

Socires

Ruimte geven en betrokkenheid organiseren

Visie, methode, project

Inleiding

Overall zijn mensen actief om de wereld, of de buurt, beter, mooier of socialer te maken. Ze nemen verantwoordelijkheid, zetten hun talenten in, gaan samen met anderen aan de slag. Met passie en gedrevenheid, creatief en zelfbewust, loyaal aan de groep en vol sociaal vertrouwen.

In bedrijven, overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties kom je dit commitment en enthousiasme veel minder tegen. Daar overheerst een bureaucratisch-bedrijfsmatige logica van planning, beheersing en sturing. Mensen worden er als *human resources* ingezet en met *incentives* gestuurd om gestelde *targets* zo efficiënt mogelijk te realiseren, en daarop worden ze afgerekend.

Mensen schikken zich en vertonen het gedrag dat het systeem van hen vraagt: calculerend, eigenbelang-dienend, *no pay no play*. Of ze zoeken de randen ervan op, *gaming the system*. Maar van passie, gedrevenheid, creativiteit en loyaliteit, van intrinsieke motivatie geen spoor. Hun talenten blijven onaangesproken, worden niet ingezet en ontwikkeld.

Socires wil deze twee werelden bij elkaar brengen. De wereld van mensen, die zich engageren en vol gedrevenheid samenwerken met anderen om betekenisvolle doelen te realiseren, in *community*-achtige verbanden. En de wereld van formele, functionele organisaties waarin mensen worden gestuurd en afgerekend op resultaten en rendement. Daarbij richt Socires zich op vragen als: hoe maak je van ondernemingen, overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties vitale functionele *communities*? Hoe kun je zó besturen of organiseren dat mensen en hun verbanden bloeien, organisaties duurzaam presteren, de samenleving vitaal en veerkrachtig wordt?

De Socires-aanpak biedt inzicht in wat mensen doet bloeien, in wat een organisatie succesvol maakt en een samenleving vitaal en duurzaam; en ook, in wat de voorwaarden zijn voor vóórtgaande bloei, succes en vitalisering. Zo gesteld gaat het om het bevorderen van duurzaam probleemoplossend vermogen, in de wetenschap dat dit duurzame vermogen belichaamd is in bloeiende mensen en hun vitale verbanden. In de wetenschap ook, dat de kortste weg naar resultaat vaak juist ten koste gaat van *human flourishing* en van de vitaliteit van organisatie, bedrijf of instelling.

Kernbegrip in de Socires-aanpak is humanisering. Mensen hebben elkaar nodig om zich te ontplooiën; om steeds meer mens te *worden*, om elkaar en zichzelf te *humaniseren*. In ontmoetingen, relaties en verbanden ervaart de mens erkenning en waardering als persoon en als lid van een groep, wordt hij uitgedaagd, op de proef gesteld en ter verantwoording geroepen, scherpt hij zijn creativiteit en oordeelsvermogen. In relaties en verbanden kunnen mensen elkaar helpen en bijstaan, en elkaar uitdagen en aanspreken op hun inzet voor elkaar, voor de ander en voor het bredere verband waarvan ze deel uitmaken. Zo worden de morele houdingen geleerd en geoefend, zoals empathie, zorgzaamheid, loyaliteit, commitment en wilskracht, die het ik vormen en reguleren, en die tegelijkertijd het samenleven mogelijk maken.

In het publieke domein is de aanleiding om betrekkingen met anderen aan te knopen functioneel van aard. Voor het humaniseringsproces zijn die functionele betrekkingen tussen mensen van essentieel belang: ze zijn immers zowel motief (de reden om samen aan de slag te gaan) als voertuig voor het

proces van hun menswording in gemeenschap. Daarom moeten hen die motieven niet uit handen worden genomen. Wat mensen met elkaar kunnen regelen, wat hen motieven verschaft om elkaar te ontmoeten en wat aan hun samenwerking zin en betekenis verschaft, daar moeten anderen van af blijven. De bestuurder moet de ontwikkeling van de bestuurdenden niet in de weg staan door hen taken te ontnemen die materie en motief vormen om samen aan de slag te gaan – en daarmee dus van het vehikel voor humaniseringsprocessen. Want fundamenteel is het inzicht dat mensen deugden en disposities als *commitment*, passie, loyaliteit, onbaatzuchtigheid en vertrouwen alleen ontwikkelen in vrijheid, *on the road* en als “bijproduct” van functionele interactie.

