

Tussen regels en vertrouwen

Veranderende sociale rollen in de verzorgingsstaat

*Lilian Linders, Dana Feringa, Marianne Potting &
Marja Jager-Vreugdenhil (red.)*

Inhoud

VOORWOORD 7

1. Inleiding | Op zoek naar nieuwe verhoudingen 9
Lilian Linders, Dana Feringa, Marianne Potting & Marja Jager-Vreugdenhil
2. Spanningen in het sociale domein: een conceptueel kader 17
Marja Jager-Vreugdenhil, Lilian Linders, Dana Feringa & Marianne Potting
3. Dilemma's van inzet vrijwilligers als methodiek in de zorg 27
Mariëlle Verhagen
4. De oudere als 'nieuwe vrijwilliger' 43
Chantal van Lieshout & Marianne Potting
5. Een 'maatje' is geen klassieke vrijwilliger 61
Michelle van der Tier
6. Burgerinitiatief om burger te activeren 79
Alke Haarsma & Marja Veenstra
7. Het ongemak van de voedselbanken 93
Lia van Doorn & Sabrina Keinemans
8. Ook de Wmo-raden transformeren 107
Irmgard Tummers
9. Jonge moeders: verantwoordelijk en zelfstandig 123
Marijke Sniekers

10. Professionals en sociale netwerken werken samen 135
Marijke Loerts / Charlotte Vissenberg & Lineke Verkooijen
 11. Jeugdhulpverlening, landschap van uiteenlopende emoties 147
Dana Feringa, Jitske van der Sanden & Floor Peels
 12. Eerste reacties van sociale professionals op de transitie 161
Elke Pruim
 13. Ruimte voor reflectie: sociale rechtvaardigheid in tijden van transitie 173
Peter van Zilfhout & Lilian Linders
 14. Dynamiek in het sociale domein 187
Marianne Potting, Lilian Linders, Dana Feringa & Marja Jager-Vreugdenhil
- OVER DE AUTEURS 197

Voorwoord

Deze publicatie laat een dwarsdoorsnede zien van sociale praktijken in Nederland op dit moment en van de reële worstelingen die de mensen in die praktijken doormaken. In de hierna volgende hoofdstukken komen degenen aan het woord om wie het gaat: cliënten, vrijwilligers en professionals. Hun uit het leven gegrepen verhalen verhelderen de knelpunten waarmee de sector te maken heeft nu de hele organisatie van het sociale domein op de schop is gegaan. We zien hoe het nieuwe beleid van de participatiesamenleving uitwerkt in de dagelijkse praktijk. Met deze verhalen leveren we een bijdrage aan de zoektocht naar hoe de dynamiek van informele en formele zorg en de daarmee samenhangende sociale rollen, regels, emoties, aannames en verwachtingen zich tot elkaar verhouden.

Naast het opleiden van professionals doen hogescholen wetenschappelijk praktijkgericht onderzoek. Dat vindt plaats in de praktijk, voor de praktijk en meestal ook met de praktijk. Deze praktijken zijn altijd divers en uniek, maar we zien ook overeenkomsten waardoor de ene praktijk kan leren van de andere. De verhalen in dit boek zijn de neerslag van de samenwerking tussen verschillende Nederlandse hogescholen en hun onderzoekscentra. De onderzoeken vonden plaats in de roerige tijden van de transities: de invoering van de nieuwe Wet maatschappelijke ontwikkeling (Wmo), de Wet langdurige zorg (Wlz), de nieuwe Jeugdwet, de Participatiewet en de Wet Passend Onderwijs. Deze wetten brengen belangrijke veranderingen teweeg in de lokale aansturing en inrichting van het sociale domein, hetgeen leidt tot nieuwe verhoudingen tussen overheden, instellingen, individuele mensen en de verbanden waarvan zij deel uitmaken.

Dit boek is bestemd voor een breed publiek. Dat zijn allereerst de (toekomstige) sociale professionals. Professionals die moeten voorzien in de impliciete en expliciete ondersteuningsbehoefte van mensen zonder direct de regie bij hen weg te nemen. Professionals die zich tegelijkertijd moeten

verhouden tot de individuele context van mensen en de brede context en sociale veranderingen waarin maatschappelijke ondersteuning plaatsvindt. Daarbij gaat het om zowel de meer traditionele specialistische professional als de nieuw opkomende professional die outreachend is, kan meebewegen en een brede, generalistische kennis heeft. Maar dit boek is ook bedoeld voor beleidsmakers van overheden en instellingen die mede bepalen wat men van sociale professionals en burgers mag verwachten en welke taken zij krijgen. Tot slot is dit boek er voor burgers die – wellicht tegelijkertijd – rollen als vrijwilliger, cliënt, mantelzorger, raadslid of wijkarchitect vervullen.

