

WAARDEN, CULTUUR EN DE ARBEIDSORGANISATIE

Jaap van der Stel

12 juni 2003

VOORAF

In moderne arbeidsorganisaties worden door alle betrokkenen dagelijks beslissingen genomen die maar voor een deel gestuurd worden door vastgelegde procedures. Werknemers en managers moeten in hoge mate in staat zijn zelf hun eigen handelen te sturen, op de resultaten daarvan te reflecteren en zonedig correcties aan te brengen. Bovendien moeten zij in staat én bereid zijn hun handelsrepertoire af te stemmen op dat van anderen, opdat samenhang en samenwerking mogelijk wordt.

Voor het concert des levens heeft niemand een program luidt een van de oude tegeltjeswijsheden. Menselijk gedrag komt tot stand in interactie met de sociale en fysieke omgeving op basis van genetisch vastgelegde randvoorwaarden. Het aantal vrijheidsgraden – en dus de kans op ‘chaos’ – is bij mensen enorm groot in vergelijking met de gedragmogelijkheden van (hogere) dieren. Dat ondanks dit risico van chaos er toch zoiets als een stabiele organisatie mogelijk is, verwijst naar het belang van morele zelfsturing én naar de betekenis van sociale cognitie waardoor afstemming van het eigen gedrag op dat van anderen mogelijk wordt.

Mensen ontwikkelen in de loop van hun rijpingsproces – op basis van hun biologische constitutie – bepaalde vitale en zinnelijke behoeften, sociale en culturele preferenties. Deze vormen een belangrijke bron voor hun beslissingen over het concrete gedrag. De preferenties vat ik op als ‘waarden’: het zijn relaties die mensen, als beoordelende instanties, leggen tussen een verschijnsel (een gebeurtenis, personen of zaken) en een maatstaf. Er bestaan diverse typen waarden, zoals ethische, esthetische, economische, sociale, vitale en religieuze.

Ik probeer in dit stuk, dat in hoge mate een ‘tentatief’ karakter draagt, een visie te ontwikkelen over het belang van het ‘waardenaspect’ voor moderne arbeidsorganisaties.

Mijn zoektocht heb ik verricht op drie velden. Allereerst ben ik nagegaan wat we kunnen verstaan onder het zo abstracte begrip waarde. Even abstract als het begrip is het resultaat van mijn zoektocht. Vervolgens heb ik getracht het thema waarden te betrekken op (de ontwikkeling van) moderne arbeidsorganisaties. Omdat waarden en cultuur een nauwe verwantschap hebben ben ik tevens op zoek gegaan naar de betekenis van het verschijnsel 'organisatiecultuur'. Tot slot heb ik de aandacht gericht op het thema 'gemeenschap' in verband met arbeidsorganisaties, waarbij ik gebruik heb gemaakt van het begrip sociaal kapitaal. Ik trek daaruit enkele conclusies met betrekking tot organisatieontwikkeling. Het resultaat van mijn zoektocht naar het begrip waarde (en in het verlengde daarvan het begrip norm) heb ik gevoegd in een bijlage. De resultaten van die zoektocht hebben ten grondslag gelegen aan de hierna volgende tekst.

INLEIDING

De kern van de opvatting die ik hier verwoord luidt dat het thema 'waarden' voor moderne arbeidsorganisaties een steeds belangrijker plaats moet krijgen binnen het strategisch beleid. De 'ketens van afhankelijkheid' waar (mensen in) arbeidsorganisaties mee te maken hebben worden steeds langer, door hun vertakkingen steeds complexer en door de tegenstrijdige belangen en perspectieven die eraan kleven steeds gecompliceerder. Om chaos te vermijden is een hoge mate van cohesie, zelfdiscipline, ideële overeenstemming en vertrouwen nodig om de noodzakelijke verbindingen te kunnen leggen, conflicten te voorkomen of op te lossen én integratie te bevorderen.

Arbeidsorganisaties bevinden zich tegenwoordig in een permanente staat van vernieuwing als gevolg van veranderingen en nieuwe vereisten in hun omgeving. Ze moeten bovendien steeds meer rekening houden met de preferenties van hun eigen werknemers alsook van die van hun klanten en hun 'stakeholders' – het omgekeerde geldt trouwens ook. Dit vereist onherroepelijk een reflectie en een open debat over de waardenstelsels die bij de diverse 'partijen' in het geding zijn, en die bepalend zijn voor de realisatie van doelstellingen. Alleen dan is het mogelijk de voor sociale cohesie van (delen van) een organisatie vereiste *bindingen* te koppelen aan de voor de realisatie van vernieuwingsprocessen vereiste *overbruggingen*. Organisaties die in velerlei opzichten (dus ook op het vlak van de waarden) in staat zijn tot binding en overbrugging vertonen meer veerkracht (zijn robuuster ten opzichte van verstoringen), vertonen een sterkere cohesie en genereren vertrouwen. Bovendien zijn ze succesvol in de vorming en het behoud van sociaal kapitaal (een toelichting op dit begrip volgt later).

Het recent ontwikkelde concept van het 'maatschappelijk ondernemen' wijst op het belang rekening te houden met de belangen van derde partijen. Men dient zich bewust te zijn van de externe en lange termijneffecten van het gedrag van de organisatie. Dit vereist de vaardigheid zich goed in te leven in de vragen en behoeften van de klanten en stakeholders, zich bewust te zijn van zichzelf (identiteit) en dus te reflecteren op de eigen waarden en normen. Voor zowel commerciële productiebedrijven als non-profit dienstverlenende instellingen geldt dat het klanten- en stakeholdersperspectief een steeds belangrijker plaats innemen.

Ook werknemers staan kritisch tegenover het gedrag van hun leidinggevenden. De acceptatie van de door managers gepresenteerde officiële missie, doelstellingen en waarden is niet meer vanzelfsprekend. Werknemers bezitten steeds meer middelen tegenover de expertise van het management een eigen expertise neer te zetten. Dat geldt zeker voor degenen die zich als *professie* buiten hun arbeidsorganisatie hebben georganiseerd. Hun beroepsvereniging vormt voor hen een legitieme – soms met die van hun arbeidsorganisatie conflicterende – bron van waarden.

OPEN EN DYNAMISCHE SYSTEMEN

Een organisatie is een sociaal systeem waarbij de deelnemers bepaalde doelen nastreven volgens bepaalde formele en informele regels. Organisaties kunnen we beschrijven aan de hand van de volgende aspecten: identiteit, beleid en strategie, structuur, cultuur, specifieke functies en subsystemen, processen en procedures én de ter beschikking staande fysieke middelen. Het collectieve handelen wordt mogelijk gemaakt doordat de individuen hun persoonlijke wensen en potenties in verband brengen met – en in zekere zin ook ondergeschikt maken aan – die van de organisatie.

De 'programma's' die het gedrag van organisaties regelen, kunnen we beoordelen aan de hand van de criteria *effectiviteit* (de realisatie van *nut* voor de organisatie c.q. de [groepen] individuen) en *efficiëntie* (optimalisatie van de verhouding tussen kosten en baten). De rationale om als organisatie zélf een als noodzakelijk opgevatte taak of proces uit te voeren is dat de 'kosten' daarvan lager uitvallen dan wanneer deze (ten behoeve van de desbetreffende organisatie) extern zou plaatsvinden. Dit verwijst naar de transactiekosten die gemoeid zijn met het betrekken, transporteren en opslaan van de producten (waaronder diensten) van derden.

Organisaties staan voor twee belangrijke opgaven:

1. de regeling van de *zeggenschap*: wie beschikt over de middelen en de werkzaamheden van de medewerkers?, en
2. het *verdelingsvraagstuk*: hoe worden de verschillende taken en de zwaarte daarvan verdeeld over de medewerkers?

In de moderne organisatieleer worden organisaties gezien als open en dynamische systemen, die – om hun doelen te kunnen realiseren en zichzelf te reproduceren – in voortdurende wisselwerking staan met hun omgeving. De metafoor van het 'organisme' is hier op zijn plaats: organismen kennen, net als organisaties, verschillende subsystemen voor de instandhouding van homeostasis (vergelijk de functie 'conflictregering' in organisaties), de uitwisseling van stoffen (waaronder energiedragers) en informatie met de omgeving plus allerlei subsystemen voor de coördinatie. In de organisatieleer is er – vanzelfsprekend – veel aandacht voor de rol van het subsysteem 'management'. De samenhang tussen deze subsystemen wordt geleid door verschillende 'programma's', uitwisseling van informatie (feedback / feedforward) en al dan niet geëxpliciteerde waarden en normen.

Organisaties kenmerken zich door een bepaalde geëxpliciteerde *structuur*. Deze bepaalt de (hiërarchische en functionele) kaders waarbinnen (groepen) individuen aan hun afzonderlijke taken werken en hoe de interactie tussen hen verloopt. Goed beschouwd is deze expliciete structuur niet meer dan de infrastructuur en de plaatsbepaling van de afzonderlijke subsystemen en zegt het nog niet veel over de concrete processen die binnen en rondom deze structuur plaatsvinden.

Naast de expliciete structuur bestaan talloze impliciete vertakkingen en verbindingen zonder welke een organisatie niet zo kunnen voortbestaan. Hiernaast kenmerkt een organisatie zich door een – veelal onuitgesproken – *cultuur* (zie verder de excursie over dit onderwerp). De cultuur betreft de wijze waarop de (groepen) individuen zich in de organisatie gedragen (al dan niet conform de formele voorschriften en organisatiestructuur), hun opvattingen en strevingen, alsook de (al dan niet geëxpliciteerde) normen en waarden die voor de organisatie en zijn medewerkers geldig zijn. De organisatiecultuur beïnvloedt de manier waarop procedures, geëxpliciteerde strategieën en de organisatiestructuur worden waargenomen en leidt tot concreet gedrag. Omgekeerd is de organisatiestructuur van invloed op de ontwikkeling van de cultuur in de organisatie.