Anders gezegd: voor de creatieve, sociale en morele ontplooiing van mensen en hun verbanden vormt het traject van stellen en realiseren van doelen het middel, motief en voertuig. Dat betekent dat een *doel* niet iets is wat door doelgerichte actie van de bestuurder of manager gerealiseerd moet worden; en dat een *probleem* niet iets is wat door diens interventie opgelost moet worden. Want: het te realiseren doel of het op te lossen probleem moet gezien en gebruikt worden als motief om betrokkenheid op te roepen, om mensen te engageren; en het proces van doelrealisering moet gezien en ingericht worden als voertuig voor het proces van creatieve, sociale en morele ontplooiing van die mensen en hun verbanden. Voor het besturen en organiseren betekent dit dat de doel-middel logica tussen mens en taak wordt omgedraaid. Mensen zijn geen middelen om gestelde doelen te realiseren; maar het stellen en nastreven van doelen levert motief én voertuig voor de ontwikkeling van mensen. Dat moet volgens Socires de inzet zijn van besturen, organiseren en handelen.

Socires is er voor iedereen die anders – humaniserend – wil organiseren. Of het nu gaat om een school, over het Nederlandse onderwijssysteem, een voetbalclub, een overheidsinstelling, (christelijk-) maatschappelijke organisaties in Europa of het zorgsysteem in Oekraïne. Die staan we bij met raad en daad. Dat doen we door het uitvoeren van toegepast onderzoek, het opzetten en uitvoeren van projecten, en het verzorgen van training en onderwijs. Daarbij werken wij samen met de Vrije Universiteit, met Tilburg University en vele andere gerenommeerde partners.

2. Opnieuw beginnen

Onze samenleving staat voor een fundamentele uitdaging. Gangbare patronen en modellen van organiseren, ingericht op maximale doelmatigheid en effectiviteit, blijken uitgewerkt of werken contraproductief. Bedrijven, overheidsinstellingen en maatschappelijke organisaties presteren ondermaats. Mensen kunnen er hun talenten onvoldoende ontplooien. Inkomensverschillen nemen toe en ook voor de middeninkomens neemt de bestaanszekerheid af. De financiële crisis woekert al vijf jaar door. De samenleving verliest innovatiekracht en vitaliteit. Vervreemding en onbehagen steken de kop op.

Systemen van markt en staat, de logica van geld/winst en van macht/sturing/controle, zijn steeds meer handelen en samenleven gaan bepalen. De samenleving is zowel verstatelijkt en gepolitiseerd, als ook vercommercialiseerd. De gecombineerde bureaucratisch-bedrijfsmatige systeemlogica domineert organiseren en handelen in vrijwel het gehele publieke leven.

En tegelijkertijd zijn markt- en staatsystemen losgeslagen. Marktlogica ontaardt in hebzucht en corruptie; politieke logica in media-gedreven scoringsdrift en gulzigheid; en bureaucratische logica in regeldrift en controlekramp.

Het is belangrijk om het systemische karakter van deze processen te onderkennen. Het gaat om *patronen van relaties waarin mensen elkaar vastzetten in organisatie-, rol- of functiebepaald gedrag*, waarna het systeem dit gedrag bevordert en legitimeert, inclusief eigenbelang-dienend, calculerend en instrumentaliserend gedrag. Daarin zijn alle deelnemers betrokken: politici en kiezers, bureaucraten en burgers, bestuurders en bestuurden, publieke dienstverleners en consumenten, werkgevers en werknemers. Verlies van menselijke maat en van zin en betekenis, individualisering en afbrokkelende sociale cohesie, elites die zich afkeren van de *losers* en de *afvallers*: het zijn symptomen van systemisch en dehumaniserend organiseren.

Deugden (zoals geloof, hoop, liefde, wijsheid, rechtschapenheid, zelfbeheersing en wilskracht) en waarden (zoals de waardigheid van iedere persoon, vrijheid en verantwoordelijkheid, solidariteit, rechtvaardigheid) worden gelukkig nog steeds voorgeleefd en geoefend in veel gezins- en andere community-achtige verbanden. Maar in de systeemwereld blijken deze creatieve, morele en sociale disposities dysfunctioneel te zijn. Ze leggen het af tegen mensbeelden en relatiepatronen van eigenbelang, macht en geld.