Een belangrijk kenmerk van de beschreven praktijken is anonimisering. De bevindingen in dit boek leunen zwaar op empirisch materiaal dat voortkomt uit verschillende onderzoekspraktijken. Deze noemen we niet met naam en toenaam. De betrokken organisaties en respondenten deelden een leerproces met ons en stelden zich daarbij transparant en kwetsbaar op. We zijn hen daarvoor veel dank verschuldigd; zonder hen hadden we dit hele verhaal niet kunnen vertellen. Tevens kwam dit boek tot stand met hulp van financiering in het kader van de Wmo Werkplaats Noord-Brabant Fontys. We danken het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) voor de steun. Tevens danken wij Marcel Ham voor het creatieve meedenken. Daarnaast bedanken wij Fontys Hogeschool Sociale Studies, Zuyd Hogeschool, faculteit Sociale Studies en Educatie en Hogeschool Viaa, Centrum voor Samenlevingsvraagstukken dat ze ons in de gelegenheid stelden dit boek tot stand te brengen.

Lilian Linders

Dana Feringa

Marianne Potting

Marja Jager-Vreugdenhil

1

Inleiding | *Op zoek naar nieuwe verhoudingen*

LILIAN LINDERS, DANA FERINGA, MARIANNE POTTING &
MARJA JAGER-VREUGDENHIL

Het stof van de transities in de zorg is nog niet helemaal opgetrokken, maar we zien al de contouren van een gedecentraliseerd sociaal domein waarin de betrokken burgers, professionals en gemeenten samen, soms nog wat onwennig, zoeken naar nieuwe manieren om zich tot elkaar te verhouden. Deze zoektocht naar nieuwe verhoudingen wordt ook wel de transformatie genoemd, een ideologische langetermijnverandering in de uitvoering van maatschappelijke ondersteuning, waarbij een grotere rol dan voorheen is weggelegd voor burgers, hun sociale netwerken en de samenleving als geheel. Deze transformatie vraagt niet alleen om ander professioneel handelen, maar ook om een attitudeverandering van alle betrokkenen: burgers, vrijwilligers, professionals in de zorg, beleidsmakers en overheid. Waar het overheidsbeleid eerst erop was gericht om voor burgers te zorgen van de wieg tot aan het graf, vereist de huidige transformatie van burgers om ondersteuning eerst zo veel mogelijk zelf te regelen, al dan niet in samenwerking met mensen uit hun eigen sociale netwerk en andere vrijwilligers. Pas wanneer ondersteuning niet in de eigen kring wordt gevonden, kan de burger een beroep doen op formele zorg. Daarbij hebben de collectieve formele voorzieningen, voor bijvoorbeeld vervoer of maaltijden, de voorkeur boven individuele voorzieningen. Dat laatste vaak uit kostenoverwegingen. De overheid zet kortom een stap terug, de burger is meer dan voorheen aan zet en de professional dient de regie over processen van maatschappelijke ondersteuning meer met de burger te delen. Dat betekent een andere verhouding tussen formele en informele zorg en vereist een andere manier van denken en werken. Wetswijzigingen of beleidsnota's alleen brengen zo'n verandering niet tot stand. Sociale professionals, burgers en gemeenten spelen daarin allemaal een belangrijke actieve rol.

Hoe geven we vorm aan nieuwe rollen?

Wanneer we het hebben over nieuwe verhoudingen in het samenspel van formele en informele zorg, gaat het feitelijk over veranderingen van sociale rollen en de daarbij horende regels. Dat betekent ook dat het gaat om veranderingen in de emoties, aannames en onderlinge verwachtingen die bij die rollen en regels horen. Bij het realiseren van zorg en welzijn wordt van alle betrokkenen verwacht dat ze zich op een nieuwe manier ten opzichte van elkaar positioneren. De praktijk leert dat zij inderdaad in beweging zijn, maar niet allemaal even snel of precies dezelfde kant op, en dat de spelers vaak (schijnbaar) onverenigbare verwachtingen van elkaar hebben (Linders & Feringa, 2014). Doordat de stap van beleid naar praktijk nog niet geheel is uitgewerkt en doorleefd door de verschillende actoren, doet de situatie soms denken aan een toneelstuk waarbij de spelers een script naspelen dat alleen op hoofdlijnen geschreven is zonder dat ze met elkaar besproken hebben op welke manier ieder zijn rol in de betreffende situatie gaat invullen.