Door hun open en dynamische karakter hebben organisaties voortdurend te maken met conflicten tussen personen of subsystemen over doelstellingen, belangen, verwachtingen en de verdeling van middelen. Verder treden conflicten op over plannings- en coördinatievraagstukken, ontbrekende of foutieve informatie en competenties.

Conflicten worden zichtbaar en daardoor in beginsel hanteerbaar door de werking van de uit de geldende waarden afgeleide normen (of de als norm fungerende regels).

Normaliter zijn de meeste conflicten (verstoringen) niet van dien aard dat het organisatieproces daar ernstig onder leidt. Daarvan is pas sprake als gezien de algemene doelstellingen en missie van de organisatie de conflicten leiden tot disfunctionele en schadelijke gevolgen. Conflicten kunnen functioneel en nuttig zijn wanneer de oplossing ervan leidt tot een *proactieve* benadering van toekomstige verstoringen. Desalniettemin vergt conflictoplossing altijd veel energie. De explicitering en zo nodig aanpassing van waarden en normen, en de open communicatie daarover met alle betrokkenen, is in beginsel een effectieve en efficiënte strategie ter voorkoming van conflicten.

ARBEIDSMOTIVATIE

Een van de hoofdproblemen van organisaties is de motivering van medewerkers. De middelen hiertoe zijn dwang (waaronder bestraffing) en beloning. Beloning kan door externe prikkels (in het bijzonder geld) maar ook op grond van intrinsieke motivatie (zelfverwerkelijking) plaatsvinden. De heersende gedachte is dat naarmate de doelen van de organisatie meer aansluiten bij die van de (groepen) medewerkers – waardoor er een hoge mate van zelfverwerkelijking mogelijk is – de individuele bijdrage stijgt en de effectiviteit van de organisatie toeneemt.

Mensen laten zich leiden (motiveren) door de waarden van de organisatie en de daaruit afgeleide normen. Echter, naarmate normen en waarden zijn verinnerlijkt levert dit een enorm voordeel op voor organisaties. De gedragssturing vindt dan in hoge mate plaats door zelfregulatie. Het belang hiervan neemt toe naarmate organisaties slechts in globale termen functies en taken kunnen beschrijven, en weinig middelen ter beschikking staan om het gedrag van medewerkers op de voet te volgen (laat staan te 'meten'). Ze zijn daardoor sterk afhankelijk van de manier waarop (groepen) medewerkers hun taken en functies interpreteren en in gedragsreeksen omzetten. Hier komt bij dat leidinggevendenden genoodzaakt zijn verantwoordelijkheden en controletaken te delegeren. Het is daarbij uiteraard van groot belang dat degenen aan wie taken en functies zijn gedelegeerd zich gedragen conform gemaakte afspraken. Ze moeten niet alleen *in staat* maar ook *bereid* zijn te handelen 'in de geest' van de doelstellingen en strategie van degene die delegeert.

In de eerste helft van de twintigste eeuw werden organisaties nog opgevat als *machines*, waarbij persoonlijke aspiraties van medewerkers (al dan niet bewust) werden genegeerd. In de moderne benadering ziet men organisaties als *organismen* – open en dynamische systemen. Onder de vlag van globale doelstellingen en algemeen geformuleerde taakopdrachten zijn de individuen en subsystemen in hoge mate zélf verantwoordelijk voor de concretisering en realisatie van effectief en efficiënt gedrag. Van het gewenste gedrag maakt ook de interactie met en/of aansturing van andere subsystemen deel uit. In het kielzog van deze benadering is ook de aandacht van de organisatiestructuur naar die van de organisatiecultuur verschoven.

Door veranderingen aan te brengen in de organisatiestructuur, en te proberen de organisatiecultuur te beïnvloeden, kunnen organisaties de effectiviteit en de efficiëntie van hun gedrag verbeteren. Omdat de organisatiecultuur vooral bestaat uit *impliciete*, diep verankerde opvattingen en gewoonten is deze moeilijk te veranderen. Daar staat tegenover dat het belang van culturele bewustwording en ontwikkeling voor organisaties heel groot kan zijn. Dit geldt eens te meer als de omgeving sterk is veranderd en/of wanneer de doelstellingen van de organisatie (en daarmee haar functies en gedragingen) anders worden geformuleerd. De organisatiecultuur kan bovendien ook uitgesproken *disfunctionele* trekken vertonen.

Een effectieve organisatiecultuur kenmerkt zich door:

- een hoge mate van overeenstemming bij de diverse (groepen van) individuen;
- een sterke betrokkenheid van de deelnemers bij het organisatieproces (identificatie, motivatie);
- een duidelijke en voor iedereen herkenbare en aanvaarde *missie* die boven de concrete doelstellingen en strategie uitstijgt;
- een hoge mate van aanpassingsbereidheid en –bekwaamheid bij de (groepen) van individuen.

In de hiernavolgende excursie licht ik het verschijnsel organisatiecultuur verder uit.

EXCURSIE: DE VISIE VAN JOHNSON EN SCHOLES OP DE ORGANISATIECULTUUR

Johnson en Scholes (2002) hebben op een heldere manier een theoretisch kader ontwikkeld waarmee de cultuur van organisaties kan worden onderzocht.¹ Vanwege hun invloed op het denken over organisaties en strategieontwikkeling geef ik daarvan een samenvatting.

Organisationeel paradigma en cultureel web

Onder de cultuur van organisatie verstaan Johnson en Scholes de basale aannames en opvattingen die door de leden van een organisatie worden gedeeld. De werking ervan is grotendeels onbewust; ze bepalen op een 'vanzelfsprekende' wijze de manier waarop organisaties en hun leden zichzelf en hun omgeving percipiëren. De organisatiecultuur is sterk van invloed op de strategieontwikkeling van organisaties.

Ze onderscheiden in de cultuur van een organisatie drie lagen. De eerste laag betreft de geëxpliciteerde, vaak zeer algemeen geformuleerde waarden. De tweede laag bestaat uit de opvattingen die mensen erop nahouden en waarover ze communiceren. Tenslotte is er de laag van de vanzelfsprekende aannames – het hart van de cultuur van de organisatie. In tegenstelling tot waarden en opvattingen zijn deze aannames moeilijk te achterhalen en voor de betrokkenen zelf nauwelijks bekend. Hun werkingskracht is daarentegen heel groot. Het gevolg daarvan kan zijn dat managers de invloed van de officiële teksten over hun missie, waarden, strategie en doelen overwaarden. Op de 'echte' cultuur – de manier hoe mensen zich dagelijks gedragen – hebben die uitspraken, aldus Johnson en Scholes, een veel geringer effect dan wordt aangenomen. Nog lastiger is het wanneer we ons realiseren dat slechts zelden van 'de' cultuur sprake is, maar er in organisaties vaak sprake is van een bonte verzameling subculturen.

Johnson en Scholes noemen de vanzelfsprekende aannames die op het organisatieniveau bestaan het *organisationeel paradigma*, en gaan ervan uit dat dit de organisatiestrategie sterk beïnvloedt. In dit paradigma is de collectieve ervaring van de organisatie neergeslagen; het bestaat uit een reeks van gestandaardiseerde houdingen waarmee men de wereld tegemoet treedt. Alhoewel zulke paradigma's, vanwege de voorspelbaarheid van het daaraan gerelateerde gedrag, heel functioneel zijn, kan het voordeel in het tegendeel omslaan. Dit is zeker het geval als het een sterk homogene cultuur betreft die sterk verankerd is in 'de hoofden van de mensen'.

¹ Johnson, G. & Scholes, K. (2002). *Exploring corporate strategy*, 6e druk. Essex: Prentice Hall.

Problemen worden vaak manifest na de komst van een ander management met andere ideeën, een fusie, of wanneer vanuit de omgeving sterke impulsen tot verandering komen. Het vanzelfsprekende karakter van de organisatiecultuur betekent dat de aannames zelden of nooit besproken en geproblematiseerd worden. Ze kunnen desondanks een belangrijke – hinderende – factor zijn wanneer organisaties willen veranderen, of – zoals bij een fusie – verschillende organisatieculturen op elkaar afgestemd moeten worden. Over beleidsuitgangspunten of de geëxpliciteerde waarden van organisaties is het relatief makkelijk praten – deze staan op schrift en lenen zich voor amendementen. Culturele aspecten kunnen we nauwelijks ‘onder woorden’ brengen.

Onder de term het *culturele web* vatten Johnson en Scholes het geheel van de vanzelfsprekende aannames (het paradigma) dat in een organisatie bestaat, alsmede de *fysieke* uitingen daarvan. Het is kenbaar daar observatie van het gedrag van de organisatie (de interacties die ze aangaat in haar netwerk) alsook de registratie van de waarneembare producten van de cultuur, zoals: rituelen, routines, symbolen, (controle)systemen, (machts)structuren, en niet te vergeten de ‘verhalen’ die de rondgang doen.

De impact van cultuur

Culturen ontstaan in de loop van de tijd: mensen stemmen hun gedrag zodanig op elkaar af dat hun manieren van doen en denken gelijkenissen gaan vertonen. Nieuwkomers worden geacht zich aan de impliciete zienswijzen aan te passen. De organisatiecultuur heeft echter niet alleen intern gerichte implicaties; ook in de externe omgeving passen organisaties hun cultuur op elkaar af. Zo ontstaan er netwerken van organisaties die met elkaar bepaalde waarden delen en op een ‘vanzelfsprekende’ wijze het zelfde gedrag vertonen. Vooral wanneer deze culturen zijn geïnstitutionaliseerd, en van de actuele organisatieleden een onafhankelijk bestaan hebben gekregen, is het heel moeilijk ze nog ter discussie te stellen, laat staan te veranderen.

