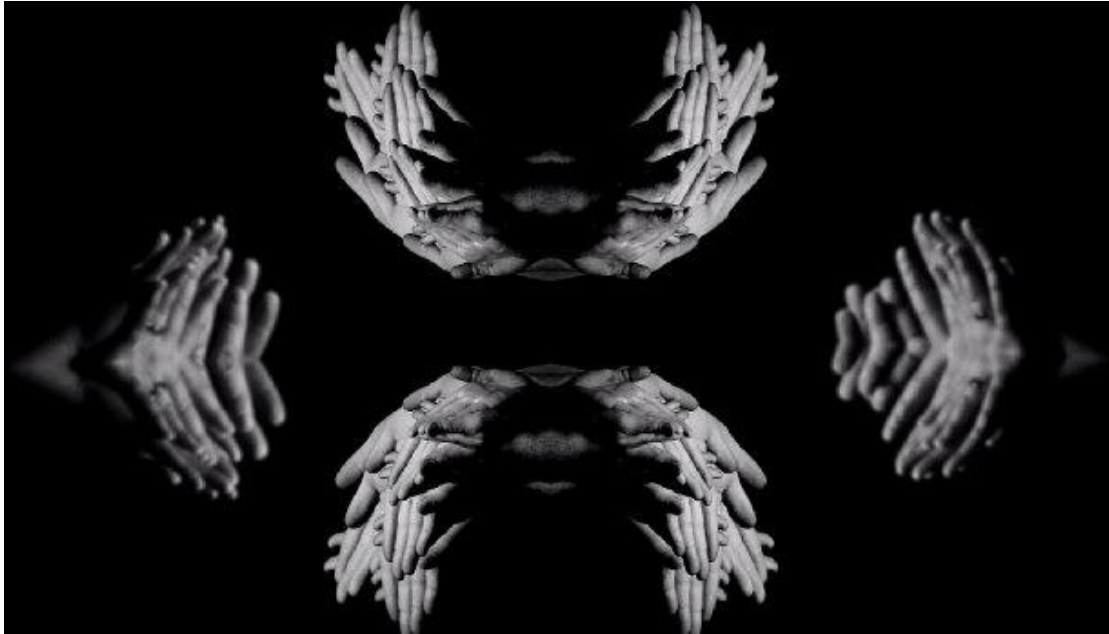


Handelen vanuit menswaardigheid



*Een casestudy naar de (omgang met) ethische dilemma's van middenmanagers
werkzaam bij maatschappelijk werk instelling NIM*

Student: Maya Swaans
Begeleider: dr. Ruud Kaulingfreks
Meelezer: prof. dr. Hans Alma
Variant coördinator: prof. dr. Wiel Veugelers

Universiteit voor Humanistiek
Mastervarianten Kritische Organisatie en
Interventiestudies & Educatie
Utrecht, juli 2015

“Freedom is the ontological condition of ethics. But ethics is the considered form that freedom takes when it is informed by reflection.”

Michel Foucault

Inhoudsopgave

Voorwoord	6
Inleiding	7
Aanleiding	7
Inkadering	8
Probleemstelling	9
Deelvragen	9
Conceptualisatie	10
Doelstelling	10
Relevantie	10
Hoofdstukindeling	11
1. Theoretisch kader	12
1.1 Grondslagen van maatschappelijk werk: van verzorgingsstaat naar netwerksamenleving	12
1.2 Kernopgave maatschappelijk werk: sociaal kapitaal en het managen van sociale complexiteit	14
1.3 Interne spanningsvelden middenmanagers	16
1.3.1 Functie middenmanager: het managen van paradoxen	16
1.3.2 Tegenstelling managers en professionals	18
1.4 Externe spanningsvelden van middenmanagers	21
1.4.1 Managen van ambiguïteit: ontembare vraagstukken	21
1.4.2 Participatiemaatschappij	22
1.4.3 Actief burgerschap	23
1.4.4 Toename van marktdenken en bureaucratie	25
1.4.5 Toegenomen risicobeheersing	26
1.4.6 Toename van het achter-de-voordeur beleid	27
1.5 Persoonlijk spanningsveld van middenmanagers	27
1.6 Conclusie	28
2. Methodologisch kader	30
2.1 Casestudy	30
2.2 Beschrijving NIM	30
2.3 Selectie respondenten en interviews	31
2.4 Methodiek ethische dilemma's	32
2.5 Data-analyse	33
2.6 Methodologische kwaliteit	33
2.7 Betrouwbaarheid en validiteit	34

