



*Kanttelingen bij eigen regie*

## **Eigen regie bestaat niet, er is altijd een samen**

---

Heidi Jansen

Eigen regie wordt inmiddels als wenselijk beschouwd in bijna elke context, of het nu om ons werk, onze zorgbehoefte of om ons samenleven in een buurt gaat. Het lijkt de Haarlemmerolie voor bijna alle problemen in de maatschappij. Als een begrip zó'n opgang maakt is het misschien goed om een paar kritische vragen te stellen. Vragen als: Op welke aannames is eigen regie gebaseerd? Is eigen regie eigenlijk wel mogelijk? Wat gebeurt er met ons als we niet genoeg eigen regie (kunnen) tonen?

In september 2020 verscheen het kennisdocument 'Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling' van de SER. In het document krijgen werkgevers handvatten om eigen regie bij werknemers te stimuleren. Onder eigen regie verstaan de makers van het SER-document: "zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en tot actie komen, en het (duurzaam inzetbare) gedrag blijven vertonen." "Een medewerker beschikt over eigen regie, wanneer hij beschikt over reflectief vermogen, veerkracht, adaptief vermogen, zelfeffectiviteit en handelingsvaardigheid." ('Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Kennisdocument leven lang ontwikkelen.' 2020: 5) Dat is nogal wat.

In dit artikel ga ik in op het achterliggende mensbeeld bij 'eigen regie', beschrijf ik de (on)mogelijkheden en mogelijke consequenties van 'eigen regie'. Ik sluit af met de conclusie dat we 'eigen regie' beter een andere naam kunnen geven. Dat past namelijk beter bij de realiteit.

### Individualiserende samenleving

De nadruk op 'eigen regie' komt voort uit een aantal ontwikkelingen in onze samenleving in de afgelopen veertig jaar. In het voorwoord van het kennisdocument schrijft Mariëtte Hamer, voorzitter van de SER, "onzekerheid is de enige zekerheid" en "iedere werknemer moet zelf het stuur in handen nemen". In deze uitspraken staat ze niet alleen. 'Eigen regie' is een kernbegrip geworden in ons huidige denken over loopbanen. Al op school krijgen jonge mensen vaardigheden aangeleerd die hen proactief en zelfsturend moeten maken om het daarna op de arbeidsmarkt 'te gaan maken'. Een geslaagde loopbaan is er een waarin we vanuit een gedegen zelfkennis de juiste keuzes maken ten aanzien van het beroep dat we gaan uitoefenen. Sterker nog, de beroepen die we gaan uitoefenen. Aangezien niemand meer verzekerd is van een leven lang werken in hetzelfde beroep, moeten we ons blijven ontwikkelen voor andere banen voor het geval dat onze eerst gekozen weg dood blijkt te lopen. Eigen regie wordt inmiddels ons hele werkende leven van ons gevraagd, we zijn zelf verantwoordelijk voor onze

'employability', alsof het de gewoonste zaak van de wereld is. Dat is het zeker niet altijd geweest, het is zelfs van vrij recente datum, en past in een individualiserende samenleving, zoals de socioloog Zygmunt Bauman laat zien.

**Impliciet betekent de eis aan zelfontwikkeling dat het dus nooit goed genoeg is**

Bauman schetst in zijn boek *Liquid Times* hoe er tegenwoordig geen vastomlijnd levensontwerp meer is dat als het ware al bij onze geboorte gegeven is. We zijn genoodzaakt zelf een levensontwerp te maken (Bauman, 2007). De samenleving en ook de arbeidsmarkt zijn in de afgelopen dertig, veertig jaar steeds 'vloeibaarder' geworden, zoals hij dat proces noemt. Bauman wil daarmee zeggen dat vaste verbanden verdwijnen en verandering aan de orde van de dag is. Dat geldt voor de hele samenleving. Het kerngezin met een vader en moeder, die een leven lang bij elkaar blijven, is geen vast gegeven meer. Een leven lang bij een kerk of vereniging behoren evenmin, en veertig jaar bij dezelfde werkgever blijven al helemaal niet. De context van werk is daarmee complexer en onzekerder geworden voor heel veel mensen.

De verantwoordelijkheid voor het hebben en houden van een baan is tijdens deze ontwikkeling bij de werknemer komen te liggen. De consequentie daarvan is, is dat we keer op keer zullen moeten bewijzen wat we waard zijn, want anders volgt er geen nieuw project, aldus Bauman (Bauman, 2007). Dat leidt tot de eis aan de individuele werknemer om zo flexibel mogelijk te zijn en de regie voor de eigen loopbaan en het eigen leven zelf ter hand te nemen.