Het kiezen van een moreel superieure positie om van daaruit bovenstaande situatie te analyseren en daarbij te verwijzen naar een tekort aan waarden, of een gebrek aan deugden, helpt niet. Want een pleidooi voor waardeneducatie of een appel voor een moreel reveil miskent het systemische karakter van de problematiek.

Daarbij gaat het niet alleen om uitwassen als hebzucht, corruptie of obstructie, maar ook om het reguliere functioneren. Neem bijvoorbeeld een overheid die het als taak ziet om problemen voor burgers op te lossen. Ze constateert dat dat steeds minder lukt en dat de maatschappelijke problemen juist groter worden. Ze zal een tijd lang haar inspanningen intensiveren. Totdat ze tot het inzicht komt dat zij hiermee de problemen niet alleen niet zal oplossen, maar dat zij de maatschappelijke problemen zelf veroorzaakt. Want haar probleemoplossende interventies ondermijnen het probleemoplossend vermogen van mensen en hun verbanden en gemeenschappen. Het voorheen aanwezige probleemoplossende vermogen wordt obsoleet en verdwijnt; en er wordt geen nieuw vermogen meer aangemaakt. De verbanden van burgers verschrompelen. Creatieve, sociale en morele vermogens worden niet meer geactiveerd en ontwikkeld, verantwoordelijkheid niet meer geoefend. Mensen en hun verbanden komen in een negatieve spiraal van minder kunnen, minder mogen en minder willen. Het enige "creatieve" vermogen dat wordt geprikkeld en ontwikkeld is dat van het calculerende individu dat de randen van de voorzieningen en regelgeving

opzoekt, en voor het overige achterover leunt, problemen laat ontstaan en de overheid aanspreekt op haar verantwoordelijkheid om ze op te lossen.

Of neem de bestuurder, ondernemer of manager die geconditioneerd is op het snel en doelgericht resultaten boeken, en die daartoe een strakke planning ontwikkelt met een zo efficiënt mogelijke inzet van mensen en middelen. Hij plant en rekent, stuurt en controleert; totdat hij tot het inzicht komt dat hij bezig is doelrealiserende capaciteit van zijn organisatie – belichaamd in de creatieve, morele en sociale vermogens van zijn medewerkers, zoals passie, beroepstrots, commitment, loyaliteit, empathie en vertrouwen – systematisch uit te hollen. Het zijn juist deze immateriële zaken die beslissend blijken te zijn voor gezondheid, adaptief en innovatief vermogen en duurzaam succes van zijn organisatie. Maar met zijn methode van sturen en controleren, belonen en straffen kan hij deze zaken niet alleen niet produceren – het is juist deze aanpak zelf die beroepstrots, commitment en vertrouwen bij zijn medewerkers doet verdwijnen, in een negatieve spiraal van minder mogen - minder kunnen - minder willen.

Om tot verandering te komen is het dus van belang om de systemische aard van deze interactiepatronen en spiraalsgewijs verlopende en zichzelf versterkende processen – van het niveau van nationale samenleving via de instellingen, bedrijven en organisaties tot op het professionele interpersoonlijke niveau – te onderkennen en te doordenken.

Dan gaan deze overheid, bestuurder, ondernemer, manager en professional beseffen dat het roer om moet. Met hun beleidsrepertoire worden immers korte termijn successen steeds futieler en averechtse effecten op de gezondheid van organisatie en samenleving steeds overheersender. Ze gaan beseffen dat een vitale organisatie en samenleving gemaakt worden door mensen, die daartoe hun talenten ontplooiën en inzetten. Met de gangbare aanpak (planning, sturing en controle) en middelen (geld, sancties) kunnen ze dat niet alleen niet bewerkstelligen, maar maken ze stuk wat er is aan creatief, sociaal en moreel vermogen, en verhinderen ze dat nieuw vermogen ontwikkeld wordt.

Dit besef is het aanknopingspunt voor een nieuw begin. De negatieve spiraal tussen minder mogen - minder kunnen - minder willen moet worden omgebogen in een positieve spiraal: meer bevoegdheden – meer bereidheid om verantwoordelijkheid te nemen – meer capaciteiten om verantwoordelijkheden waar te maken – meer bevoegdheden, enzovoorts.

