

## De organisatie als zelfregulerend systeem

Gerard Donkers 2007

De contextverbreding van het concept ‘zelfregulering’ naar het niveau van organisaties en samenlevingsverbanden is actueel – denk bijvoorbeeld aan de ontwikkeling van zelfsturende teams -, maar dient met de nodige voorzichtigheid te gebeuren. Je kunt niet simpelweg extrapoleren van individuen naar collectieven, organisaties en samenlevingsverbanden. De vraag is onder meer *onder welke voorwaarden aan een organisatie een ‘zelf’ en een zelfsturend en afstemmend handelingsvermogen kan worden toegeschreven.*

Ik wil een *viertal voorwaarden* naar voren halen om geldig te kunnen spreken van *de organisatie als zelfregulerend systeem.*

### 1. Het **homunculus-idee** van een zelf is verlaten

Om te kunnen spreken van de organisatie als zelfregulerend systeem dient allereerst het homunculus-idee van een zelf te worden verlaten, zoals we dat ook bij het individueel zelf hebben gedaan. Alsof er een klein mannetje ergens in ons hoofd zit die vertelt wat we moeten doen. Vertaald naar organisaties: als een organisatie als geheel vanuit een centrum wordt bestuurd, bijvoorbeeld door de directie en het bestuur. De organisatie wordt bestuurd door diverse zelden en zelf-delen die onderling, al of niet naar tevredenheid, op elkaar worden afgestemd. Ik verwijs naar het concept van het *multidimensionale zelf.*

### 2. Centraal in het denken staan de **mensen** die zich in het onderlinge verband van de organisatie waarden proberen te realiseren

Een tweede voorwaarde om te kunnen spreken van de organisatie als zelfregulerend systeem is, dat *zelfregulering* in ieder geval *verwijst naar mensen als handelingssubjecten.*

We kunnen in strikte zin niet spreken van de zelfregulering van een organisatie (of lokale gemeenschap) alsof de organisatie een eigen *zelf* zou hebben dat zichzelf kan sturen. Alleen *mensen* binnen de organisatie zijn in staat tot bewuste sturing en zelfsturing. Een organisatie is op zich ‘dode arbeid’, een levenloos object. De organisatie heeft geen hersenen. Haar archief werkt niet als een geheugen. Ze stelt zichzelf in actieve zin geen doelen. Het zijn de *mensen* die zich in het onderling verband van de organisatie doelen stelen en deze proberen te realiseren.

De organisatie is slechts het *systeem* van onderling verbonden (en vervangbare) individuele zelden die zichzelf met elkaar in deze systeemcontext reguleren. Anders gezegd: het ‘zelf’ van een organisatie

vormt het *geheel* van *met elkaar samenwerkende mensen* die zich bepaalde doelen stellen en deze proberen te realiseren. We kunnen ons afvragen hoe competent ze als organisatie hierin zijn.

Deze handelingsbekwaamheid van de organisatie is direct afhankelijk van het functioneren van haar leden. Of nog sterker: een organisatie bestaat slechts bij de gratie van individuen die zichzelf in onderlinge afstemming reguleren. Zonder individuele zelfregulering is de ‘organisatie als zelfregulerend systeem’ niet denkbaar.

### 3. *Zelfregulering vraagt om het **combineren van actor- en systeemdenken** over organisaties. Het gaat over ‘jullie als organisatie’*

Een derde voorwaarde om te kunnen spreken van de organisatie als zelfregulerend systeem is, dat er ook wordt gekeken *naar het functioneren van het systeem als geheel*.

In het zelf van de individuele mens zit de systeemcontext opgesloten. Hierdoor ben ik met anderen verbonden. Mijn zelf kan zichzelf per definitie alleen realiseren via de context van het systeem, het andere. Het menselijk zelf is in die zin een contextueel zelf. Zelfregulering verwijst niet alleen naar de mensen die als handelingssubjecten met elkaar samenwerken (actorbegrip), maar ook naar het functioneren van het systeem als geheel (systeembegrip). Het gaat om de *combinatie* van actor- en systeemdenken. Het systeem reguleert zichzelf in de maatschappelijke en institutionele context. Hoe handelingsbekwaam zijn *jullie als organisatie* in het realiseren van je eigen waarden, bijvoorbeeld als het gaat om klantvriendelijkheid?

De zelfregulering van een organisatie kun je dus – evenals die van het individu – alleen beschrijven met een terminologie die het systemische en het actorgerichte denken met elkaar verbindt.

Anders gezegd: de onderlinge afstemming tussen mensen in een organisatie is niet slechts een afstemming tussen geheel vrij met elkaar interacterende ‘personen’. De systeembenadering laat zien, dat zelfregulering ook een systeembegrip is. In onderlinge samenhang – die deels structureel van aard is – streven leden van een organisatie op basis van feedback van informatie – bewust en onbewust – in hun bedrag bepaalde referentiewaarden na en stemmen hun gedrag af op het systeem als geheel. De systeemafstemming zelf kan ten principale nooit via bewuste zelfregulatie worden gerealiseerd. Het kan er wel door worden bevorderd. Het systeem als geheel – en niet een bepaald deel ervan – bepaalt in laatste instantie of er al dan niet sprake is van afstemming tussen alle delen.

