



*Of vergroot het de sociale verschillen?*

# Eigen regie biedt vrijheid en autonomie

---

Tom Luken

Bovenstaande titels geven twee polen weer van een discussie die Ruerdje van Mierlo lanceerde bij een bijeenkomst van 'de Kennisprofessionals' van Noloc op 21 maart 2018. In de discussie vertolkte Jouke Post het standpunt dat eigen regie sociale verschillen vergroot. Ik verwoordde de mening dat het vrijheid en autonomie biedt. Op verzoek van het Noloc-bestuur lichten wij onze standpunten toe voor de lezers van LoopbaanVisie. De bijdrage van Jouke Post verschijnt in het oktobernummer.

“Eigen regie is naar vermogen zelf sturing geven aan je leven.” (ActiZ, 2014, p. 5). Dit is de laatste jaren een gangbaar uitgangspunt geworden, onder andere in de zorg. In de context van loopbaanontwikkeling spreekt men vaker van ‘zelfsturing’. Ik omschrijf dat als een doorlopend proces waarin men handelingen richt op het bereiken van doelen die men zelf, op basis van een eigen visie, kiest en herziet. Met andere woorden: zelf richting geven, houden en aanpassen in leven en loopbaan.

In dit artikel ga ik voorbij aan de vraag die filosofen en natuurwetenschappers stellen of de vrije wil wel bestaat. We kunnen ervan uitgaan dat mensen het hebben van een vrije wil ervaren, als ze in een situatie alternatieven hebben of bedenken, deze met elkaar vergelijken en er een keuze uit maken. En zij ervaren autonomie als zij dit zelfstandig kunnen doen en niet in een bepaalde richting gedwongen, gedrongen of gemanipuleerd worden.

Vrijheid en autonomie zijn uiteraard gelimiteerd. Zoals Schopenhauer overtuigend betoogde, kunnen we keuzen maken om zo goed mogelijk te bereiken wat we willen, maar kunnen we niet kiezen wat we willen. Ook autonomie is begrensd: als sociale dieren en deelnemers aan een ingewikkelde maatschappij zijn we volstrekt afhankelijk van andere mensen. Maar afgezien van filosofische twijfels en principiële beperkingen zijn de gegeven omschrijvingen van eigen regie en zelfsturing nagenoeg synoniem met vrijheid en autonomie. In de discussie op 21 maart onderkende Jouke Post dit. Waarom hij meent dat eigen regie sociale verschillen vergroot, zal hij in het oktobernummer toelichten.

In het navolgende zal ik betogen dat zelfsturing steeds meer noodzakelijk wordt om in de samenleving van de toekomst succesvol en gelukkig te worden, ongeacht sociale positie. Een probleem is dat op dit moment slechts relatief weinig mensen zelfsturend zijn. Veel mensen moeten nog leren zichzelf te sturen. Loopbaanbegeleiders kunnen een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van de benodigde vermogens.

## De toekomst eist zelfsturing

We weten niet hoe onze toekomst over pakweg 30 jaar eruitziet. De meningen van optimisten en pessimisten lopen sterk uiteen. Maar een aantal ontwikkelingen is waarschijnlijk:

1. Doorlopende versnelling van veranderingen, omdat ontwikkelingen in wetenschap en techniek, onder andere door internet, elkaar steeds sneller versterken.
2. Afname levensduur organisaties en instituties, toename projectmatige organisatie van activiteiten.
3. Vermindering invloed van richtinggevende kaders (bijvoorbeeld denksystemen, religies, ideologieën, politieke partijen, autoriteiten).
4. Ethische dilemma's die steeds dringender worden (bijvoorbeeld op het gebied van voortplanting en gentechnologie, medische behandelmogelijkheden, groeiende ongelijkheid, privacy, menselijke intelligentie die ingehaald wordt door artificiële intelligentie en de vervagende grens tussen mens en techniek).
5. Werk dat steeds meer wordt geautomatiseerd en door robots uitgevoerd. Tegelijk afname energieprijzen. Daardoor afname productiekosten in veel sectoren.

Harari (2017, p. 266) stelt: *“The technological bonanza will probably make it feasible to feed and support the use-less masses even without any effort on their side. But what will keep them occupied and content? People must do something, or they will go crazy. What will they do all day?”* Hij oppert dat drugs en steeds levensechtere games een oplossing zullen bieden. Maar voor hoe lang? Aan de materiële behoeften van de meeste mensen zal wellicht inderdaad voldaan zijn, maar dat zal vast niet het geval zijn bij tal van immateriële behoeften zoals levensgeluk, (psychische) gezondheid, bevredigende relaties en zinbeleving. Al met al valt te verwachten dat de geschetste ontwikkelingen met zich mee zullen brengen dat mensen in hun loopbaan en leven steeds vaker zelfstandig keuzen zullen moeten maken en vaker drastisch zullen moeten bijsturen. Kortom, dat zij paradoxalerwijze gedwongen zullen zijn tot vrijheid en zelfsturing.