3. Het alternatief volgens Socires: humaniserend besturen en organiseren

Het besef dat het anders moet is zichtbaar groeiende, maar behoeft duiding en richting. Dat begint met de vraag te stellen: hoe dan wel te besturen of te organiseren zodat mensen en hun verbanden bloeien, organisaties duurzaam presteren, de samenleving vitaal en veerkrachtig wordt?

Preciezer geformuleerd:

- hoe te besturen of te organiseren zodat mensen in en door het probleemoplossings- of doelrealiseringsproces zelf hun creatieve, sociale en morele talenten ontplooien, in vrijheid en verantwoordelijkheid?

Startpunt is het inzicht dat mensen deugden en disposities als *commitment*, passie, loyaliteit, onbaatzuchtigheid en vertrouwen alleen ontwikkelen in vrijheid, *on the road* en als “bijproduct” van functionele interactie. Anders gezegd: voor de creatieve, sociale en morele ontplooiing van mensen en hun verbanden vormt het traject van stellen en realiseren van doelen het middel, motief en vehikel. Dat betekent dat een *doel* niet iets is wat door doelgerichte actie van de bestuurder of manager gerealiseerd moet worden; en dat een *probleem* niet iets is wat door diens interventie opgelost moet worden. Want: het te realiseren doel of het op te lossen probleem moet gezien en gebruikt worden als motief om mensen aan te spreken en te engageren; en het doelrealiseringstraject moet gezien en ingericht worden als vehikel voor het proces van creatieve, sociale en morele ontplooiing van die mensen en hun verbanden. Thuiszorg, bijvoorbeeld, is dan niet langer een proces waarin een professional geprotocolleerde zorg verleent aan een cliënt; maar het wordt een proces waarin zowel de zorgverlenende professional als de hulpvragende als ook de mensen in diens omgeving hun creatieve, sociale en morele vermogens ontwikkelen en versterken. Functionele interactie – tussen manager en staflid, arts en patiënt, ambtenaar en burger – wordt een vehikel voor wederzijdse humanisering en gezamenlijke groei: *human flourishing*, in vitale verbanden die zowel humaniserend als innoverend en concurrerend zijn.

Datzelfde geldt voor alles wat er in een samenleving zoal gedaan moet worden, op alle niveaus. Of het nu gaat om de herinrichting van het platteland, het managen van een onderneming, de aanpak van criminele jongeren, de energievoorziening, het inrichten van het strafrecht of van de onderwijssector of het runnen van een buurtschool - alle functionele processen moeten zó ingericht en georganiseerd worden dat ze tegelijkertijd motieven opleveren voor mensen om in vrijheid verantwoordelijkheid te nemen zodat ze voertuigen worden voor de groei van mensen, het versterken van hun eigen verbanden, het gezonder maken van de organisatie, het vitaliseren van de samenleving. En dat levert per definitie ook betere resultaten op.

4. Socires en christelijk-sociaal denken

Het Socires alternatief is ontleend aan het christelijk-sociale gedachtegoed. Vertrekpunt daarvan is een mensvisie: de mens niet louter als individu of als lid van een collectief, maar als persoon-in-gemeenschap. De menselijke waardigheid is het begin- en eindpunt van dit denken. Die waardigheid is de mens gegeven. Tegelijkertijd is die waardigheid voor de mens een *opdracht*, de opdracht namelijk om de hem gegeven talenten te ontplooien en te ontwikkelen. Dat kan de mens niet alleen. Pas in verbinding met anderen kan hij zich creatief, sociaal en moreel ontwikkelen, mens worden, en zo zijn waardigheid verwerkelijken.

Mensen hebben elkaar nodig om hun talenten te ontplooien; om steeds meer mens te *worden*, om elkaar en zichzelf te *humaniseren*. De opdracht aan de mens om zijn waardigheid te realiseren houdt dus de opdracht in om relaties met anderen aan te gaan. In ontmoetingen, relaties en verbanden ervaart de mens erkenning en waardering als persoon en als lid van een groep, wordt hij uitgedaagd, op de proef gesteld en ter verantwoording geroepen, en scherpt hij zijn creativiteit en oordeelsvermogen. In relaties en verbanden kunnen mensen elkaar helpen en bijstaan, en elkaar uitdagen en aanspreken op hun inzet voor elkaar, voor de ander en voor het bredere verband waarvan ze deel uitmaken. Zo worden de morele houdingen geleerd en geoefend, zoals empathie, zorgzaamheid, loyaliteit, commitment en wilskracht, die het ik vormen en reguleren, en die tegelijkertijd het samenleven mogelijk maken.