Wat organisaties in concrete zin besluiten, wordt mede bepaald door hun organisatiecultuur en de cultuur van het netwerk waaraan ze deelnemen. Om de culturele context te kunnen analyseren hebben Johnson en Scholes enkele onderscheidingen aangebracht in de daaraan gerelateerde referentiekaders. Ze noemen de volgende:

- De *nationale (of regionale) culturele context* – deze is sterk van invloed op de verwachtingen van stakeholders. Het is belangrijk om er oog voor te hebben omdat de maatschappelijke waarden kunnen veranderen. En voor internationaal

opererende organisaties is het van groot belang dat ze rekening houden met de telkens wisselende nationale culturen die ze moeten respecteren.

- Het *organisationele veld* – de gemeenschap van organisaties die op een aantal terreinen (zoal waarden en normen) sterke verwantschap vertonen en veel met elkaar te maken hebben. Hoewel ze gemeenschappelijke aannames koesteren hebben ze – vanwege hun specialisatie in de uitvoering van bepaalde taken – eigen strategieën ontwikkeld waarmee de deelnemers aan het veld rekening moeten houden. In het organisationele veld circuleren bepaalde 'recepten' voor de wijze waarop organisatie bestuurd kunnen worden. Deze kunnen echter van veld tot veld verschillen. Dit zorgt ervoor dat de overgang van de ene organisatie naar de andere voor managers soms niet eenvoudig is. Ook bij fusies kunnen de verschillende recepten die de fusiepartners hanteren de totstandkoming van een nieuwe, homogene organisatie danig in de weg zitten.

Gezien de voorgaande opmerkingen is volgens Johnson en Scholes het bestaan van *legitimiteit* sterk van invloed op de doelen en strategieën van organisaties. Legitimiteit komt tot stand door wettelijke dwang, normatieve verwachtingen vanuit de samenleving en op grond van veelal onuitgesproken vanzelfsprekende aannames. Na verloop van tijd ontstaat bij managers meestal een impliciet idee over wat wel of niet legitiem is en een onderdeel vormt van de receptuur. Ook door hun interacties in het organisationele veld vinden organisaties het antwoord op de vraag of hun strategie legitiem is, of niet. Omdat afwijkingen van het gebaande pad riskant kan zijn, zorgen organisaties ervoor elkaars gedrag en strategische keuzen over te nemen. Dat reduceert onzekerheid. Maar het neemt niet weg dat juist organisaties die zich grensverleggend gedragen – en dus bereid zijn meer dan gemiddelde risico's te nemen – toch heel succesvol kunnen zijn.

Managers overschatten veelal hun potenties om hun strategie te bepalen – ze miskennen de invloed van de organisatiecultuur die in belangrijke mate hun speelveld bepaalt. Ze miskennen ook de invloed die de strategische gedragswijzen van andere organisaties in hun netwerk hebben op dat van hen. Johnson en Scholes maken duidelijk organisaties niet in staat zijn helemaal op eigen koers te varen en zelf hun doelen te bepalen. Organisaties moeten verder niet alleen met interne maar ook externe factoren of partijen rekening houden, waaronder hun klanten en stakeholders.² Verder zijn ze eraan gehouden ethische overwegingen in hun besluitvorming mee te nemen – als uitdrukking

² Stakeholders zijn groepen of individuen die voor de realisatie van hun doelen van het gedrag van de organisatie in kwestie afhankelijk zijn en zo nodig proberen het gedrag van de organisatie te beïnvloeden. Omgekeerd is de organisatie weer van hen afhankelijk.

van hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid of als teken dat ze niet alleen op eigen winstbejag uit zijn.

Hoewel managers teveel gewicht toekennen aan de werking van expliciete beleidsuitspraken betekent dit natuurlijk niet dat ze onbelangrijk zijn: het vormen noodzakelijke voorwaarden zijn voor een effectieve en efficiënte organisatie. Uitspraken over de *missie* van de organisatie (d.i. de meest algemene en duurzame doelstelling die de organisatie kent) zijn richtinggevend voor de uitwerking van de aan voor een periode geldende *visie*, intenties en aspiraties. De missie is ook van invloed op de selectie van de waarden die de organisatie geldig acht. Het stuurt ook de wijze waarop en de mate waarin men rekening houdt met de opvattingen van klanten en stakeholders.

De importantie van de (vaak in meetbare eenheden uitgedrukte) *doelen* van de organisatie is eveneens onmiskenbaar. Maar de relevantie van missie en doelen neemt toe naarmate er een hoge mate van congruentie bestaat met de – impliciete – cultuur van de organisatie. Om greep te krijgen op de invloed van de cultuur op de doelstellingen van de organisatie is het dus van groot belang haar te kennen en te benoemen.

KENNISARBEID

De stijging van de arbeidsproductiviteit in de afgelopen eeuw is vooral toe te schrijven aan de toename van de productiviteit van de handarbeid, door de inzet van machines en integrerende productiemethoden. De afgelopen 25 jaar heeft vooral de inzet van de informatietechnologie enorm bijgedragen aan de productiviteit en daarmee aan de daling van de relatieve loonkosten. Deze ontwikkeling heeft het mogelijk gemaakt dat er in economische zin ruimte kwam voor de uitdijning van de dienstverlenende sector. Er heeft zich echter nog een andere verschuiving voorgedaan, namelijk die in de richting van het toenemend belang van de ontwikkeling en toepassing van *kennis* in het productieproces. We zijn thans nog maar aan het begin van de 'rationalisatie' (in termen van de verbetering van de effectiviteit en efficiëntie) van de aan kennis gerelateerde arbeidsprocessen.

Kenmerkend voor kennisarbeid is dat het merendeel van de arbeid onzichtbaar is c.q. zich in het brein van de betrokkenen afspeelt. Ze hebben dan ook meer autonomie en controle op hun arbeid – nog los van de vraag of leidinggevende hen deze autonomie ook expliciet hebben toebedeeld. Een ander kenmerk van kennisarbeid is de (noodzaak tot de) voortdurende ontwikkeling van de inhoud van het relevante kennisgebied en de methoden om deze verder te ontwikkelen en effectief toe te passen. In de traditionele

hoofdarbeid, zoals die bijvoorbeeld in kantoren of in de traditionele vrijgevestigde beroepen werd uitgeoefend, behoorde kennisinnovatie niet tot de taakopvatting of de verantwoordelijkheid van de direct betrokkenen. Na een eenmalige leertijd konden de zij ermee volstaan het geleerde in de komende periode in praktijk te brengen.

In de moderne kennisarbeid krijgt innovatie en dus *leren* en *ontwikkelen* een steeds belangrijker aandeel: enerzijds moeten de betrokkenen zichzelf ontwikkelen, anderzijds worden zij geacht een bijdrage te leveren aan de beschikbare kennis. Deze processen laten zich vooralsnog minder makkelijk kwantificeren, zoals dat bij de output van de handarbeid mogelijk was. Niettemin is in kwalitatieve zin de ontwikkeling van de kwaliteit van de kennisarbeid wel degelijk goed te beoordelen. Het is dan ook niet toevallig dat de verhoging van de kwaliteit van de arbeid in velerlei verschijningsvormen op de agenda's van het management van dienstverlenende organisaties is geplaatst. En in het verlengde daarvan is thans veel aandacht voor *kennismanagement* dat zich richt op het genereren, verwerven, interpreteren, overdragen en behouden van kennis ten behoeve van het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie.

Door de vereiste en geleidelijk toenemende autonomie die kenniswerkers genieten, zijn zij in toenemende mate betrokken bij de creatie van hun eigen werkelijkheid. Naarmate zij dit ook als zodanig ervaren heeft dit uiteraard consequenties voor hun zelfbewustzijn. En in het verlengde daarvan ligt het ook voor de hand dat zij invloed willen uitoefenen op de inhoud en structuur van hun arbeid en de organisatie waarvan zij deel uitmaken. Dit kan een bron vormen voor conflicten en leiden tot een debat over de geldende waarden en normen: de wijze waarop ze tot stand gekomen zijn, de manier waarop ze worden nageleefd en de redenen waarom op dit vlak aanpassingen noodzakelijk zijn.

Leren en ontwikkelen is voor mensen een behoefte met een biologische grondslag. In onze cultuur is *zelfontplooiing* een belangrijke waarde en zijn er talloze voorzieningen beschikbaar om de realisatie daarvan mogelijk te maken. Dit neemt niet weg dat de toegang daartoe ongelijk verdeeld is, en dat er verschillende (biologische, psychische en sociale) oorzaken zijn waardoor (groepen) mensen beperkt zijn in hun leermogelijkheden. Voorzover er in organisaties op het vlak van de toegang tot kennis verschillen bestaan, die voor de betrokkenen en/of de organisatie disfunctioneel en ongewenst zijn, zijn er in theorie mogelijkheden de oorzaken daarvan op te sporen en weg te nemen. Het spreekt voor zich dat het belang daarvan groter wordt naarmate de kennisintensiteit voor het handelen van de organisatie toeneemt. Ook een uitgesproken oriëntatie van de organisatie gericht op kennisvermeerdering, innovatie en

kwaliteitsverhoging kan een stimulans zijn om het leren van medewerkers zo goed mogelijk vorm te geven.