3. Casestudy	36
3.1 Menswaardigheid, zingeving, normatieve professionalisering en co-creatie	36
3.1.1 Zingeving en menswaardigheid	36
3.1.2 Normatieve professionalisering	37
3.1.3 Co-creatie	37
3.2 Externe spanningsvelden en dilemma's	38
3.2.1 Afhankelijkheidsrelatie gemeente Nijmegen	39
3.2.2 Bureaucratie en controle gemeenten	39
3.2.3 Beleidsregie gemeente versus uitvoeringsregie professionals	40
3.2.4 Bezuinigingen ten aanzien van de transitie	41
3.2.5 Nieuw type professional	42
3.2.6 Samenwerking met andere organisaties	43
3.3 Interne spanningsvelden en dilemma's	45
3.3.1 Organisatiebelang versus individu	45
3.3.2 Systeem- versus leefwereld	46
3.3.3 Vrijheid van medewerkers versus sturing	47
3.4 Persoonlijke dilemma's en spanningsvelden	47
3.4.1 Wezenlijke aspecten van het werk	47
3.4.2 Andere visie op de organisatiestrategie	48
3.4.3 Eigen integriteit aannemen detacheringsovername	48
3.5 Omgaan met dilemma's	49
3.5.1 Aard van dilemma's	49
3.5.2 Strategieën die managers hanteren bij de omgang met dilemma's	50
3.6 Professionaliseringsbehoeften ten aanzien van de omgang met dilemma's	52
3.7 Conclusie	55
4. Professionaliseringsbehoeften NIM gezien vanuit de theorie van normatieve professionalisering	58
4.1 Grondslagen van normatieve professionalisering: tacit knowledge, de reflectieve practitioner en normatieve professionaliteit	59
4.2 Normatieve professionalisering	60
4.3 Concretiseren van en uitbreiden van aandacht voor normatieve professionalisering	62
4.4 Handelen vanuit waarden en naar waarden die centraal staan bij NIM	64
4.5 Het voeren van een kritische dialoog: parrèsia, vrijmoedig spreken	67
4.6 Structureren en categoriseren van veel voorkomende ethische dilemma's	69
4.7 Conclusie	69
Conclusie	72
Maatschappelijk werk en de middenmanager	72

Het theoretisch kader: spanningsvelden in het werk van publieke middenmanagers.....	73
De casestudy: spanningsvelden en dilemma's uit de praktijk van middenmanagers werkzaam bij NIM	76
De casestudy: strategieën en professionaliseringsbehoeften ten aanzien van het omgaan met ethische dilemma's.....	78
Professionaliseringsbehoeften: verdieping en ondersteuning vanuit normatieve professionalisering	80
Aanbevelingen	82
Bijlage 1. Opdracht ter voorbereiding van het interview.....	90
Bijlage 2. Interviewformat	92

Voorwoord

Op de vooravond van de inleverdatum van mijn scriptie citeert goede vriend en huisgenoot Ilja ‘perfectie is de vijand van het goede.’ En zo vat hij (met dank aan Voltaire) mijn scriptieproces kernachtig samen. Het schrijven van mijn scriptie was een moeizaam proces. Waar ik dacht dat ik in al die jaren humanistiek door het vele reflecteren wel geleerd had om imperfectie toe te laten bleek de praktijk weerbarstiger. Toch is hij afgekomen! Waarbij hetgeen ik geleerd heb tijdens de weg ernaartoe minstens zo belangrijk is als de scriptie die hier voor u ligt.

Ik wil NIM bedanken voor de mogelijkheid die zij mij geboden hebben om mijn casestudy bij hen uit te voeren. Bijzonder veel dank gaat uit naar de managers die ik geïnterviewd heb en de openhartigheid waarmee zij hun zoektocht naar wat goed en rechtvaardig handelen is met mij hebben gedeeld.

Twee mensen wil ik in het bijzonder bedanken voor het tot stand komen van deze scriptie. Allereerst mijn allerliefste vriendin Anna. Zonder jouw hulp en bemoedigende woorden was deze scriptie nog steeds niet af. Dank dat je er tijdens dit scriptieproces voor mij was en in de laatste dagen van de afronding geen moment van mijn zijde bent geweest. En tevens mijn begeleider Ruud vanwege je vertrouwen in mij, je bemoedigende smsjes en mails (waarin je in tijden van crisis de humor wist te bewaren) en het eindeloze geduld wat je had als ik weer eens een deadline verschoof.