### Eeuwigdurende uitdaging

'Aan onszelf werken' is de manier geworden om mee te kunnen blijven doen op de arbeidsmarkt. In

veel organisaties is het tegenwoordig heel gewoon om regelmatig een gesprek met een (loopbaan) coach te hebben, zeker als de 'eigen regie' wel een zetje kan gebruiken. Dat dat beeld juist in onze beroepsgroep zo bepalend is geworden heeft te maken met een beweging die ten grondslag ligt aan veel van onze methodes en interventies. Die beweging is de *Human Potential Movement*, die in de jaren 80 van de vorige eeuw ontstond (Chryssides, 1999). Onze huidige coachings- en trainingspraktijken zijn daar uitvloeisels van. De *human potential movement* legt grote nadruk op het verwezenlijken van je potentieel door persoonlijke efficiëntie, verbeterde communicatie (Chryssides, 1999, p. 278). Uitspraken als 'volg je passie', 'doe wat goed voelt' en 'je kunt wat je wilt', die in de wereld van coaching en training opgang hebben gemaakt, passen in deze traditie. Voordat deze beweging op gang kwam, hadden we religieuze instituties die ons vertelden hoe we ons hadden te gedragen en hoe we moesten leven, maar in de jaren 60 maakten we ons langzaam los van die oude tradities en zochten we nieuwe richtlijnen om te leven. Die vonden we in het verwerkelijken van onszelf en ons potentieel. Persoonlijke ontwikkeling lijkt een eeuwigdurende uitdaging te zijn geworden. Zolang we werken moeten we onszelf verbeteren. We vinden het zó gewoon dat we daar zelf de regie over dienen te nemen, dat we er (bijna) geen vragen meer over stellen. We hebben die eis geïnternaliseerd. Wie er wel vragen bij stelt, loopt het risico als vastgeroest te worden gezien.

## Wat stelt eigen regie voor als het speelveld door anderen bepaald is?

### Mensbeeld

'Eigen regie' is gebaseerd op een mensbeeld dat uitgaat van een autonoom en vrij individu dat verantwoordelijk is voor eigen keuzes, terwijl dat

in de kern een onmogelijkheid is. We zijn namelijk nooit autonoom en vrij. De Belgische psychiater Paul Verhaeghe schetst in het boek *Identiteit* wat er met het mens- en maatschappijbeeld gebeurde aan het einde van de 20ste en het begin van de 21ste eeuw. Na de Tweede Wereldoorlog lag het accent op vooruitgang, zegt hij, maar aan het einde van de 20ste eeuw kwam de maakbaarheid van het individu op de voorgrond te staan en rond de eeuwwisseling lag het accent op 'het máken' (Verhaeghe, 2012). We zijn vrije individuen en als we genoeg studeren, hard werken en de juiste keuzes maken, ligt niets onze voorspoed in de weg, is het idee. Verhaeghe spreekt van een nieuw sociaal darwinisme, waarbij niet de soort centraal staat, maar het individu. De sterkste mannen en vrouwen halen het, ten koste van anderen, en het criterium is succes (Verhaeghe, 2012, p. 80). Uit dit beeld volgt dat we calculerend, evaluerend en plannend te werk moeten gaan, opdat we ons eigen profijt dienen. We moeten manager zijn van ons eigen leven, willen we mee kunnen doen aan de dagelijkse competitie op de arbeidsmarkt.

Dat de hedendaagse mens zich als manager hoort te gedragen, wordt door meer auteurs opgemerkt. 'Leven is een vorm van zelfmanagement', schrijft Frits de Lange in *De burger als manager*, een bijdrage in de bundel *Moderne levens lopen niet vanzelf* (Dohmen & De Lange, 2006). De burger dient zich als manager te gedragen en de keuzes in zijn leven autonoom en op basis van een risicoanalyse te maken. De aannames die ten grondslag liggen aan dit levensloopbeleid vertegenwoordigen een maatschappelijke druk (Dohmen & De Lange 2006, p. 27). Over diezelfde aannames en druk gaat het als filosofe Margaret Walker het heeft over de identiteit van de moderne mens, die ze in haar boek *Moral Understandings* een 'carrière-zelf' noemt (Walker, 2007, p. 137). Ze bedoelt daarmee dat we geacht worden ons leven te managen als een carrière: plannend, kiezend en evaluerend. Wie daar niet aan kan voldoen, loopt het risico om op een bepaald moment aan de kant te komen staan.

## Bezwaren

'Eigen regie' wordt ondersteund door een ideologie die de nadruk legt op de maakbare mens en leidt tot het gevoel dat we verantwoordelijkheid zijn voor ons eigen falen. Hoewel velen van ons (ik aanvankelijk ook) instemmend zullen knikken bij woorden als 'zelfsturing', eigen verantwoordelijkheid' en 'eigenaarschap tonen', heeft Filosofe Margaret Walker diepgaande kritiek op het hierachter liggende mensbeeld van het 'carrière-zelf'. Het kunnen maken en ten uitvoer brengen van een levensplan hangt in ons westerse denken sterk samen met rationaliteit en autonomie (Walker, 2007, p. 140). De rationele, autonome mens is in de westerse wereld een kernbegrip geworden waarvan de waarde en waarheid nauwelijks betwist worden, maar volgens Walker is er iets mis met dit concept. In werkelijkheid is er namelijk altijd sprake van 'relationele autonomie'. Wie we zijn, wordt altijd bepaald door en in relatie met anderen. Doen alsof we op zichzelf staande wezens zijn, is onzin, volgens haar. In theorie is de vrije autonome mens een aansprekend ideaal, dat het idee geeft van grip op het leven, maar echte levens zijn juist diep doordrongen van afhankelijkheid (Walker, 2007, p. 138). Mensen zijn verbonden met elkaar en kunnen niet zonder elkaar. Denk bijvoorbeeld alleen al aan het tijdschrift dat je nu in handen houdt (of op je scherm ziet), zonder ontelbare anderen was het er niet.