In *De Kunst van het Laten* (Linders & Feringa, 2014) – de neerslag van driejarig onderzoek naar de wijze waarop deze nieuwe vorm van maatschappelijke ondersteuning gestalte krijgt in de praktijk – bleek dat professionals, burgers en overheid zoekende zijn naar hun nieuwe rol. Drie dilemma's vallen daarbij in het bijzonder op. Ten eerste blijkt de opdracht aan professionals om de regie bij de burger te 'laten' moeilijk. Professionals zijn gewend om de regie te nemen, diagnoses te stellen en voor burgers te zorgen. Voor burgers op hun beurt is het moeilijk om de regie te krijgen dan wel te nemen. Zij vragen nu juist om professionele hulp omdat zij niet (langer) het gevoel hebben over voldoende kennis of mogelijkheden te beschikken om het probleem zelf op te lossen. Op de tweede plaats blijken professionals op zoek naar een manier om vast te kunnen stellen wat er aan de hand is in een bepaalde situatie zonder er direct een etiket op te moeten plakken via een diagnose. Hoe doe je dat precies, benoemen wat niet naar wens gaat en tegelijkertijd ruimte houden voor alle andere zaken die wel goed gaan? Voor beleidsmakers is van belang dat we gewend zijn dat regels onpartijdig en voor iedereen hetzelfde zijn. Hun dilemma: hoe pas je de regels eerlijk toe en maak je desondanks onderscheid tussen de ene en de andere burger?

Rolverwarring is het derde dilemma. Zowel de burgers in hun uiteenlopende rollen als de professionals en ambtenaren zijn soms onzeker over de positie die zij geacht worden in te nemen in het realiseren van maatschappelijke ondersteuning. Bijvoorbeeld: mag de vrijwilliger de persoon bij wie hij altijd langsgaat nog wel vertroetelen door dingen van hem over te nemen die hij misschien nog wel zelf kan? Wat is je rol als professional nog als vrijwilligers het 'echte' werk overnemen? En welke regels mag je als beleidsmaker of bestuurder nog opstellen als je de regie eigenlijk uit handen wilt geven? Het integreren van deze nieuwe werkwijze en attitude in reeds bestaande werkwijzen is nog niet zo eenvoudig als het lijkt.

Zoals eerder opgemerkt realiseer je veranderingen in verhoudingen tussen formele en informele zorg niet alleen door nieuwe wetten, regels of beleid in te voeren. Om gestalte te geven aan de beoogde transformatie is het van wezenlijk belang om te begrijpen hoe mensen invulling geven aan hun sociale rollen en de daarbij horende regels, en met welke emoties, aannames en onderlinge verwachtingen dat gepaard gaat. Centraal in dit boek staat daarom de vraag hoe mensen in Nederland in hun rol als buurtbewoner, cliënt, ouder, professional, vrijwilliger, beleidsmaker, ambtenaar enzovoorts samen vormgeven aan de nieuwe rollen die ze geacht worden in te vullen. We kijken welke nieuwe sociale regels daarbij gaan gelden, welke verwachtingen en emoties mensen erbij hebben en welke sociale mechanismen dan gaan spelen.

Korte inhoud van dit boek

In de volgende paragraaf staan we stil bij de ontwikkelingen die het sociaal beleid de afgelopen decennia heeft doorgemaakt en hoe die zich verhouden tot de opdracht van sociaal werk. In hoofdstuk 2 presenteren we een aantal theoretische perspectieven over sociale rollen, regels en emoties. Ze vormen de rode draad door dit boek en komen in verschillende gedaanten terug in de tien hoofdstukken die verslag doen van onderzoek naar de dagelijkse praktijk. Deze verhalen, verteld vanuit het perspectief van cliënten, vrijwilligers, gemeenten, en professionals, maken duidelijk hoe alle betrokkenen gestalte

geven aan en soms worstelen met het realiseren van (nieuwe) idealen. De aftrap bij de empirische hoofdstukken wordt gedaan door Mariëlle Verhagen. Zij illustreert in hoofdstuk 3 hoe in een wijksteunpunt de veranderende toestroom van vrijwilligers en de nieuwe eisen die aan hen worden gesteld, de verhoudingen tussen professionals en vrijwilligers beïnvloeden.