Maya Swaans

Utrecht, 7 juli 2015

Inleiding

Deze scriptie heeft als onderwerp de omgang van publieke middenmanagers met ethische dilemma's die zij in hun werk tegenkomen en is geschreven in het kader van de afronding van mijn master aan de Universiteit voor Humanistiek (UvH). Humanistiek is een multidisciplinaire menswetenschap met twee belangrijke pijlers; zingeving en humanisering. Ik studeer af in twee mastervarianten, te weten: *Kritische Organisatie- en Interventie Studies* (KOIS) en *Educatie*. KOIS richt op vragen rondom zingeving en humanisering op het snijvlak van organisatie en beleid. De nadruk ligt op humanisering ten aanzien van persoonlijke- en maatschappelijke verhoudingen. Drijfveer hierbij is het ontwikkelen van een meer humane manier van samenleven en organiseren. Vanuit deze betrokkenheid op humanisering ontstaat er een verbinding met zingevingsvragen (Kaulingfreks & Maas, 2013). De mastervariant *Educatie* richt zich op training en coaching in organisaties waarbij de omgang met zingeving- en humaniseringsvraagstukken centraal staat (Lugten & Meij, 2013).

Aanleiding

Verschillende institutionele veranderingen hebben geleid tot professionalisering van het management in welzijnsorganisaties (Hoijtink & Oude Vrielink, 2007: 25). Diverse auteurs als Noordegraaf, Osterman, Geijen & Meijer (et al.) en Vliet & Van Dijk benadrukken dat dit als gevolg heeft dat de positie van managers, de afgelopen twintig jaar, complexer is geworden (De Waal, 2014). Zo beschouwt de rijksoverheid (top)managers mede hierdoor als professionals. De complexiteit die managers tegenkomen laat zich slechts voor een deel temmen door 'moderne, empirische analytische wetenschap en de daarop gebaseerde bestuurskundige en bedrijfsmatige oplossingsstrategieën' (Kunneman, 2013: 445). Managers staan dan ook voor *taaie vraagstukken* (Vermaak, 2009) en *wicked problems* (Webber, 1973) waar eenvoudige oplossingen ontbreken. Het is hierdoor voor de managers onduidelijk wanneer zij hun werk goed doen (Meurs & Noordegraaf, 2002). Dit maakt dat er recent verschillende onderzoeken zijn verschenen over de professionalisering van publieke managers. Zo is de Vereniging voor Overheidsmanagement (VOM) een zoektocht gestart naar het handwerk van de overheidsmanager ('t Hart, 2014) en zijn er onderzoeken naar professionalisering van managers in de zorg (CELAZ, 2003), bij de politie (Van der Meulen, 2013) en educatieve instellingen (Dorsman & Knechtmans, 2010) verschenen. In het kort gezegd gaat professionalisering gaat over de kwaliteit van het uitvoeren van de werkzaamheden (Van Houten, 2008: 17). Dit gebeurt meestal via cursussen, trainingen en bijscholingen die ervoor zorgen dat deze publieke managers beter in staat zijn om hun werk goed uit te oefenen

De aanleiding voor deze scriptie is dat er in de recente onderzoeken naar professionalisering van publieke managers geen aandacht wordt besteed aan de omgang met ethiek (Trappenburg, 2009). Dit is merkwaardig, aangezien beroepsethiek een essentieel onderdeel is van professionalisering.

Inkadering

In deze scriptie richt ik mij op de publieke middenmanager. Inherent aan de functie van middenmanager is dat hij zich continu tussen twee vuren bevindt. Als sector in het publieke domein heb ik gekozen voor maatschappelijk werk, omdat er in dit beroepsveld een versterking van het management zichtbaar is (Hoijtink & Oude Vrielink, 2007: 26). Door de decentralisatie van het welzijnsbeleid eind jaren tachtig veranderden kleine welzijnsinstellingen in grotere multifunctionele instellingen, dit vereiste een versterking van het management in de organisaties (Ibid.). Maatschappelijk werk is in beweging, het staat onder andere onder druk door individualisering, intensivering, informatisering, globalisering, neoliberalisme, toenemende diversiteit, de productiesamenleving en de laatmoderniteit (De Waal, 2014; Van Ewijk, 2014: 41). Tenslotte zorgen de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en bijbehorende bezuinigingen voor veranderingen in maatschappelijk werk. Deze ontwikkelingen vragen om veranderingen en innovatie in welzijnsorganisaties. Dit zorgt ervoor dat de complexiteit in het werk van middenmanagers toeneemt. Zij moeten immers voor deze vernieuwing zorgen en tegelijkertijd zorgen voor controle en beheersing in de organisatie. Dit zorgt ervoor dat middenmanagers in hun werkpraktijk te maken krijgen met een krachtenveld van concurrerende waarden (De Waal, 2014). Naast deze ontwikkelingen dienen de middenmanagers zich bezig te houden met de maatschappelijke opdracht van maatschappelijk werk. Zij is een ethisch (normatief) beroep en streeft naar sociale zelfredzaamheid en menswaardigheid.