Kennisarbeid vereist een hoge mate van autonomie bij de betrokkenen in de taakuitvoering. Cognitieve processen laten zich moeilijk extern sturen. Hier komt bij dat voor hoogwaardige denk- en beoordelingstaken cognitieve informatiestromen geïntegreerd moeten worden met affectieve impulsen om (verantwoorde en gemotiveerde) beslissingen te kunnen nemen. Het risico dat negatieve emoties (als gevolg van arbeidsconflicten of onbeheersbare stress) de cognitieve prestaties ondermijnen is groot. Een van de belangrijkste bronnen van stress is het ervaren gebrek aan eigen controlemogelijkheden op het verloop van het arbeidsproces. Zulke stress heeft een disfunctionele en schadelijke werking op de kwaliteit van de arbeid, alsook – na verloop van tijd – op het algehele welzijn en de gezondheid van de betrokkenen.

Kennisarbeid brengt onherroepelijk met zich mee dat de organisatie c.q. het management zich ervan bewust moet zijn dat de 'hersenen' van de medewerkers de belangrijkste arbeidsmiddelen zijn geworden. Maar hersenen kunnen niet als gevoelloze en extern manipuleerbare 'machines' worden opgevat. Kennisarbeiders wensen *herkend* en *erkend* te worden als subjecten met een eigen – onvervreembare – identiteit, waardenoriëntatie en normenstelsel. Hieruit mogen we niet de – verkeerde – conclusie trekken dat organisaties zich meer en meer als een verzameling autonome individuen zullen ontwikkelen waaraan de collectieve doelen en processen zich moeten onderschikken. In organisaties blijft het primaat van het collectieve belang bestaan. Maar dit neemt niet weg dat de moderne arbeid vereist dat in de collectieve waarden uitdrukkelijk een plaats moet worden ingeruimd voor de subjectieve – op erkenning, respect en zelfontplooiing gerichte – behoeften van medewerkers.

DE LERENDE ORGANISATIE

De hiervoor beschreven verandering en ontwikkeling van de organisatiecultuur, alsook de gesignaleerde toename van het belang van kennisarbeid en het leren van de medewerkers, hangen nauw samen met het concept van de *lerende organisatie*. Hierin wordt de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers alsook de ontwikkeling en de samenwerking in teams benadrukt. In dit concept zijn het expliciteren van mentale modellen (waaronder waarden en normen) en het gezamenlijk ontwikkelen van visies en streefdoelen belangrijke onderdelen.

Er zijn diverse vormen van leren en ook kennis voor een arbeidsorganisatie van belang. Belangrijke leervormen zijn de volgende:

- ervaringsleren;
- instructie;
- toe-eigenen van nieuwe kennisbestanden (via onderwijs en opleiding);
- het zelf generen van kennis (onderzoek); kennis kunnen we onderscheiden in een continuüm met als uitersten ervaring en fundamenteel wetenschappelijke kennis.

In het concept van de lerende organisatie zijn intern of extern geïnduceerde veranderingen van de organisatie normale bedrijfsprocessen. Er zijn verder voldoende strategieën en voorzieningen beschikbaar om de adaptatie – wat in de meeste gevallen kennisvermeerdering of -verhoging betekent – mogelijk te maken.

Werknemers worden gedurende hun werkzame leven steeds vaker geconfronteerd met veranderingen in de inhoud van hun werk, de bedrijfsprocessen alsook de context (organisatiestructuur) waarbinnen de taakuitvoering plaatsvindt. Het is belangrijk dat de waardenoriëntaties van medewerkers en die van het management op 'leren' gericht zijn. Verder is het gewenst dat medewerkers geconfronteerd worden met – gezien hun stand van ontwikkeling – voor de organisatie relevante, complexe en uitdagende problemen die hun leerproces stimuleren. Idealiter is er voldoende ruimte tot experimenten.

Bepaalde onderdelen van de voor een organisatie benodigde kennis hoeven niet permanent in de organisatie zelf aanwezig te zijn. Dit geldt voor bepaalde – vaak eenmalige – ontwikkelingsprojecten waarvoor specialistische en multidisciplinaire kennis benodigd is. Vanwege de transactiekosten die met extern beschikbare of te ontwikkelen kennis gemoeid zijn, moeten organisaties telkens afwegen in welke mate ze kennis extern betrekken. Voor op winst gerichte organisaties is echter ook de mate waarin door zelf ontwikkelde kennis een duidelijk concurrentievoordeel behaald kan worden een factor van overweging.

COMMUNITIES OF IDENTITY

Arbeidsorganisaties en hun deelsystemen kunnen we analyseren als een 'gemeenschap' met een gedeelde cultuur en waarden, als een bron voor de vorming van identiteit. Ik gebruik het Engelstalige begrip *community* omdat dit in de literatuur gangbaarder is.

Een community is niet zozeer een verzameling mensen met een gedeelde geografische of organisatorische positie. Het betreft een groep mensen met een gedeelde identiteit, die tot stand is gekomen en wordt gehouden door sociale interacties. Kenmerkend voor *communities of identity* is dat deelname aan de groep de betrokkenen het gevoel geeft ergens bij te horen, - de deelname is een aspect van hun identiteit. De community heeft gemeenschappelijke symbolen en communicatiemiddelen (taal, rituelen en gedragswijzen) alsook gedeelde waarden en normen. Deze dragen ertoe bij dat er een duurzaam patroon van beïnvloedingsrelaties bestaat dat beantwoordt aan de behoeften van de deelnemers. De deelnemers ervaren een duidelijke emotionele binding, die gerelateerd is aan een gemeenschappelijke geschiedenis (verhalen) en sociale steun.

Communities bestaan bij de gratie van de verschillen met andere communities, - verschillen kunnen bijvoorbeeld liggen in de kwaliteit van de interne sociale relaties (zoals de mate van hiërarchie, het voorkomen van sociale verschillen of interne conflicten) of in de intensiteit waarmee met andere communities contacten worden onderhouden. Effectieve communities zijn in staat door voortdurende adaptaties hun stabiliteit te handhaven.

Een community of identity zouden we ook kunnen aanduiden als een 'gemeenschap van waarden'. Wanneer we het waardebegrip relateren aan het begrip 'kapitaal' - zoals in de economie gebruikelijk is - dan is daarmee meteen een brug geslagen naar de hiernavolgende bespreking van het begrip 'sociaal kapitaal'.

SOCIAAL KAPITAAL

Recent is onder de noemer van *sociaal kapitaal* in de (beleids)sociologie een hernieuwde aandacht ontstaan voor het belang van gemeenschappen. De term sociaal kapitaal is afkomstig van de sociaal-wetenschapper James Coleman.³ Het fungeert als een containerbegrip, maar toch is er in de afgelopen jaren wel een globale overeenstemming ontstaan over wat onder dit begrip moet worden verstaan en wat de relevantie ervan is.

³ Coleman, J.C. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120; Coleman, J.C. (1990). *Foundations of social theory*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Sociaal kapitaal heeft betrekking op de waarden, sociale netwerken, waarden en normen die samenhang en samenwerking in de samenleving mogelijk maken. Het is het cement dat kracht geeft aan de *civil society*, oftewel het maatschappelijk middenveld, en ligt ten grondslag aan het vermogen tot collectief handelen. Naast Coleman heeft Robert Putnam⁴ een belangrijke bijdrage geleverd aan de verbreiding van het begrip. Hij heeft erop gewezen dat sociaal kapitaal belangrijk is voor de revitalisering van gemeenschappen en het complex van maatschappelijke organisaties. Het begrip sociaal kapitaal is volgens mij ook belangrijk voor arbeidsorganisaties, reden om er dieper op in te gaan.

Het spreekt voor zich dat het begrip sociaal kapitaal in analogie van het economische kapitaalsbegrip is ontwikkeld. De analogie gaat in zoverre ook op dat er sprake kan zijn van kapitaalsvermeerdering maar ook van kapitaalsverlies. Belangrijk is dat wetenschappers erin geslaagd zijn sociaal kapitaal zodanig te operationaliseren dat het een meetbare vorm heeft gekregen. Belangrijke indicatoren die aan dit begrip verbonden worden, zijn: sociale relaties, formele en informele netwerken, groepslidmaatschap, vertrouwen, wederkerigheid en maatschappelijke betrokkenheid. Sociaal kapitaal wordt in de literatuur vooral gezien als een kenmerk van groepen mensen en niet zozeer van afzonderlijke individuen.

Lange tijd werd het kapitaalsbegrip slechts toegepast op het vermogen van de bezitters van productiemiddelen om, via de inzet van arbeid, waarde toe te voegen aan het oorspronkelijke kapitaal. In de jaren zestig is de term *human capital* hieraan toegevoegd. Onder menselijk kapitaal worden de kennis, vaardigheden en competenties alsook andere eigenschappen van individuen verstaan die relevant zijn voor hun bijdrage aan de economische activiteit. Menselijk kapitaal kan door opleiding en verhoging van de kwalificatie-eisen worden vermeerderd. De verhoging van het menselijk kapitaal is functioneel voor de economische kapitaalsvermeerdering.

Met de term sociaal kapitaal is een poging gedaan de functie van sociale netwerken in kaart te brengen – hun kwaliteit en hun economische en maatschappelijke effecten. Impliciet aan dit concept is dat *sociale cohesie*, en het door goed functionerende sociale netwerken op gang gebrachte *vertrouwen*, in beginsel functioneel zijn voor economische en maatschappelijke vooruitgang. Sociale cohesie staat op gespannen voet met een eenzijdig streven naar privaat winstbejag. Sociale cohesie – gekenmerkt door kwaliteiten als: erbij horen, inclusie, participatie, erkenning en legitimatie – compenseert echter niet

⁴ Putnam, R.D. (ed.) (2002). *Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society*. New York: Oxford University Press.

alleen voor een te eenzijdige nadruk op de private realisatie van economische waarden. Mits sociale cohesie niet op een rigide (dwangmatige) wijze tot stand komt of in stand wordt gehouden, levert het ook een belangrijke bijdrage aan economische voorspoed en maatschappelijk welzijn.