### 4. *Het is een samenspel van individuele zelfregulaties in wisselende sociale verbanden – duo’s, trio’s, teams, collectiviteiten etc – en spanningsvelden daartussen*

Een vierde voorwaarde om te kunnen spreken van de organisatie als een zelfregulerend systeem is, dat de terminologie niet samenvalt met denken in termen van 'collectieve zelfregulering'. De term *collectieve zelfregulering dekt niet de zelfregulering van de organisatie*.

Het begrip collectieve zelfregulering – denk bijvoorbeeld aan zelfregulerende teams - vestigt de aandacht op *gezamenlijke* interpretaties, doeleinden, dromen en acties, maar doet onvoldoende recht aan de vele activiteiten, gedachten en ervaringen van mensen in talrijke wisselende, onderlinge verbanden binnen de organisatie. We zien optreden in duo's, trio's etc en heel soms is vrijwel iedereen gezamenlijk bij een bepaalde activiteit betrokken, maar vaak ook treden mensen heel solistisch op. Contextuele zelfregulering gaat uit van het spanningsveld tussen individu en omgeving. Als we willen spreken van *de zelfregulering van een organisatie*, dan hebben we het over processen van zelfregulering van individuen die plaatsvinden in wisselende sociale verbanden, die *deels collectief* van aard zijn, binnen (de belangen van) de organisatie.

Collectieve zelfregulering zouden we kunnen opvatten als het proces van individuele zelfregulaties, voorzover die in wisselende collectieve verbanden (duo's, trio's etc) gericht zijn op het realiseren van *collectieve* belangen. Als een manager *individueel* gericht is op het realiseren van een collectief belang, dan kunnen we niet spreken van *collectieve zelfregulering*. Voorzover individuen dus solistisch optreden, kunnen we moeilijk spreken van collectieve zelfregulering. Maar individuen en collectieven kunnen gericht zijn op hun eigen individuele en collectieve belangen die strijdig zijn of strijdig worden geacht met het belang van de organisatie zelf. Niet alleen individuele, maar ook collectieve zelfreguleringen kunnen het functioneren van de organisatie verstoren. Het begrip "collectieve zelfregulering" bevat de norm van *gezamenlijkheid* (een gedeelde visie tussen mensen) en *aanpassing* (vrijwillig) aan een collectief belang, dat geen systeembelang behoeft te zijn. Het verwijst naar de collectivistische norm van een "wij-bewustzijn" dat wordt bepleit. Gevaar dreigt van een eenzijdig consensusmodel, dat het functioneren van een open democratie in gevaar kan brengen. *Bij zelfregulering van een organisatie gaat het om een samenspel van individuele zelfregulaties in wisselende sociale verbanden en spanningsvelden daartussen*. Een centrale vraag is dan hoe er in de organisatie wordt omgaan met spanningen tussen zorg voor zichzelf en zorg voor de ander, tussen zorg voor bepaalde collectieven en zorg voor de organisatie als geheel.

Mogelijk zijn er wel meer voorwaarden te bedenken. Ik wil het hier even bij laten.

Misschien kunnen we deze vier voorwaarden eens vergelijken met onze eigen verhalen en onze eigen analyses van het zelfregulerend vermogen van de organisatie waarin wij werkzaam zijn.

De uiteindelijke vraag is: Klopt de veronderstelling, dat het competentiemodel van Donkers ook toepasbaar is op het werken met organisaties?

*Verondersteld wordt bijvoorbeeld, dat de drie soorten van handelingscompetenties ook aan een organisatie kunnen worden toegeschreven.*

*Cognitieve competenties:* betrekking hebbend op het cognitief vermogen tot adequate inschatting van eigen invloedsmogelijkheden in situaties, tot formulering van gezamenlijk gedragen waarden (missie en doelstellingen) en tot doelmatig realiseren van gestelde doelen.

*Intrapersoonlijke competenties:* betrekking hebbend op de manier waarop er in de organisatie wordt omgegaan met gevoelens en behoeften van medewerkers en klanten. Het gaat hier om aandacht voor de persoonlijke factor: het empathisch handelingsvermogen van de organisatie en het aansluiten bij de intrinsieke motivatie van mensen; nadruk op ervaringsgericht leren waarin aandacht is voor de persoon als geheel; aandacht voor een persoonlijk bevredigend functioneren in rollen.

*Intermenselijke competenties:* betrekking hebbend op de tussenmenselijke sturings- en afstemmingsbekwaamheid op het gebied van cultuur (interculturele communicatie), personen (interpersoonlijke communicatie) en posities en structuren (positie bepaling en verbetering structuur).

Maar klopt deze veronderstelling wel?

Laten we praktijksituaties op deze veronderstelling nader onderzoeken.

### **Theoretische aanzetten**

Ik wil aansluiten bij enkele theoretische aanzetten die er op dit gebied reeds zijn gedaan. Denk bijvoorbeeld aan:

- het begrip *collective self-efficacy* van Bandura (1998)
- het begrip *collective self-esteem* van Brinthaup (1994)
- het begrip *zelfsturend team* van onder meer Van Amelsvoort en Scholtes (1994) en Sims en Lorenzi (1992)
- de theorie van *collective goods* van Olson (2000)
- het begrip *communal self-regulation* van Jackson e.a. (2000)