Chantal van Lieshout en Marianne Potting laten in hoofdstuk 4 zien hoe de overheid oudere vrijwilligers als ‘zilveren kracht’ wil gaan inzetten. Deze oudere vrijwilligers doen dat allang, maar wel op hun eigen voorwaarden. Hoofdstuk 5 van Michelle van der Tier behandelt de rolverdeling tussen vrijwilligers en maatjes, die vaak diffuus is en tot verwarring en rolconflicten kan leiden. In hoofdstuk 6 beschrijven Alke Haarsma en Marja Veenstra hoe door overheid en professionals opgezette burgerinitiatieven onbedoeld vooral leiden tot toenemende overheidsparticipatie. Lia van Doorn en Sabrina Keinemans geven het podium aan de voedselbanken in hoofdstuk 7. Ze betogen dat voedselbanken, begonnen als burgerinitiatief, door verregerende institutionalisering steeds verder afdrijven van de oorspronkelijke doelen en focus. In hoofdstuk 8 toont Irmgard Tummers dat ook bij Wmo-raden het oorspronkelijke doel van deze vorm van burgerparticipatie uit het vizier verdwijnt. Marijke Sniekers laat in hoofdstuk 9 jonge moeders aan het woord die graag hun eigen verantwoordelijkheid voor hun leven nemen, maar een kwetsbare rol moeten spelen tegenover instellingen om hun zelfstandigheid te realiseren. In hoofdstuk 10 benoemen Marijke Loerts, Charlotte Vissenberg en Lineke Verkooijen randvoorwaarden voor een succesvolle samenwerking tussen formele en informele zorg bij het inzetten van sociale netwerken. Dana Feringa, Jitske van der Sanden en Floor Peels beschrijven in hoofdstuk 11 hoe de beleidsambities in de jeugdhulpverlening tot uiteenlopende emoties bij professionals leiden, en hoe dat hun functioneren beïnvloedt. Deze emoties wortelen in verschillende historisch te duiden opvattingen over burgerschap waarmee de professionals zelf zijn opgegroeid. Eelke Pruijm beschrijft in hoofdstuk 12 de reacties van professionals van verschillende organisaties gericht op samenwerking in de wijk op de toen nog aanstaande invoering van de transitie per 1 januari 2015. De van professionals verlangde veranderingen leidden bij hen vooral tot een gevoel van verlamming.

Na deze verhelderende praktijkverhalen is het in hoofdstuk 13 tijd voor reflectie. Peter van Zilfhout en Lilian Linders pleiten voor een herbezinning op het sociaal werk vanuit een normatief kader. Als sociale professionals minder kunnen leunen op voorgeschreven methoden, wordt het belangrijker dat zij andere instrumenten krijgen aangereikt op basis waarvan ze kunnen beoordelen of ze ‘het goede’ doen. De heroriëntatie van de verzorgingsstaat vraagt in de optiek van de auteurs om een normatieve herinrichting van het beroep. Geïnspireerd door de praktijkverhalen in de voorgaande hoofdstukken laten ze zien dat sociale rechtvaardigheid een waarde is die hoort tot de kern van onze moderne verzorgingsstaat. Sociale rechtvaardigheid kan criterium zijn voor het handelen. De auteurs geven hier handvatten voor in de vorm van een raamwerk dat de sociaalethische kant van de praktijk zichtbaar en bespreekbaar maakt. Het laatste afrondende hoofdstuk reflecteert op de beschreven dynamiek in het sociale domein en laat zien dat de spanningen tussen overheid, organisaties, professionals en burgers kunnen worden verlicht door het vinden van de balans tussen regels en vertrouwen.

Ontwikkeling sociaal beleid: welke verandering wordt beoogd?