Sociaal kapitaal draagt bij aan de vermeerdering van de andere twee genoemde kapitaalsvormen. Het vertrouwen en de wederzijdse betrokkenheid, die aanwezig zijn in goed functionerende netwerken, verminderen bijvoorbeeld de transactiekosten van informatie en kennis. Verder zorgen ze voor een draagvlak om risicovolle investeringen te doen, omdat er een veerkrachtig vangnet aanwezig is in het sociale systeem.

In verband met het perspectief op innovatie dat voor moderne arbeidsorganisaties zo belangrijk is, is het zinvol de aandacht te vestigen op twee centrale onderscheidingen die in de literatuur over sociaal kapitaal worden aangebracht: *bonding* en *bridging*. Sociale binding heeft betrekking op de relaties, waarden en normen in een sociale groep, en die zorgen voor *interne* sociale samenhang en samenwerking. Overbrugging heeft betrekking op het leggen van *externe* relaties. Het ene kan moeilijk zonder het andere. De aanwezigheid van zowel binding als overbrugging is noodzakelijk voor een sociaal systeem (zoals een arbeidsorganisatie of een onderdeel daarvan) om te kunnen voortbestaan, en tegelijkertijd zichzelf te kunnen vernieuwen en nieuwe kansen te grijpen.

Een sociaal systeem dat eenzijdig op het interne netwerk is gericht, loopt het gevaar geïsoleerd te raken van andere of overkoepelende systemen. Omgekeerd zal een sociaal systeem dat zich eenzijdig richt op exploratie van extern aanwezige potenties het risico lopen dat het 'eigen' sociale systeem wordt verwaarloosd (of gefragmenteerd raakt). Binding en overbrugging hangen samen met twee vormen van vertrouwen:

1. Het vertrouwen dat mensen stellen in degenen die deel uitmaken van hun sociaal verband (een kenmerk van interne sociale cohesie).
2. Het vertrouwen dat mensen stellen in derden (een voorwaarde voor het leggen van nieuwe, externe contacten).

Het concept sociaal kapitaal is vooral toegepast in sociaal-beleidsonderzoek gericht op het functioneren van samenlevingen of regionale gemeenschappen. Onderzoek heeft aangetoond dat de aanwezigheid van sociaal kapitaal (sociaal vertrouwen en goed functionerende sociale netwerken) samengaat met gunstige uitkomsten op sociale,

economische en gezondheidkundige indicatoren. Het gaat ook gepaard met een positieve waardering van het door de direct betrokkenen ervaren welzijn.

Een andere uitkomst, die mogelijk ook geldt voor arbeidsorganisaties, is dat hoe groter het beschikbare sociale kapitaal hoe effectiever het bestuur is van het sociale systeem (zoals een arbeidsorganisatie of een geografische eenheid) en minder corruptie plaatsvindt. Het is aannemelijk dat de toepassing van dit concept op arbeidsorganisaties vergelijkbare effecten te zien zal geven.

Ik zie het concept sociaal kapitaal als een heuristisch middel om de verschillen tussen arbeidsorganisaties en hun subsystemen op het spoor te komen. Het concept sociaal kapitaal levert de theoretische middelen om in een steeds sterker veranderende economie het eenzijdige perspectief op de verandering van de formele arbeidsorganisatie (de structuur) te corrigeren. Het richt de aandacht op de (kwaliteit van de) sociale netwerken, waarden, normen (de cultuur) en de manier waarop werknemers en managers deze geïnstitutionaliseerd hebben. Het sociale kapitaal vormt voor arbeidsorganisaties een essentiële en totnogtoe onderbelichte bron voor adaptatie, innovatie en flexibiliteit.

HET STRATEGISCH BELANG VAN WAARDEN

Wat is de relevantie van 'waarden' voor het management van een arbeidsorganisatie? Het hier ingenomen standpunt is dat het voor moderne arbeidsorganisaties van groot belang is dat managers de thematiek van waarden als een integraal en intentioneel onderdeel maken van hun strategiebepaling, en dat ze welbewust waarden betrekken bij de discussie over de doelstellingen van de organisatie alsook bij de dagelijkse besluitvorming. Een belangrijke voorwaarde hiervoor is dat managers erin zijn geslaagd in de organisatie consensus te vormen over de algemene waarden van de organisatie, en deze op een productieve wijze hebben weten te integreren met die van de individuele werknemers en deelsystemen in de organisatie.

De waardenstelsels van (groepen) werknemers kunnen flink afwijken van die van de organisatie in zijn geheel. Als de reflectie daarop ontbreekt, en het management geen pogingen onderneemt over de verschillen te 'onderhandelen', is er het risico dat de realisatie van de doelstellingen van de organisatie schade oploopt. Werknemers zijn alleen dán bereid en in staat zich volledig in te zetten voor het collectief als de – door het bestuur of het management van een organisatie uitgedragen – waarden overeenkomen met hun eigen belangen.

Werknemers zijn vaak niet bereid hun eigen waarden voor het voetlicht te brengen. Bestaande machtsverhoudingen verhogen de vrees voor de eventuele negatieve consequenties wanneer hun waarden niet overeenkomen met de dominante verwachtingen. Maar dit betekent niet dat werknemers zich niet gedragen (en/of zich verzetten) conform hun eigen preferenties. Als deze sterk verschillen van die van het management heeft dat onherroepelijk gevolgen voor een verminderde effectiviteit en efficiëntie van de organisatie.

Mensen vormen in organisaties de 'human resources'. Deze zijn van essentieel belang voor de realisatie van de organisatiedoelen. Een eenzijdige, instrumentele benadering van deze bronnen – waarvan 'waarden' een onverbreekbaar onderdeel uitmaken – kan averechts werken. Waarden laten zich niet effectief – op een 'directionele' manier – communiceren. Als managers het belang van een 'alliantie van waarden' hoog hebben, is allereerst onderzoek nodig: wat zijn de impliciete en expliciete waarden van (groepen) medewerkers alsook die van de organisatie in zijn geheel?, welke verschillen bestaan daarin, en in hoeverre stelt dit complex van preferenties de organisatie wel of niet in staat – gezien de vereisten vanuit de omgeving – om effectief en efficiënt doelstellingen te realiseren?

Bij voorkeur leiden de uitkomsten van zo'n onderzoek vervolgens tot een *Herrschaftsfreie Dialog* (Jürgen Habermas) over de waarden van de organisatie. Het resultaat daarvan kan worden vastgelegd in een document én geïnstitutionaliseerd in procedures, regelingen en concrete gedragswijzen van alle betrokkenen.

Om in een arbeidsorganisatie een sfeer van gezamenlijkheid en gedeelde waarden tot stand te brengen moet de aandacht zich evenwel niet beperken tot de uitwisseling van abstracte begrippen en principes. Managers die niet in staat zijn de door hen gepresenteerde waarden in 'voorbeeldig' gedrag om te zetten, verliezen gezag en zijn genoodzaakt zich terug te trekken tot machtsuitoefening. Werknemers die hun eigen waarden aan hun laars lappen verliezen aan overtuigingskracht.

VERANDEREN EN EVALUEREN

Organisatieverandering is gezien vanuit de voorafgaande gedachtegangen een vorm van *community intervention*. Het spreekt voor zich dat het waardenaspect daarvan een onverbreekbaar onderdeel uitmaakt. Waarschijnlijk mislukken veel organisatieveranderingstrajecten faliekant omdat dit aspect genegeerd wordt, en

(groepen) werknemers louter als 'objecten van verandering' worden benaderd. De in gang gezette veranderingen hebben waarschijnlijk een nogal oppervlakkig karakter als ze geen verbinding zijn aangegaan c.q. niet in overeenstemming zijn met de waarden van de direct betrokkenen.

In de managementliteratuur circuleren verschillende – vaak even uitgesproken als simplistische – modellen over het gedrag van organisaties en de ontwikkeling daarvan. Bij gebrek aan een goede wetenschappelijke metatheorie is het nog steeds lastig de relevantie van deze modellen te beoordelen. Een groot manco is vaak de zwakke theoretische en empirische onderbouwing. Het adagium *niets zo praktisch als een goede theorie* wordt maar al te vaak vergeten. Het is daarom belangrijk een werkwijze te kiezen die de veranderkundigen c.q. het management ertoe dwingt vóóraf een theorie van de beoogde verandering te formuleren. Op grond daarvan kan men gedurende het op verandering gerichte programma op gezette tijden nagaan hoe en waarom het programma werkt. Weiss (1995) heeft een *theory-based evaluation* voorgesteld.⁵ Zij stelt voor als volgt te werk te gaan bij geplande veranderingen of interventies in sociale systemen:

- Articuleer duidelijk de doelstellingen van de interventie en maak in de vorm van hypothesen de specifieke trajecten duidelijk waarmee deze doelstellingen bereikt kunnen worden (*theory of change*). Wanneer er expliciete hypothesen worden opgesteld bestaat de mogelijkheid om de ervaringen van voorafgaande interventies hierbij te betrekken. Dit kan leiden tot aanpassing van de initiële hypothesen.
- Vorm consensus over de doelstellingen onder de belangrijkste participanten. Als er overeenstemming is over de gewenste eindsituatie verschaft dat duidelijkheid over wat in het begin en wat aan het einde van het verandertraject gemeten moet worden.
- Verricht tussentijdse resultaatmetingen met behulp waarvan kan worden bepaald of de vooraf opgestelde hypothesen juist waren. De gevolgde trajecten en de uitkomsten daarvan worden verondersteld het gevolg te zijn van de in gang

⁵ Weiss, C. (1995). Nothing as practical as good theory: Exploring theory-based evaluation for comprehensive community based initiatives for children and families. In Connell, J.P., A.C. Kubisch, L.B. Schorr & C.H. Weiss, (Eds.), *New approaches to evaluating community initiatives: Concepts, methods, and contexts*. Washington, DC: The Aspen Institute.

gezette verandering. Het verdient beslist de voorkeur om tussentijdse metingen uit te voeren.