In het publieke domein is de aanleiding om betrekkingen met anderen aan te knopen functioneel van aard. De zorgverlener ontmoet de hulpvragende, de docent de leerling, de ambtenaar de burger, de manager de professional; mensen zien zich gezamenlijk geconfronteerd met talloze uitdagingen. Voor het humaniseringsproces zijn die functionele betrekkingen tussen mensen van essentieel belang: ze zijn immers zowel motief (de reden om samen aan de slag te gaan) als voertuig voor het proces van hun menswording in gemeenschap.

Daarom moeten hen die motieven niet uit handen worden genomen. Wat mensen met elkaar kunnen regelen, wat hen motieven verschaft om elkaar te ontmoeten en wat aan hun samenwerking zin en betekenis verschaft, daar moeten hogere verbanden van af blijven. Dit fundamentele inzicht is de kern van het **subsidiariteitsbeginsel**. De bestuurder moet de ontwikkeling van de bestuurd niet in de weg staan door hen taken te ontnemen die materie en motief vormen voor functionele interactie – en daarmee dus het voertuig voor hun creatieve, morele en sociale ontplooiing. Datzelfde geldt voor de manager in zijn relatie met de professionals; en ook weer voor de professional in zijn relatie met de cliënt. Alles wat gedaan moet worden, de problemen die opgelost moeten worden of de doelen die gerealiseerd moeten worden: alles kan motieven opleveren voor mensen om zich te engageren, om verantwoordelijk te nemen, om de eigen creatieve, sociale en morele vermogens aan te spreken en in en door het probleemoplossings- c.q. doelrealiseringsproces verder te ontwikkelen. Daarmee wordt een taak, probleem of doel de aanzet voor een positieve spiraalbeweging waarin mensen en hun verbanden groeien.

Christelijk-sociaal is niet: de ander beschermen, uit de wind zetten of pampieren. Het is de ander helpen en aanzetten om zichzelf te ontplooien, om in vrijheid verantwoordelijkheid te nemen. Natuurlijk geraken er mensen in situaties dat ze extra ondersteuning nodig hebben; daar hebben ze recht op, krachtens het elementaire beginsel van solidariteit. Maar de opdracht om steun te verlenen aan de hulpvragende levert het gevaar op dat de hulpvragende in bescherming wordt genomen en hem zijn vrijheid om verantwoordelijk te zijn wordt ontnomen, en daarmee de mogelijkheid om zijn persoonlijke waardigheid te realiseren, zelf en samen met anderen. Goedbedoelde hulp kan zo de ontplooiing van mensen in de weg staan.

Het subsidiariteitsbeginsel is in feite de praktische consequentie en invulling van het fundamentele inzicht dat mensen zich alleen in verbinding met anderen creatief, sociaal en moreel kunnen ontwikkelen; zichzelf en elkaar kunnen humaniseren. Het resultaat is een omvattend politiek-maatschappelijk, bestuurlijk, organisatorisch en professioneel paradigma. De kern ervan is: de bestuurder, de manager, de professional moet mensen geen motieven, materie en voertuigen afnemen om samen met anderen aan de slag te gaan, om in vrijheid verantwoordelijkheid te nemen en aldoend hun creatieve, sociale en morele talenten te ontplooien. Maar omgekeerd: alles wat er gedaan moet worden, de taken die zijn te vervullen, de doelen die zijn te realiseren, de problemen die om een oplossing vragen - het zijn evenzovele potentiële motieven voor mensen om in vrijheid verantwoordelijkheid te nemen en evenzovele voertuigen voor de ontplooiing van hun creatieve, sociale en morele talenten en de vitalisering van hun verbanden.

5. De methode Socires

Bloeiende mensen, vitale gemeenschappen, presterende bedrijven, organisaties en instellingen die doen waarvoor ze bedoeld zijn, een veerkrachtige samenleving. Daar gaat het om.