In de vele publicaties over de ontwikkeling van sociaal beleid die de afgelopen jaren het licht hebben gezien, is uitgebreid ingegaan op onder meer de beleidscontext en de verwachtingen vanuit het beleid ten aanzien van de ‘nieuwe’ professional (zie bijvoorbeeld Kooiman et al., 2015; Van Doorn et al., 2013; Walraven & Witte, 2015; Wester et al., 2013; Scholte et al., 2012; Berger et al., 2013; Korevaar & Wester, 2012). In deze literatuur kunnen we ook teruglezen dat de beoogde ‘nieuwe aanpak’ niet van vandaag is, maar van langer geleden. Denk bijvoorbeeld aan het streven naar een zorgzame samenleving in de jaren tachtig (Steyaert & Kwekkeboom, 2010). De verwachtingen van het gestalte geven aan de transformatie worden op diverse manieren gekenmerkt, bijvoorbeeld als kantelen van aanbodgericht naar vraaggestuurd, van probleem- naar krachtgericht, van individueel naar contextueel, van organisatie- naar netwerkgericht en van verticale naar horizontale verhoudingen (Kooiman et al., 2015, p. 3). Walraven en Witte

(2015) vatten de doelstellingen van de Wmo samen in vier maatschappelijke doelen: het bevorderen van zelfredzaamheid; het vergroten van participatie en eigen kracht van kwetsbare (groepen) burgers; het stimuleren van actief burgerschap en het verbeteren van sociale samenhang. Deze beleidsverwachtingen voor de praktijk van het sociaal werk fungeren als frames waaruit kan worden afgeleid waaraan 'goed' professioneel handelen, dient bij te dragen en wat 'goed' burgerschap is in de optiek van de overheid.

Met de verschillende decentralisaties komen de verantwoordelijkheid en uitvoering van veel sociaal beleid bij gemeenten te liggen. Ook aan deze transities kleven verwachtingen. Eén daarvan is het idee dat gemeenten in potentie, meer dan het rijk, mogelijkheden hebben om burgers maatwerk te bieden, omdat elke gemeente anders is, omdat ze meer regie kunnen uitoefenen op de samenwerking tussen lokale instellingen en omdat ze dichter bij de burger staan en daarom beter kunnen aansluiten bij wat er nodig is (zie bijvoorbeeld Wester et al., 2013). Bij veel gemeenten leeft verder de verwachting dat transformeren het beste kan gebeuren door een wijkgerichte aanpak. Sociale wijkteams van verschillend pluimage schieten als paddenstoelen uit de grond. Bovendien is de verwachting dat door de gelijktijdige transitie van verschillende domeinen een efficiëncyslag gemaakt kan worden die enerzijds zal zorgen voor besparingen en anderzijds voor een slankere (en daardoor betere) organisatie van het sociaal domein met minder scherp getrokken scheidslijnen.

Interessant is om bovengenoemde verwachtingenlijsten te vergelijken met wat sociaal werk beoogt. Een belangrijk intrinsiek doel van sociaal werk is immers dat de interventie van professionals iets bijdraagt aan de kwaliteit van leven van individuen en groepen. Voor sociaal professionals zijn thema's als meedoen, zelfredzaamheid, eigen kracht, eigen regie, of samenredzaamheid en cocreatie middelen waarlangs kwaliteit van leven wel of niet kan worden beïnvloed, terwijl diezelfde thema's in het beleid na te streven doelen zijn. Dit levert spanningen op tussen de papieren wereld van beleidsmakers en de wereld van vlees en bloed van sociale professionals en de burgers voor en met wie zij werken. Want waar op papier het streven (de frames) naar het bevorderen, vergroten, stimuleren en verbeteren van zelfredzaamheid, participatie, eigen kracht, actief burgerschap en sociale

samenhang prachtig klinkt, hoeft dat voor specifieke individuen of groepen niet per se bij te dragen aan het creëren of behouden van een in hun perceptie kwalitatief goed leven. Een moeder die na een leven lang zorgen haar kind heeft overgedragen aan een organisatie voor verstandelijk gehandicaptenzorg, is wellicht vooral opgelucht en blij dat haar kind (ook als haar iets overkomt) nu goed en veilig wordt verzorgd. Die moeder is misschien vooral ongerust en geïrriteerd als diezelfde organisatie nu de zorg weer (gedeeltelijk) aan haar teruggeeft en zich als organisatie uit het zorgen terugtrekt. Een ander voorbeeld. Hoewel het beleid ervan uit lijkt te gaan, zijn helaas niet alle gezinnen in Nederland veilige en warme plekken om in op te groeien. Niet elk kind heeft zich geborgen gevoeld, is veilig geweest en heeft een goede band met zijn of haar ouder opgebouwd. De gedachte dat de overheid je kan ‘dwingen’ om voor een ouder te zorgen van wie je je met veel moeite (en wellicht professionele ondersteuning) hebt losgemaakt, is dan een zware last. Beleidsmakers, professionals en burgers staan dan ook voor de opgave om vanuit een meervoudig perspectief te bezien wat het samenspel tussen formele en informele zorg moet opleveren en wat daarbij vanuit de diverse optieken de juiste middelen zijn.