- Concretiseer de doelstellingen door de formulering van een reeks intermediaire doelen. Daardoor is er vroegtijdig zicht mogelijk op het eventueel uitblijven van succes van de interventie en bestaat de mogelijkheid de hypothesen en/of de interventies aan te passen. Een effectieve implementatie van de verandertheorie (al dan niet in meervoud) vereist dat er meer duidelijkheid bestaat over wat moet worden gemeten en welke veranderingen verwacht mogen worden. Het spreekt voor zich dat zo'n werkwijze geen garantie vormt dat de doelstellingen ook bereikt worden. Maar het verschaft wel een kader waarbinnen het succes van de interventie (of het uitblijven daarvan) kan worden bepaald.

Arbeidsorganisaties die willen reflecteren op hun waarden en op grond van de uitkomsten daarvan gerichte veranderingen willen aanbrengen doen er goed aan volgens deze lijnen tewerk te gaan.

BIJLAGE

EEN ZOEKTOCHT NAAR WAARDE

In deze excursie ga ik na wat we kunnen verstaan onder waarden. Allereerst bespreek ik de herkomst van het begrip waarde. Ik vergelijk het met het vaak in een adem mee uitgesproken woord norm.⁶

Het begrip waarde is ontleend aan de politieke economie waar het twee dimensies heeft: ruilwaarde en gebruikswaarde. In analogie met die tweedeling ga ik na wat de 'gebruikswaarde' en de 'ruilwaarde' van waarden zijn. Ik bespreek verder de relevantie van waarden voor de vorming en het instandhouden van sociale orde, en ik ga in op de samenhang tussen waarden en sociale netwerken alsook het verband met de vorming van identiteit. Ook geef ik een korte toelichting op wat we kunnen verstaan onder in morele zin 'juist handelen'.

HERKOMST BEGRIP WAARDE

Het begrip waarde, in haar huidige filosofische, psychologische en sociologische betekenis, stamt uit het midden van de negentiende eeuw. Het is ontleend aan het waardebegrip in de politieke economie (Adam Smith). Deze wetenschap kwam tot ontwikkeling in de 17de en 18de eeuw. De begripstransfer staat op het conto van de Duitse filosoof Rudolf Hermann Lotze (1817-1881). Hij vatte de ideeën van Plato over het ware, het goede en het schone, alsook de traditionele deugden op als *waarde*begrippen. Het resultaat van zijn theoretische ingreep verspreidde zich snel in andere domeinen van de wetenschap (zoals de sociologie en de psychologie). Ook in de politiek en de cultuur adopteerde men snel het waardebegrip, zodat we nu als vanzelfsprekend spreken over 'waarden', zonder er nog bij stil te staan dat deze term historisch gezien betrekkelijk nieuw is.

Mensen hebben het duizenden jaren lang zonder het waardebegrip kunnen stellen. Er was geen behoefte de traditionele deugden of opvattingen over 'het goede' ter discussie te stellen. Dat veranderde vanaf de Verlichting. Eeuwenlang dacht men dat het goede aanwezig was *zonder* de betrokkenheid van de mens als beoordelende partij. Waarden

⁶ Het resultaat van deze zoektocht is sterk beïnvloed door mijn ervaringen op twee bijeenkomsten die door het centrum Soeterbeeck (Katholieke Universiteit Nijmegen) in het voorjaar werden georganiseerd rondom het thema 'waarden'. Verschillende uitspraken in deze bijlage zijn op te vatten als 'persoonlijke mededelingen' van de diverse inleiders.

werden geacht te bestaan als natuurlijke gegevens. Dit standpunt werd in de loop van de 19de eeuw verlaten: slechts over de 'geldigheid' van waarden konden uitspraken worden gedaan, niet over de vraag of ze – los van de mensen die ze uitdragen – 'bestaan'. Anders gezegd: waarden werden niets anders dan perspectieven die mensen kunnen innemen, en dus ook weer kunnen verlaten. Vervolgens ontstond de vraag of waarden slechts betrekking hadden op een individueel, subjectief perspectief, of dat je er ook over kunt debatteren en of je waarden – eventueel in een hiërarchisch verband – in een sociale context kunt objectiveren. Hoe het ook zij, het begrip 'waarde' maakte de onderlinge vergelijkbaarheid en ook de 'inwisselbaarheid' van verschillende oriëntaties mogelijk.

Friedrich Nietzsche heeft veel bijgedragen tot het verbreiden van het begrip waarden (Umwertung aller Werten). Nietzsche radicaliseerde het waardebegrip door te stellen dat waarden slechts *waarderingen* zijn; ze zijn functioneel om te voorkómen dat het bestaan als zinloos wordt ervaren. Het risico van deze, relativistische opvatting is dat waarden worden gedegradeerd tot psychische verschijnselen die niet of nauwelijks meer refereren aan de realiteit.

VOORDELEN VAN HET WAARDEBEGRIP

Het waardebegrip bood de mogelijkheid de relevantie van afzonderlijke waarden (van oorsprong 'deugden' of 'principes') ten opzichte van elkaar te kunnen vergelijken. Het succes van de transfer van het economische waardebegrip naar de filosofie, en later de sociologie en de psychologie, berustte erin dat onderlinge vergelijkbaarheid van deugden, principes, oriëntaties en preferenties mogelijk werd gemaakt door deze op één noemer te brengen: hun 'waarde'.

De transfer van het economische waardebegrip naar andere disciplines heeft enorme voordelen opgeleverd: waarden hebben nu niet alleen een concrete betekenis maar staan in een dynamische verhouding tot elkaar. Anders gezegd: een waarde is niet meer alleen een concreet ideaal, doel of principe (zoals vrijheid of zelfbeheersing), maar ook iets dat aan iets anders getoetst of gerelateerd kan worden (vrijheid is mij 'meer waard' dan zelfbeheersing, of omgekeerd). De waarderende en relaterende functie van waarden is door deze transfer geaccentueerd, - waarden zijn bediscussieerbaar en niet meer vanzelfsprekend.

Door hun universele uitdrukkingvorm – als 'waarde' – worden waarden uit- en inwisselbaar omdat ze in een onderling vergelijkbare vorm tot uitdrukking kunnen

worden gebracht. Ze verliezen daardoor niet alleen hun (algemeen geldende) verplichtend karakter. Ook de vanzelfsprekende relatie waarin ze ten opzichte van elkaar staan is komen te vervallen. Iedereen heeft 'het volste recht' zijn of haar *eigen* waardenhiërarchie op te stellen.

Het belangrijkste voordeel van het moderne waardebegrip was dat het de reflectie op en het debat over waarden mogelijk maakte. Dit debat is tegenwoordig het voertuig voor de totstandkoming van maatschappelijke samenhang – zelfs op wereldschaal.

RUILWAARDE EN GEBRUIKSWAARDE

In analogie met de politiek-economische tweedeling van het waardebegrip in gebruikswaarde en ruilwaarde kunnen we – ofschoon dat in de waardefilosofie niet gebruikelijk is – stellen dat waarden (in de moderne filosofische, sociologische of psychologische betekenis) zowel een concrete 'gebruikswaarde' en een abstracte 'ruilwaarde' hebben. De realisatie van *gebruikswaarde* (geleid door daarmee in verband gebrachte normen) heeft betrekking op het verwachte of ervaren concrete *nut* dat daarvan het resultaat is. De *ruilwaarde* van waarden – dit is de voorwaarde om met andere waarden vergeleken en 'geruild' te kunnen worden – kunnen we definiëren als de abstracte energie die nodig is om de *gebruikswaarde*, het concrete perspectief c.q. datgene wat nastrevenswaardig is, te kunnen realiseren. De ruilwaarde zegt iets over de *prijs* van waarden. Het ruilwaardekarakter bleef in de traditionele deugden en principes nog impliciet, wat hun onderlinge vergelijkbaarheid en inwisselbaarheid verhinderde.

De gebruiks- en ruilwaarde van een bepaalde (ethische of culturele) waarde kunnen we ook met die van andere waarden vergelijken. Het vergelijken van de gebruikswaarde van twee verschillende waarden heeft betrekking op het verschil in het veronderstelde of ervaren nut dat het realiseren van de waarde met zich meebrengt. Ook vóór het moderne waardebegrip waren deze vergelijkingen mogelijk. Nieuw was dat nu ook de ruilwaarde van twee verschillende waarden met elkaar vergeleken kon worden. Deze vergelijking heeft betrekking op de moeite die het kost (in een bepaalde omstandigheid) om een waarde te realiseren (c.q. de kosten die gemoeid zijn met het *niet* realiseren van de desbetreffende waarde). Het vergelijken en op grond van de uitkomst daarvan uitruilen van waarden kan overigens heel ingewikkeld zijn.

