer

De psycholoog Kenneth Gergen (1994) spreekt van *het verzadigde zelf*. Hij heeft het over keuzedwang en oververzadiging van informatie als belangrijke hedendaagse psychologische problemen. Kijken we bijvoorbeeld naar de ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie, naar de toegenomen kennis van en informatie over het ongeboren kind, naar kennis over risico's op allerlei ziektes of naar de toegenomen kennis van factoren op grond waarvan criminologen menen dat ze een criminogene carrière al in een zeer vroeg ontwikkelingsstadium van een kind kunnen voorspellen. Denk ook aan het maken van vaak moeilijke keuzes voor een ziektekostenverzekering, een energiemaatschappij, een opleiding, een provider, een betrouwbare informatiebron en vele andere alledaagse keuzes met betrekking tot allerlei nieuwe producten en aangeboden diensten.

Al deze en andere elkaar snel opvolgende ontwikkelingen in samenleving en wetenschap vragen om andersoortige consumenten, werknemers, cliënten en burgers. Ze vragen onder meer om een sterk en flexibel handelingsvermogen van mensen om verantwoord te kiezen uit de duizelingwekkende hoeveelheid opties en mogelijkheden. Ze vragen in die zin om een krachtig vermogen tot zelfsturing.

Individualisering en toename van culturele diversiteit

De genoemde hedendaagse problemen worden nog versterkt door de toegenomen individualisering van de samenleving. Individualisering is een sociaal en cultureel proces van verbrokkeling van samenhang van traditionele klassen en verbanden. Volgens Paul Schnabel (2004) is er sprake van een toenemende erosie van bestaande waarden en instituties. Traditionele sociale verbanden, zoals gezin, vakbond, politieke partij, godsdienst enzovoort, en de daarbij behorende waarden- en normenpatronen zijn na de Tweede Wereldoorlog geleidelijk aan minder hecht geworden. Mensen zijn meer dan voorheen op zichzelf aangewezen en ontwikkelen een eigen levensstijl. Door die individualisering zien we dan ook een sterke toename van culturele diversiteit.

Zo is de traditionele gezinsstructuur verbrokkelend en zien we veel variaties in samenlevingsvormen. De grote religieuze en levensbeschouwelijke groeperingen zijn minder gesloten en schrijven steeds minder de wet voor. Mensen krijgen hun identiteit niet meer zo sterk van buitenaf of van bovenaf aangemeten. Voorgebakken levensbeschouwelijke antwoorden op de zin van leven en dood hebben bij het gros van de mensen sterk aan geloofwaardigheid ingeboet. De grote verhalen over maatschappijverandering zijn volgens de Franse filosoof Lyotard versleten. De dominante politieke utopieën van de negentiende en twintigste eeuw – liberalisme, socialisme, fascisme, communisme – hebben hun langste tijd gehad en worden doorgaans met scepsis ontvangen.

De levensloop van mensen in de zin van studeren, verliefd worden, trouwen, kinderen krijgen enzovoort, met de bijpassende leeftijdsspecifieke en genderspecifieke rollenpatronen, zijn minder standaard geworden. Er is veel meer diversiteit in soorten van relaties. De levensloop van mensen is daarmee ook minder voorspelbaar geworden. Het is meer een keuze-biografie. *De standaardmens voorbij* heet de veelzeggende titel van een boek van Douwe van Houten (1999). Het leven vraagt van ieder om een eigen persoonlijke zingeving en invulling.

Veel jongeren en ouderen lijken hier redelijk tot goed bij te gedijen. Maar niet iedereen heeft dezelfde competenties om zichzelf te sturen, zelf te kiezen, zelf een eigen identiteit te ontwikkelen en zich daarin goed af te stemmen op de mogelijkheden die de omgeving hen biedt. Volgens Giddens is de laatmoderne samenleving een samen-

leving van en voor *clever people* geworden. Daarmee verwijst hij naar nieuwe vormen van sociale ongelijkheid.

Mondialisering van economie en samenleving

De enorme toename van kennis, informatie en keuzemogelijkheden op allerlei gebied hangt ook samen met de mondialisering van economie en samenleving. Grenzen tussen landen en culturen vervagen door de mogelijkheden van internet.



Foto Lennard Heijer

Economische en politieke crises hebben steeds meer een internationaal karakter gekregen. Er is sprake van sterk toegenomen internationale concurrentie en innovatiedruk voor marktgerichte bedrijven. Nationaal en internationaal dreigen overheid en samenleving steeds meer een verlengstuk te worden van grote internationaal opererende bedrijven met hun private economische belangen. Volgens verschillende economen (onder anderen Van Tuinen, 2013; Sedláček, 2014) zien we in die zin een toenemende economisering van de samenleving. Waarden als egoïsme, eigenbelang, vergroting van winst, grenzeloos geloof in de markt en commercialisering doordrenken volgens hen de cultuur van de samenleving. De burger dreigt te worden gereduceerd tot een homo economicus. In hoofdstuk 6 gaan we op deze gedachte verder in.