LITERATUUR

- Berger, M., Blaauw, E., & Leeuwen, M., van. (2013). *Generalistisch werken rondom jeugd en gezin. Een analyse van ontwikkelingen, taken en competenties*. In samenwerking met kennis- en praktijknetwerk ‘Generalistisch werken rondom jeugd en gezin’ en ‘Beslissen over hulp’. Utrecht: Nederlands Jeugdinstituut
- Doorn, L. van, Huber, M. A., Kemmeren, C., Linde, M. van der, Räkera, M., & Uden, T. van. (2013). *Outreachend werkt!* Utrecht: MOVISIE.
- Kooiman, A., Wilken, J.-P., Stam, M., Jansen, E., & Biene, M. van. (2015). *Leren transformeren. Hoe faciliteer je praktijkinnovatie in tijden van transitie?* Utrecht: Movisie. Korevaar, L. & Wester, F. (2012). Eindrapport Wmo-werkplaats Groningen-Drenthe, 2009, p. 201.
- Linders, & L., Feringa, D. (2014). *De Kunst van het Laten. Doe-het-zelf-zorg en rolverwarring in tijden van transitie*. Utrecht: Movisie.
- Scholte, M., & Sprinkhuizen, A., & Zuithof, M. (2012). *De generalist: de sociale professional aan de basis*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

- Steyaert, J., & Kwekkeboom, M. H. (2010). *Op zoek naar duurzame zorg, vitale coalities tussen formele en informele zorg*. Utrecht: Movisie.
- Walraven, G., & Witte, T. (2015). *Lerende sociale professionals. Werkboek Wmo-praktijken*. Utrecht: Movisie.
- Wester, F., Biene, M. van, & m.m.v. Margriet Braun en Inge Scheijmans. (2013). *Sturing in de Wmo-praktijk. Op weg naar nieuwe sturingsmodellen in de Wmo*. Utrecht: Movisie.

2

Spanningen in het sociale domein: een conceptueel kader

MARJA JAGER-VREUGDENHIL, LILIAN LINDERS,
DANA FERINGA & MARIANNE POTTING

De spanningen die mogelijk ontstaan wanneer sociale veranderingen worden ingezet, kunnen worden begrepen aan de hand van een aantal concepten uit de sociologie. Het vorige hoofdstuk eindigden we met voorbeelden van dilemma's die in de praktijk ontstaan als meervoudige perspectieven een rol spelen waarbij onverenigbare doelen worden nagestreefd of andere middelen worden gewenst om bepaalde doelen te bereiken. Bij dit meervoudige perspectief horen ook verschillende rollen en regels en daarbij horende emoties, aannames en onderlinge verwachtingen. In dit hoofdstuk schetsen we een conceptueel kader waarmee de spanningen in het sociale domein begrepen kunnen worden.

De regels voor complex gezamenlijk gedrag

In de samenleving bestaan diverse formele en informele sociale structuren die mensen met elkaar vormgeven. Deze structuren zijn in de loop van de tijd ontstaan en blijven zich in de tijd ontwikkelen, ook wel institutionalisering genoemd (Berger & Luckmann, 1966; Zijderveld, 1974). Institutionalisering is het proces waarin mensen samen zoeken naar de standaardisering van complex gezamenlijk gedrag. Of eenvoudiger gezegd, het proces waarin mensen samen bepalen wat de regels zijn van hun samenwerking. Zonder regels weten de verschillende spelers niet wat ze van elkaar kunnen verwachten en hoe de ander zich gedraagt. Neem bijvoorbeeld een voetbalwedstrijd. In deze volkssport weten mensen welk gedrag hoort bij een keeper, een middenvelder, een scheidsrechter of een coach. Hetzelfde geldt voor het gedrag