Ook de ruil- en gebruikswaarde van één waarde kunnen met elkaar vergeleken worden, we krijgen dan een vergelijking tussen de kosten en de effectiviteit die met de waarderealisatie gemoeid is. Als voorbeeld mag gelden de gebruikswaarde 'zo lang

mogelijk gezond leven, en zo kort mogelijk ziek zijn', gezet tegenover de enorme kosten die met de uitvoering van effectief gezondheidsbeleid gemoeid zijn. Het onderscheid tussen ruil- en gebruikswaarde heeft verder zin wanneer we willen nagaan of de werkelijke kosten van de realisatie van een bepaalde waarde wel of niet met de verwachtingen overeen komen. Tot slot kunnen we met behulp van dit onderscheid nagaan of de verwachte 'gebruikswaarde' wel of niet wordt gerealiseerd conform de voorstellingen die men daar over hadden gevormd.

Waarden fungeren bij de gratie van feedback. Dit impliceert een reeks van 'beloningen' wanneer de realisatie is gelukt, maar het brengt ook een reeks onzekerheden met zich mee wanneer de realisatie slechts ten dele, op een meestal moeilijk voorspelbare manier, lukt. De (partieel) gelukte realisatie van waarden kan weliswaar veel energie vergen, maar voor de betrokkenen zelf kan de opbrengst (de beloning) zeer hoog zijn. Zo beschouwd kunnen we waarden zien als een belangrijk onderdeel van een beloningssysteem.

WAARDENRELATIVISME

Het 'abstracte' karakter van het moderne waardebegrip suggereert dat 'alles' tot waarde verheven kan worden. Het bergt ook het risico van particularisme en willekeurigheid in zich. Dat kan zelfs leiden tot het gevoel van de 'waardeloosheid' van waarden in het algemeen. Toch is dit risico niet zo groot als het lijkt. De inwisselbaarheid van waarden is niet absoluut, in zoverre dat bepaalde waarden in biologische of fysieke zin noodzakelijk en onontkoombaar zijn. En in moreel opzicht is er de eis dat het realiseren van waarden functioneel en onschadelijk moet zijn voor anderen (gulden regel).

Tegenover het waardenrelativisme van de postmoderne filosofen kan het bestaan van biologische, psychologische, sociologische en historische 'bronnen' van waarden worden ingebracht. Deze bronnen kunnen niet eenvoudig 'weggedacht' worden: ze leggen beperkingen op aan de keuzevrijheid. Hierbij komt dat waarden pas als zodanig relevant (waardevol) zijn als ze erkenning vinden in een intersubjectieve context. En zodra dat inderdaad het geval is, is de willekeurigheid betrekkelijk.

De waarde van 'democratie' heeft pas werkelijk betekenis als er wetten en instituties zijn die de democratie gestalte geven. Maar wanneer democratie als zodanig *bestaat*, kan niemand daar meer gemakkelijk voor weglopen – deze waarde heeft door haar institutionalisering een verplichtend karakter gekregen. Waarden zijn dus van belang als

ze in een netwerk zijn geïntegreerd en geïnstitutionaliseerd en door het gedrag van de deelnemers dagelijks worden gereproduceerd.

HET VERBAND TUSSEN WAARDEN EN NORMEN

Vaak gebruikt men de woorden 'normen en waarden' als één begrip. Deze samentrekking is niet terecht. Ook de woordvolgorde is onjuist: waarden zijn fundamenteeler dan normen. Dit neemt niet weg dat het begrip norm – in haar huidige moraalfilosofische betekenis – van oudere betekenis is dan het begrip waarde. Het normbegrip is ontstaan in de 18de eeuw; normen werden gezien als hulpmiddelen om in het morele debat grenzen te kunnen trekken – het zijn afspraken over principes. In de filosofie wordt nog steeds gedebatteerd over het waardebegrip. Het begrip norm roept daarentegen weinig vragen op, maar het is natuurlijk wat anders of de in het maatschappelijke debat voorgestelde normen geaccepteerd worden.

Het verschil tussen normen en waarden is het volgende. Normen zijn *prescriptief*, het betreffen handelingsregels die een ideale toestand schetsen. Het zijn verder maten voor *objectiviteit*. Normen fungeren dus als maatstaf en richtsnoer. Van belang is verder dat er niet, zoals bij waarden, een hiërarchie tussen normen mogelijk is. Het 'regelende' karakter dat normen aankleeft, is functioneel als compensatie voor de handelingsonzekerheid die inherent is aan het menselijk bestaan. Normen zorgen ervoor dat mensen niet voortdurend opnieuw beslissingen moeten nemen en/of een standpunt moeten innemen. Als zodanig regelen ze belangenconflicten en voorkomen ze chaos. Normen hebben veelal een 'negatieve' betekenis, zoals het gebod 'gij zult niet doden'. Ze schrijven voor en sanctioneren afwijkingen van de norm.

Waarden veronderstellen de aanwezigheid van bepaalde *subjectieve* oriëntaties of perspectieven op een gewenste toestand, maar – in tegenstelling tot normen – gaan waarden vanwege hun comparatieve karakter met elkaar een competitie aan. Waarden zijn van belang in al die situaties waarin normen en regels niet beschikbaar zijn of onvoldoende reikwijdte hebben om beslissingen te kunnen nemen. Ze geven een richting aan waar een nog te formuleren regel of een nog te selecteren reeks handelingen aan moet voldoen. Met andere woorden: waarden helpen bij het nemen van beslissingen in complexe situaties waarvoor (nog) geen regels of normen beschikbaar zijn. Ze zijn ook behulpzaam bij de beantwoording van de vraag of een geplande of uitgevoerde reeks handelingen verantwoord is of was.

Waarden, zoals 'toon respect voor alle levende wezens', hebben, in tegenstelling tot normen, een 'positieve' betekenis vanwege hun mobiliserende functie. Ze worden geacht al dan niet sluimerend bij mensen aanwezig te zijn. Meestal worden ze (her)ontdekt in tijden van crises. Dan denkt men een tekort aan legitimatie te kunnen compenseren – althans dat is de veronderstelling – door de actualisatie van waarden.

Het verband tussen waarden en normen is complex. Uit waarden kunnen meerdere – mogelijk met elkaar tegenstrijdige – normen worden afgeleid. Hierbij komt dat waarden niet op zichzelf staan, maar in een bepaald verband staan – de interactie tussen waarden kan leiden tot afwijkende interpretaties over de daarmee samenhangende normen. Mensen kunnen dus overeenstemming hebben over bepaalde waarden (zoals over duurzame ontwikkeling), maar over de daaraan gerelateerde normen (milieuvorschriften) het volstrekt met elkaar oneens zijn. Het omgekeerde is ook mogelijk: verschillende waarden kunnen leiden tot hetzelfde gedrag. Zowel vanuit economische belang op langere termijn als uit het oogpunt van een bepaalde naturopvatting kan de noodzaak tot strenge milieuvorschriften gemotiveerd worden. Wat we in ieder geval wel kunnen stellen, is dat alle gedrag gerelateerd is aan bepaalde – al dan niet uitgesproken – preferenties.

MOREEL JUIST HANDELEN

Voor de legitimatie van ons handelen zijn ethische waarden en moraal belangrijke ingrediënten. De *moraal* is het geheel van de aan de maatschappelijke praktijk ten grondslag liggende normen en opvattingen. De *ethiek* houdt zich bezig met de legitimatie daarvan – het richt zich op het in filosofische zin nadenken over de mogelijkheden om de moraal te rechtvaardigen, te toetsen of te bekritisieren.

Ethisch handelen (*het goede doen*) betekent de realisatie van ethische waarden in de vorm van moreel verantwoord gedrag. Kenmerkend voor ethische waarden is:

- ze zijn onderling vergelijkbaar en classificeerbaar als meer of minder belangrijk;
- ze hebben een verplichtend karakter;
- ze veronderstellen een keuzemogelijkheid en handelingsvrijheid, zonder welke een vergelijking geen zin zou hebben;

- de realisatie ervan kost energie (veronderstelt zelfdiscipline, wegnemen van weerstanden).

Ethische waarden kunnen haaks staan op andere waardencategorieën – hun functie is het in voorkomende gevallen te prevaleren. Ze worden daarom vaak opgevat als de *hoogste* waarden.

In de filosofie zijn allerlei oplossingen bedacht voor de legitimatie van ethisch handelen. Er bestaat geen overeenstemming over de verschillende waardenstelsels. Daarom is het debat geconcentreerd op de manier waarop overeenstemming kan worden bereikt over de *principes of procedures* om tot morele uitspraken te kunnen komen. Immanuel Kant (1724–1804) stelde in de 18de eeuw het principe van de *categorische imperatief* voor. Het stelt dat morele normen voor iedereen moeten gelden en iedereen moet zich erin kunnen vinden. Tegenwoordig is dit principe terug te vinden in de *universaliseringsaanspraak*. Dit stelt dat de gevolgen en de neveneffecten van het handelen voor alle betrokkenen vooraf moeten worden ingeschat, en bij voorkeur ook door iedereen geaccepteerd moeten kunnen worden. In samenhang hiermee gelden de volgende criteria waaraan morele uitspraken idealiter moeten voldoen:

1. berokken geen schade;
2. respecteer de autonomie en de doelen van anderen;
3. bevorder het welzijn van anderen;
4. beoefen gerechtigheid, dat wil zeggen: vel in vergelijkbare situaties hetzelfde oordeel en verricht dan dezelfde handelingen.

Deze beschouwing geeft aan dat waarden sociale verschijnselen zijn en los daarvan niet echt relevant zijn. In het vervolg van deze excursie belicht ik dit sociale karakter vanuit enkele andere perspectieven: netwerken, sociale orde en identiteitsvorming.