De schrijver Hans Boutellier (2011) wijst op de invloed van de mondialisering op de toegenomen complexiteit van de samenleving. Door de internationalisering van

de samenleving wordt de wereld ervaren als onbegrensd, onvoorspelbaar en vol met risico's op allerlei gebied. Denk aan de financiële en economische crises, aan de groeiende inkomensongelijkheid in de wereld, aan het vluchtelingenvraagstuk, aan de belangen van duurzaamheid en milieu en aan de oprukkende robotisering die arbeid van mensen overneemt. Denk bij risico's ook aan de toenemende behoefte aan registratie, beheersing en controle door marktgerichte bedrijven en staten van vrijwel al het gedrag van burgers. Zie ook de risico's van de sterk toegenomen etnische diversiteit. Hoe kunnen individuen, groepen en organisaties in deze woelige omstandigheden het stuur over hun leven in handen houden?

Toename van bedreigingen en risico's

In de geschetste maatschappelijke ontwikkelingen zien we een tegenstrijdig beeld. Aan de ene kant maken de toegenomen informatie, kennis en kansen op allerlei gebied het mogelijk om het lot meer in eigen handen te nemen. Dat is de positieve kant van veel van de genoemde ontwikkelingen. Maar aan de andere kant nemen met deze ontwikkelingen ook de risico's in het leven toe. De Duitse socioloog Ulrich Beck (1986) wijst op de vele bedreigingen en risico's die de genoemde ontwikkelingen met zich meebrengen op het gebied van milieu, werkgelegenheid, gezondheid, welzijn, sociale ongelijkheid en politiek.

Volgens Beck bevinden we ons momenteel in een nieuwe fase van modernisering. Als vervolg op de industriële revolutie spreekt hij van *postmodernisering*. Concepten en instituties als klasse, gezin, arbeid, staat, godsdienst, wetenschap en democratie die de hoekstenen vormden van de moderne industriële samenlevingen, zijn volgens Beck een sta in de weg geworden voor een consequent doorgevoerde moderniteit. Ze beginnen daarom te versplinteren en te eroderen. Volgens Beck verkeert de samenleving momenteel in een fase van wat hij noemt *reflectieve modernisering*. Het gaat in deze fase niet langer om de verdeling van goederen en rijkdom, maar om de verdeling van risico's. Het wordt steeds belangrijker dat elk individu leert om sociaal verantwoord met deze risico's om te gaan. Dit omgaan met risico's doet opnieuw een sterk appel op ieders vermogen tot verantwoorde sturing en zelfsturing.

Juridisering van problemen

Aan de geweldige vooruitgang in de samenleving zitten dus niet alleen positieve, maar ook gevaarlijke en negatieve kanten. Zo maakt de individualisering van de samenleving mensen kwetsbaarder doordat ze meer op zichzelf zijn aangewezen. Die kwetsbaarheid wordt nog versterkt door de toegenomen juridisering van problemen. Individuen, groepen en organisaties worden individueel niet alleen in morele zin, maar ook in juridische zin meer en meer aansprakelijk gesteld voor gemaakte fouten en vergissingen. Daardoor worden mensen bang om fouten te maken en risico's te

lopen. Men gaat sterk risicomijdend gedrag vertonen uit angst voor mogelijke juridische claims voor het geval dat er iets fout gaat.

Toegenomen complexiteit van systemen

Uit deze korte schets van enkele maatschappelijke ontwikkelingen komt naar voren dat de samenleving uitermate dynamisch en complex is geworden. Het complexiteitskarakter van de samenleving wordt met name helder verwoord in het systeemdenken. In deze manier van denken vindt het begrip ‘complexiteit’ een goede voedingsbodem. Het systeemdenken is met name in de twintigste eeuw sterk tot ontwikkeling gekomen, aldus Midgley (2000). In deze manier van denken verwijst de term *complexiteit* volgens Morin (2008, 20) naar de extreme hoeveelheid interacties en vermengingen tussen een zeer groot aantal eenheden of elementen en naar het onvoorspelbare, onzekere en ondefinieerbare daarin. Complexiteit verwijst naar een mengsel van orde en wanorde. In feite combineert elk levend systeem een zeer groot aantal eenheden. Alleen het menselijke brein al telt meer dan tien biljoen cellen, aldus Morin. Passen we dit idee van complexiteit toe op organisaties, dan zijn organisaties levende systemen die bestaan uit talloze interacties en vermengingen met een deels onvoorspelbare en ondefinieerbare omgeving. We komen hier in de loop van het boek nog op terug.