Voor het besturen en organiseren betekent dit dat de doel-middel logica tussen mens en taak wordt omgedraaid. Mensen zijn geen middelen om gestelde doelen te realiseren; maar het stellen, nastreven en realiseren van doelen levert motieven én vehikels op voor de ontwikkeling van mensen. Dat moet de inzet zijn van besturen, organiseren en handelen.

Voor het besturen van een **onderneming** betekent dit dat de verantwoordelijkheid voor operationele bedrijfsprocessen (de realisering van doelen) overgelaten wordt aan professionals op de werkvloer. De manager is belast met de zorg voor een gezonde ontwikkeling van de onderneming, zowel qua externe positionering als qua doelrealiserende capaciteit. Met zijn team voert hij periodiek het gesprek over:

1. de bedoeling, de *purpose* van de onderneming - waar staan wij samen voor, wat willen wij als onderneming bijdragen aan de samenleving en aan het geluk van mensen?
2. de operationalisering van de bedoeling in concrete doelen voor de komende periode
3. de ontwikkeling van de onderneming in de komende periode, en over de wijze waarop bedrijfsprocessen in de komende periode worden ingericht zodat ze optimaal bijdragen aan de verhoging van de doelrealiserende capaciteit.

Werkgevers die de continuïteit van het bedrijf belangrijk vinden, beseffen dat zij betrokken, goed opgeleide professionals nodig hebben, die trots zijn op hun werk en zich graag willen verbeteren. Werknemers hebben de vrijheid en worden in staat gesteld om hun talenten te ontplooien, om zich te scholen, om méér ruimte te krijgen en meer verantwoordelijkheid te dragen, in teams op menselijke maat in trajecten naar zelf- en medesturing. Werknemers beseffen dat ze voor hun inkomenszekerheid en persoonlijke ontwikkeling zijn aangewezen op het scheppen en benutten van kansen om te groeien en daarmee op de bijdrage die ze leveren aan bedoeling, rentabiliteit en ontwikkeling van de onderneming.

Werkgevers en werknemers werken samen, vanuit een gedeelde inzet en verantwoordelijkheid voor een gezonde onderneming die een betekenisvolle bijdrage levert aan de samenleving. Alleen zó liggen de verschillende belangen op één lijn: duurzaam rendement, duurzame inzetbaarheid van mensen, duurzame waarden toevoeging aan de samenleving.

Deze visie op de onderneming impliceert ook een nieuwe rol voor de **vakbeweging**. Die is gericht op het ondersteunen van talentontwikkeling als vehikel voor het verhogen van duurzame inzetbaarheid, weerbaarheid en wendbaarheid van werknemers, geplaatst in het bredere kader van gedeelde verantwoordelijkheid voor een gezonde onderneming, een veerkrachtig bedrijfsleven en een vitale samenleving. Zo'n vakbeweging voert dit gesprek met de werkgevers niet alleen op bedrijfsniveau maar ook op sectoraal niveau, per bedrijfstak, op regionaal niveau, en op nationaal niveau, eventueel ook in het tripartite overleg met de overheid erbij, bijvoorbeeld waar het gaat om toegeleiding naar de arbeidsmarkt van jongeren, ouderen of gehandicapten; of over sociale zekerheidsregelingen.

Voor de **overheid als publieke dienstverlener** betekent dit paradigma dat de publieke dienstverlening wordt vermaatschappelijkt, dat wil zeggen: ontstaatlijkt en gedépolitiseerd. Het gaat hier immers om maatschappelijke functies – onderwijs, zorg, onderhoud van de publieke ruimte etc. – die bij uitstek motieven en materie opleveren voor mensen om samen verantwoordelijkheid te nemen en die bij uitstek ook voertuigen zijn voor de ontwikkeling van mensen en het versterken van hun verbanden. En vermaatschappelijking van de publieke dienstverlening betekent ook, dat de door fusies en schaalvergroting ontstane systemen worden “gedemonteerd” en in eenheden op menselijke maat overgedragen aan maatschappelijke verbanden van professionals en burgers. Het eigenaarschap van dienstverlenende instellingen moet terug naar de samenleving; en de instellingen moeten zo worden

ingericht, georganiseerd en bestuurd dat de inzet van mensen ertoe doet, individueel en groepsgewijs, opdat ze onderdeel zijn van de sociale dynamiek en daarmee van het reproductieproces van sociaal kapitaal.