WAARDEN EN SOCIALE NETWERKEN

Waarden zijn intersubjectief en sociaal verankerd. Waarden bestaan niet los van sociale verhoudingen. Ze bestaan bij de gratie van de expressie én de erkenning daarvan in een sociaal netwerk. Het intersubjectieve karakter komt ook tot uitdrukking in de 'gouden regel' van de moraal.

Sociale netwerken zouden we kunnen beschrijven als de 'hardware' waarbinnen waarden, als 'software' worden uitgewisseld en/of gerealiseerd. Deze analogie met computers gaat echter mank. Netwerkrelaties kunnen we beter vergelijken met synapsen, de kleinste eenheden van een neurale netwerk. In het zenuwstelsel gaat de vergelijking tussen soft- en hardware echter niet op. De anatomische structuur van een synaps (het complex van signaaloverbrengende en signaalontvangende neuronen alsmede hun receptoren) is slechts theoretisch van de daarin opgeslagen informatie te onderscheiden. Anders gezegd: de synaps is zowel infrastructuur (hardware) alsook de opgeslagen informatie (software).

Ook in sociale netwerkrelaties is het onmogelijk om de structuur van de relatie te scheiden van de informatie die in die relatie ligt opgeslagen, en die bepaalt op welke wijze de interactie verloopt. Dit verklaart ook waarom waarden, die zijn geabstraheerd van de sociale verhoudingen waaruit ze zijn voortgekomen en waarbinnen ze een bepaalde geldigheid hebben, weinig relevant zijn. We zouden in dit verband kunnen zeggen: 'het netwerk is de boodschap'.

De structuur van het netwerk is het resultaat van de manier waarop het functioneert. En die functioneringswijze hangt nauw samen met de daaraan ten grondslag liggende waarden van de deelnemers aan het netwerk. Waarden zijn zo gezien pas relevant als ze tot gelding kunnen worden gebracht in de sociale praktijk en hun neerslag krijgen in de verdere ontwikkeling van het sociaal netwerk.

We kunnen aan sociale netwerkrelaties – in analogie met de trilogie van de menselijke geest – drie wezenlijke dimensies onderscheiden, die bepalend zijn voor het concrete gedrag: een cognitieve, emotionele en een motivationele (conatieve) dimensie. De waarden die in netwerkrelaties worden gerealiseerd kunnen we zo gezien als volgt analyseren:

- de *cognitieve* dimensie van waarden betreft het doel van de waarde en de context waarbinnen deze gerealiseerd moet worden – dit is het aspect van de *inhoud*;
- de *emotionele* dimensie betreft de relevantie of het nut van de waarde (meestal afgemeten tegen andere waarden) – dit is het aspect van de *waardering*;
- de *motivationale* dimensie betreft de bereidheid tot het actief realiseren ervan – dit is het aspect van de beschikbare *energie*.

Zoals gezegd zijn waarden die worden geabstraheerd van hun sociale context (het netwerk) holle frasen. Dan worden het 'dingen'. Pas ingebed in een netwerk, en wanneer zowel hun cognitieve, emotionele als motivationele dimensie tot hun recht komen, hebben waarden een concrete betekenis.

Eerder heb ik een netwerkrelatie vergeleken met de synaps. Het is van belang ons te realiseren dat de waarderealitatie zich uiteraard niet beperkt tot het microniveau, maar dat deze plaats vindt binnen – en wordt aangestuurd of gemoduleerd door – andere en meer overkoepelende netwerken. Trekken we deze opmerking door naar de discussie over waarden, dan betekent dit dat de discussie over waarden (en normen) zich ook niet mag beperken tot kleine sociale eenheden (diadische relaties of groepen), maar vooral ook betrekking moet hebben op de algemene waarden van het sociale verband (als referentiekader).

WAARDEN EN DE SOCIALE ORDE

Traditioneel leefden mensen in kleine en betrekkelijk afgesloten samenlevingen waarin een hoge mate van homogeniteit bestond. In de laatste twee eeuwen is onze samenleving in een steeds hoger tempo gedifferentieerd – een aspect daarvan is individualisering.⁷ De sociale horizon is steeds verder komen te liggen. In onze periode (globalisering) worden de laatste 'grenzen' (in ruimte of tijd maar ook in andere dimensies) geslecht. Het waardebegrip heeft in dat proces een steeds belangrijk functie voor de maatschappelijke integratie en convergentie.

De relevantie en legitimatie van de discussie over waarden voor het handhaven van de 'orde' in de samenleving is door sociologen, zoals Durkheim (1858-1917), al vroeg ontdekt. Sociale orde is mogelijk door cohesie, wat veronderstelt dat het individuele gedrag niet alleen wordt geleid door eigenbelang. Maar de orde veronderstelt ook het bestaan van gedeelde, en bij voorkeur in symbolen gevatte, *waarden*, die juridisch en organisatorisch zijn geïnstitutionaliseerd en in psychologische zin zijn verinnerlijkt.

De sociologische relevantie van het begrip waarde was dus 'de boel bij elkaar houden', wat in de moderne tijd steeds minder via de kerk of de (dreiging met de) toepassing van fysiek geweld mogelijk was. Het waardebegrip voorzag in een behoefte om op een abstractere manier te kunnen spreken over de inhoud van de in de samenleving

⁷ Stel, Jaap van der (1999). Individualisering, zelfbeheersing en sociale integratie. In P Schnabel (red.) *Individualisering en sociale integratie*. Nijmegen: SUN.

vigerende verzamelingen van preferenties. Het vormde een hulpmiddel voor de sociale communicatie, en verschaftte een platform voor de minimale consensusvorming ten behoeve van de handhaving van maatschappelijke cohesie en het voorkomen van chaos.

WAARDEN EN IDENTITEIT

Waarden en identiteit zijn nauw met elkaar verbonden. Waarden kunnen fungeren als ankerplaatsen voor de vorming van persoonlijke identiteit: 'orde in de psyche'. Belangrijk hierbij is dat 'het ik' of 'het zelf' leert de drager te zijn van een reeks waarden. Wanneer dat leerproces is gelukt kunnen waarden een heel sterke motiverende kracht hebben, zo sterk, dat mensen soms bereid zijn hun eigen leven in te zetten voor de realisatie ervan.

De aan waarden gerelateerde identiteitsvorming vindt plaats in een sociale context. We begrijpen onszelf pas goed wanneer we ook anderen proberen te begrijpen (sociale cognitie). We moeten leren onszelf door de bril van een ander te kunnen zien – het *looking glass self* zoals Charles Horton Cooley dat in het begin van de twintigste eeuw noemde. We leren onze waarden pas echt kennen door ons 'in te leven' in de waarden van anderen. Het is daarom van belang om de discussie over waarden, op het niveau van groepen of samenlevingen, maar ook op het niveau van het individu, te koppelen aan die over (de vorming van) identiteit. De implicatie hiervan is dat de (al dan niet extern geïnduceerde) reflectie op de eigen waarden mogelijk ook gevolgen heeft voor de eigen identiteit. Dat geldt in positieve maar mogelijk ook in negatieve zin.

Tot slot kunnen we stellen dat als waarden een integraal en centraal onderdeel vormen van de identiteit, er waarschijnlijk problemen ontstaan als waarden te 'losjes' zijn geïntegreerd in de identiteit en/of wanneer bij de betrokkenen het vermogen tot integratie sterk is beperkt. Ook het op een voor de betrokkene zelf of voor anderen schadelijke en disfunctionele manier vasthouden aan (de realisatie van bepaalde) waarden kan wijzen op problemen.

HET BELANG VAN DEBAT

In een pluralistische en democratische samenleving ontwikkelen (groepen) mensen een bepaalde waardenhiërarchie (als uitdrukking van hun 'morele sensibiteit'). Ze hoeven deze niet – zoals in totalitaire samenlevingen verplicht is – gelijk te schakelen aan die van een overkoepelende instantie (partij, staat of kerk). Maar ondanks de relatieve vrijheid die mensen tegenwoordig hebben in het ontwikkelen en koesteren van hun eigen preferenties, worden waarden zelden direct gecommuniceerd of geëxpliciteerd. Er is

vooral sprake van het (veelal impliciet) *toepassen* van waarden, waarbij de waarden zelf als 'vanzelfsprekend' worden verondersteld.

In onze tijd hebben de traditionele westerse waarden allang niet meer die onaantastbare geldigheid die de Verlichtingsfilosofen eraan toedienden. De postmodernisten, die het werk van Nietzsche voortzetten, hebben ze zelfs van hun voetstuk gehaald. De 'crisis' is verhevigd door de globalisering en de komst van de multiculturele samenleving. Het bedreigt de sociale samenhang – reden om het debat over waarden te voeren, en te zoeken naar een globaal referentiekader waarbinnen lokale en cultuurspecifieke waardenstelsels getoetst kunnen worden.

Zo'n kader ontstaat natuurlijk niet zonder dat mensen en organisaties van burgers zich daarvoor inspannen en bereid zijn tot debat. De bespreekbaarheid van waarden is echter een probleem. Een zekere behoedzaamheid om zich 'bloot te geven' hindert het debat. Wellicht is iets van de 'heiligheid' die de traditionele deugden aankleefden blijven hangen. Ook het gebrek aan adequate semantische middelen, om waarden 'onder woorden' te brengen, speelt ons parten. Wellicht speelt ook mee dat waarden zich, door de 'persoonlijke' of 'emotionele' wijze waarop we ze ervaren, zich 'verzetten' tegen reflectie. Degenen die proberen zo'n reflectie op gang te brengen worden dan al gauw als 'storend' ervaren.