We zijn in álles verbonden met elkaar. Een concept als 'eigen regie' gaat voorbij aan het feit dat, welke keuze we ook willen maken, deze wordt beïnvloed door krachten uit onze omgeving. Denk aan opvoeding, het effect van sociaal maatschappelijke status, steun van collega's, financiële mogelijkheden enzovoort. Als hier geen oog voor is en we beoordeeld worden op wat we zelf ondernemen, is het gevaar groot dat wie (tijdelijk) het stuur niet in handen heeft, het stempel van verliezer opgedrukt krijgt. Ook door onszelf, want blijkbaar hebben we niet genoeg aan onszelf gewerkt, beseffen we. Impliciet betekent de eis aan zelfontwikkeling dat het dus nooit goed genoeg is en dat we, als we even

niet opletten, de boot missen. Daarmee leggen we een grote druk op onszelf. In veel organisaties staan bovendien het volgen van regels en procedures, omzettingen en beoordelingen centraal. Door al die beoordelingen worden medewerkers eerder concurrenten van elkaar dan dat het uitnodigt om echt samen te werken. Betreft het geven van ruimte voor eigen regie ook het eigenhandig kunnen veranderen van deze factoren? Anders gezegd: wat stelt eigen regie voor als het speelveld door anderen bepaald is?

## Samen ontwikkelen

In het SER-document is gelukkig aandacht voor wat de organisatie en leidinggevenden kunnen doen om een context te creëren die medewerkers helpt om 'eigen regie' te voeren. Er moet sprake zijn van richting geven, dat wil zeggen duidelijk maken wat er in de toekomst van de organisatie gevraagd wordt, van het geven van ruimte, dat wil zeggen het mogelijk maken dat mensen kunnen leren en ontwikkelen en van ruggensteun, dat wil zeggen steun van collega's, leidinggevenden en het eigen sociale netwerk van medewerkers (SER, 2020, p. 5-6).

Als 'eigen regie' samengaat met het besef dat we afhankelijk zijn van elkaar, dat ieder van ons kwetsbaar is en er ruimte is voor periodes waarin we even geen behoefte of mogelijkheid hebben om onszelf te ontwikkelen, kunnen we wat mij betreft alvast wat bezwaren wegnemen. Als we daarnaast sámen regels kunnen bepalen voor hoe we ons werk willen doen en stoppen met het bovenmatig beoordelen van ieders individuele inzet, kan er een werkomgeving ontstaan waar we ontspannen kunnen werken.

Minder nadruk op de autonome, zelfredzame en immer ontwikkelende mens, geeft tijd en de ruimte om sámen te bedenken hoe we problemen aanpakken en elkaar daarbij te helpen. Mochten we er niet uitkomen, of geen voortgang laten zien, hoeven we onszelf niet steeds tekort voelen schieten. Dat geeft meer ruimte voor menselijkheid in organisaties. Vanuit dat perspectief kunnen we het begrip 'eigen regie' wellicht beter vervangen door 'samen ontwikkelen'. ■

## Referenties

- Bauman, Z. (2007). *Liquid Times, Living in an Age of Uncertainty*. Cambridge/Malden: Polity Press.
- Chryssides, G.D. (1999). *Exploring New Religions*. (Second. Issues in Contemporary Religion). London and New York: Continuum.
- Dohmen, J., & De Lange, F. (red.) (2006). *Moderne levens lopen niet vanzelf*. Amsterdam: SWP.
- SER. (2020). *Eigen regie op loopbaan en ontwikkeling: Kennisdocument leven lang ontwikkelen*. Geraadpleegd op 10 maart 2021, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/overigepublicaties/2020/eigen-regie-loopbaan.pdf?la=nl&hash=0281F712200D3288A5BE57237B1A8DF1>.
- Jansen, H. (2008). *Werk en zingeving: Van succes naar betekenis*. Groningen: Bries.
- Verhaeghe, P. (2012). *Identiteit*. (Elfde druk, 2014). Amsterdam: De bezige bij.
- Walker, M. U. (2007). *Moral Understandings: A Feminist Study in Ethics*. (Vol. Second Edition). New York: Oxford University Press.



Heidi Jansen

**Heidi Jansen** is sinds 1994 loopbaanadviseur en opleider van loopbaanprofessionals. Daarnaast doet ze promotieonderzoek aan de faculteit Godgeleerdheid en Godsdienstwetenschap van de Rijksuniversiteit Groningen. Onderdelen van dit artikel staan ook in haar boek *Werk en zingeving* (Jansen, 2018).