De grote staatsgestuurde *public service delivery* systemen die in de afgelopen halve eeuw zijn gegroeid hadden het – onbedoelde – effect dat de eigen inzet van mensen en hun verbanden overbodig werd, en burgers tot cliënten en calculerende burgers werden. Zo genereerden die systemen de vraag voor hun eigen groei. Nu het economisch minder gaat, blijken de systemen te duur geworden en worden ze versneld afgebouwd. Maar omdat intussen het probleemoplossend vermogen van de samenleving danig gereduceerd is zitten veel mensen nu met lege handen. Het is dus zaak om die twee processen gelijk op te laten lopen: het versterken van de vermogens van mensen en hun verbanden, enerzijds, en het demonteren van bureaucratische regelsystemen en het overdragen van de componenten aan de maatschappelijke verbanden, anderzijds. De reconstructie van de samenleving moet gelijk op lopen met de deconstructie van bureaucratische regelsystemen.

Er lijkt dus een enorme ruimte te liggen voor een vernieuwde inzet van **maatschappelijke organisaties**, met name in sectoren als zorg, onderwijs en huisvesting; sectoren waarin ze in Nederland een significante presentie hebben.

Tegelijkertijd moet geconstateerd worden dat dat hele proces van schaalvergroting en invoering van een bureaucratisch-bedrijfsmatige logica aan deze organisaties niet is voorbijgegaan. Vaak zijn ze *ingepolderd*, onderdeel geworden van de grote staats- en regelgestuurde systemen. Hun verbinding met een achterban, hun verankering in de samenleving, is verzwakt. En in de wijze waarop ze intern georganiseerd zijn noch in de wijze waarop ze hun functie vervullen, onderscheiden ze zich soms nauwelijks nog van de overheidsinstellingen. Wil de maatschappelijke organisatie een eigen, betekenisvolle rol spelen in de nieuwe context en gaande ontwikkelingen, dan moet er dus heel wat veranderen – naast en bovenop hetgeen in het bovenstaande is opgemerkt t.a.v. dienstverlenende instellingen in het algemeen. In de kern komt het er daarbij op aan om op consistente wijze een praktische invulling te geven aan haar eigenheid als maatschappelijke, waardengedreven organisatie voor publieke dienstverlening – *in alles wat ze doet*.

Voor bijvoorbeeld een bijzondere school betekent dat, dat er een eigen, bijzonder, onderwijsconcept ontwikkeld en gehanteerd wordt in de relatie tussen de onderwijsgevende professional en de leerling, plus de mensen in diens omgeving. Het betekent ook dat de school op een bijzondere manier georganiseerd en gemanaged wordt en op bijzondere wijze functioneert; hetgeen inhoudt dat al deze relaties in het teken staan van de creatieve, sociale en morele ontwikkeling van betrokkenen. Het betekent, ten slotte, dat de school, als maatschappelijke organisatie, veelvoudige relaties onderhoudt met de omgeving. Daarbij kan het gaan om mensen die in de fysieke omgeving van de school wonen, burens, buurtgemeenschap, bedrijven, stad of regio. Ook zal het gaan om leerlingen en oud-leerlingen, ouders, familieleden en sociale omgeving. Verder, de professionals die in de omgeving werken en waarmee de instelling verantwoordelijkheden deelt; zoals ook de vrijwilligers, in en buiten de school. Ten slotte natuurlijk de achterban door wie de school is gesticht, de oprichters, de leden van de vereniging. De aard van al deze relaties zal verschillen, maar voorop moet staan de overtuiging dat de maatschappelijke organisatie er alle belang bij heeft dat al deze groepen zich zoveel mogelijk engageren en verantwoordelijkheid willen nemen voor de instelling. Een organisatie wordt immers maatschappelijk in de mate dat ze effectief bestuurd wordt door, en verantwoording aflegt aan de gemeenschap/samenleving waarin zij geworteld en verankerd is; hoe breder en hechter, hoe beter.

Bovendien: om zich als maatschappelijke organisatie te kunnen ontworstelen aan verticale overheidssturing, is een effectief systeem van meervoudige horizontale sturing en verantwoording een noodzakelijke voorwaarde. De overheid kan zich dan beperken tot het bepalen van de eindtermen en hoeft zich niet bezig te houden met het onderwijsconcept of de inrichting van de school.

Den Haag, oktober 2013