## Hoe leren mensen zichzelf te sturen?

Volgens ontwikkelingswetenschappers zoals Kegan (1994) is minder dan de helft van de mensen in staat tot zelfsturing. Wat men vooral mist is overzicht en autonomie. Overzicht betreft het met elkaar in verband kunnen brengen van verschillende aspecten. Bijvoorbeeld wat men voelt en wat men denkt. Verleden, heden en toekomst. Of eigenbelang en het belang van anderen. Bij autonomie gaat het om zelfstandige oordeelsvorming. Velen zijn daartoe niet in staat omdat men meegaat met de meningen van anderen. Volgens ontwikkelingswetenschappers zouden we meer dan de helft van de mensen conventioneel of conformistisch moeten noemen in plaats van zelfsturend.

Vanuit de geschiedenis gezien is het begrijpelijk dat mensen nog niet zichzelf kunnen sturen. Immers, het is pas relatief kort geleden dat een grote meerderheid slaaf of lijfeigene was. Nederland schafte de erfelijke horigheid pas in 1798 af en de slavernij in de koloniën in 1863. Ook niet-slaven hadden trouwens weinig te kiezen. De meesten konden niet anders dan in de voetsporen van hun ouders treden of hun richtlijnen volgen. De eerste beroepskeuzebureaus ontstonden in Nederland pas een eeuw geleden. In de vorige eeuw bleef de beroepskeuze vaak nog de hele loopbaan geldig. Onder 'loonslaven' was en is de ruimte om zelfstandig vorm te geven aan werk en loopbaan beperkt.

Gezien de mogelijkheden en noodzaak van zelfsturing in de toekomst is het een belangrijke vraag hoe méér mensen kunnen leren zichzelf te sturen. Helaas is er nog niet zoveel bekend over hoe 'postconventional development' bevorderd kan worden (Kegan, 1994; Kroger, 2007; Pfaffenberger, 2005). Wel is duidelijk dat confrontaties met situaties die je voldoende maar niet teveel uit je evenwicht halen, een belangrijke rol spelen. Bijvoorbeeld 'live events', conflicten of stressvolle gebeurtenissen. Verder is de aanwezigheid van steun belangrijk. Daarnaast speelt de rijping van de hersenen een rol (Luken, 2012). Veel wijst erop dat ontwikkeling uiteindelijk beter verloopt als we in jeugd en jong-volwassenheid niet te snel willen zijn (Luken, 2017).

## Zelfsturing en sociale verschillen

Een belangrijke constatering die uit verschillende bronnen naar voren komt, is dat er geen directe relatie is tussen zelfsturing en opleidingsniveau (Kegan, 1994; Pfaffenberger, 2005). Laag opgeleide mensen kunnen heel goed zelfsturend zijn. En hoogopgeleiden zijn ongeveer net zo vaak conformistisch en gehoorzaam als laagopgeleiden (Burger, 2009).

Om deze voor veel lezers wellicht onverwachte constatering te kunnen verklaren kijken we nader naar wat zelfsturing is. Wat stuurt wat? Diep in onze cultuur verankerd is het door filosofen als Plato en Descartes gevestigde idee, dat onze geest ons lichaam stuurt – of zou moeten sturen. Frank Parsons, die in het begin van de 20e eeuw de basis legde voor de beroepskeuzebegeleiding, stelde dat je voor een goede beroepskeuze vooral informatie moet verzamelen over jezelf en over werkmogelijkheden en daar 'true reasoning' op moet toepassen. Ook nu vatten veel loopbaanadviseurs zelfsturing op als sturing door een zich informierend en bewust, talig denkend ik.

De laatste tijd lijkt er echter een nieuw paradigma op te komen. Eén van de achtergronden daarbij zijn wetenschappelijke bevindingen over keuzeprocessen en de belangrijke, positieve rol die het onbewuste daarbij speelt (Dijksterhuis & Strick, 2016). Andere ontwikkelingen die het Cartesiaanse mensbeeld ondergraven, zijn neurowetenschappelijke ontdekkingen (Damasio, 1994) en de opkomst van de acceptatie en commitment benadering (Jansen & Batink, 2014). In het nieuwe paradigma vereenzelvigen we ons niet langer met ons denkende ik. Ons denken speelt niet een leidende, maar een adviseerende of assisterende rol, in dienst van een ervarend lichaam.

De stelling dat zelfsturing de sociale verschillen zal vergroten is begrijpelijk in het gangbare mensbeeld. Immers, wie meer toegang heeft tot informatie en beter kan nadenken, stuurt zichzelf volgens die opvatting het best. In het zich ontwikkelende,

nieuwe mensbeeld is zelfsturing minder afhankelijk van denkvermogen of opleidingsniveau. Minstens even belangrijk zijn het zuiver waarnemen van signalen uit het eigen organisme (Seligman, Railton, Baumeister, & Sripada, 2013) en het opdoen van levenservaringen.

Het woord robot is etymologisch verwant aan slaaf. Als de voorspelling van Harari uitkomt en robots inderdaad het merendeel van het werk gaan doen, dan komt eindelijk het Luilekkerland nabij, waar men al sinds het einde van de middeleeuwen over droomt (Achterhuis, 1984). Zelfsturing is voor de 'useless masses' dan misschien nog wel meer nodig en mogelijk dan voor de werkende elite. Immers, juist minder geprivilegieerden zullen de structuur missen die arbeidsorganisaties bieden. Maar juist ook zij zullen vrij zijn om zelf op creatieve wijze vorm te geven aan een gevuld en zinvol leven, bevrijd van de noodzaak om geld te verdienen om in de eigen materiële behoeften te voorzien. Mits het economische systeem hiertoe voldoende wordt aangepast.

## Tot slot

Alles wijst erop dat de meeste mensen in de toekomst vaak genoeg uit hun evenwicht gebracht zullen worden door de noodzaak om opnieuw vorm te geven aan hun bezigheden. Kansarmen misschien nog wel vaker dan kansrijken. Hiermee is aan één voorwaarde voor de ontwikkeling van zelfsturing voldaan. Een andere voorwaarde is dat we als adolescent en jong-volwassene voldoende gelegenheid krijgen om te leren te exploreren en commitments aan te gaan en te herzien. Tot slot is, zoals eerder besproken, de aanwezigheid van steun belangrijk. Loopbaanbegeleiders kunnen een cruciale rol spelen bij de ontwikkeling van zelfsturing door op het juiste moment te helpen bij het verwerken van ervaringen, het verhelderen van waarden en het ontwikkelen en affectief met elkaar vergelijken van toekomstperspectieven. ■

## Referenties

- Achterhuis, H. (1984). *Arbeid, een eigenaardig medicijn*. Baarn: Ambo.
- ActiZ (2014). *Eigen regie een sociaal begrip: Sleutel in de transitie naar echte participatie*. Position paper eigen regie. Utrecht: ActiZ, organisatie van zorgondernemers.
- Burger, J. M. (2009). Replicating Milgram: Would People Still Obey Today? *American Psychologist*, 64(1), 1-11.
- Damasio, A. R. (1994). *Descartes' Error: Emotion, reason, and the human brain*. New York: Avon.
- Dijksterhuis, A., & Strick, M. (2016). A Case for Thinking Without Consciousness. *Perspectives on Psychological Science*, 11(1), 117-132.
- Harari, Y. N. (2017). *Homo Deus: A Brief History of Tomorrow*. New York: HarperCollins.
- Jansen, G., & Batink, T. (2014). *Time to ACT! Het basisboek voor professionals*. Zaltbommel: Thema.
- Kegan, R. (1994). *In over our heads: The mental demands of modern life*. Cambridge (MA): Harvard University Press.
- Kroger, J. (2007). Why Is Identity Achievement So Elusive? *Identity: An International Journal of Theory and Research*, 7, 331-348.
- Luken, T. (2012). De ontwikkeling van brein en persoon: Implicaties voor arbeidsorganisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 66(6), 112-126
- Luken, T. (2017). Loopbaanreflectie en onze hersenen: Wat betekenen nieuwe inzichten over ons brein voor reflectie bij loopbaanontwikkeling en -begeleiding? In F. Meijers, & K. Mittendorff (red.), *Zelfreflectie in het hoger onderwijs* (pp. 203-224). Antwerpen – Apeldoorn: Garant.
- Pfaffenberger, A. H. (2005). Optimal Adult Development: An Inquiry into the Dynamics of Growth. *Journal of Humanistic Psychology*, 45, 279-301.
- Seligman, M. E. P., Railton, P., Baumeister, R. F., & Sripada, C. (2013). Navigating Into the Future or Driven by the Past. *Perspectives on Psychological Science*, 8(2) 119-141.

**Tom Luken**, onafhankelijk onderzoeker en adviseur bij loopbaanvraagstukken.