Naast een theoretisch gedeelte, kent mijn scriptie een empirisch deel in de vorm van een *casestudy*, uitgevoerd bij NIM Maatschappelijk Werk, te Nijmegen. Ik heb voor NIM gekozen omdat zij menswaardigheid en zingeving als centrale kernwaarden in hun missie-visie hebben opgenomen (De Vries, 2014: 6).

Wat betreft ethiek richt ik mij op ethische dilemma's die middenmanagers tegenkomen in hun werk, hier zijn twee redenen voor. Ten eerste omdat in een ethisch dilemma de vraag naar wat juist handelen is aan de orde komt (Kaptein, 2004). Anderzijds omdat het gesprek over ethische dilemma's als een humaniseringspraktijk gezien kan worden, het is een manier is om integriteit en morele competenties te versterken (Kessels et al., 2013).

Aan de hand van de omgang met ethische dilemma's probeer ik antwoord geven op de vraag welke ondersteuning managers, naar eigen zeggen, op ethisch gebied nodig hebben.

Om hierin een verdiepend perspectief te bieden maak ik gebruik van de theorie van normatieve professionalisering. Dit doe ik enerzijds omdat het concept normatieve professionalisering een centrale rol inneemt in de organisatiestrategie van NIM. Kunneman omschrijft normatieve professionalisering als 'de kritische reflectieve omgang met (al dan niet gedeelde) normen en waarden die de grondslag van het professionele handelen vormen' (Kunneman, 1998: 243). Het is interessant om de professionaliseringsbehoeften van de middenmanagers in het omgaan met ethische dilemma's af te zetten tegen deze kritisch reflectieve omgang met normen en waarden. Daarmee kunnen de uitkomsten van de casestudy een theoretische duiding en verdieping krijgen. Anderzijds kies ik voor deze verdiepingsslag omdat er in de theorievorming van normatieve professionalisering nog weinig aandacht is voor de positie van publieke (midden)managers. Normatieve professionalisering is een tamelijk recent verschijnsel wat begin jaren negentig ontstond. Veel (wetenschappelijke) literatuur is er ten aanzien van het concept nog niet verschenen. Ik maak in deze scriptie gebruik van vier werken over normatieve professionalisering: *Goed werk* (Jacobs et al., 2008), *Waarden aan het werk* (Van den Ende, 2011), *Praktijken van normatieve professionalisering* (Van Ewijk & Kunneman, 2013) en *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken* (Wierdsma, 2014). De uitkomsten van de casestudy kunnen bijdragen aan deze *body of knowledge* van normatieve professionalisering.

Probleemstelling

'Hoe gaan publieke middenmanagers, werkzaam bij maatschappelijk werk instelling NIM, om met ethische dilemma's ten gevolge van spanningsvelden waar zij in hun werk mee te maken hebben en wat voor professionalisering hebben zij, naar eigen zeggen, nodig voor een omgang met deze dilemma's?

Deelvragen

- Met welke spanningsvelden hebben middenmanagers, werkzaam bij maatschappelijk werk instelling NIM te maken?
- Welke ethische dilemma's ervaren de middenmanagers van NIM?
- Hoe gaan middenmanagers van NIM om met deze ethische dilemma's?
- Welke professionalisering hebben middenmanagers van NIM, naar eigen zeggen, nodig voor een omgang met ethische dilemma's?

- Wat kan de theorie van normatieve professionalisering bijdragen aan de omgang met ethische dilemma's door middenmanagers van NIM?

Conceptualisatie

Hoewel er verschillende definities van *publieke middenmanagers* zijn, hanteer ik in deze scriptie de definitie van De Waal (2014). Hij benadrukt dat middenmanagers werkzaam zijn 'in het midden van de hiërarchie in een organisatie in de publieke sector, waarbij zij leiding geven (aan een deel) van het uitvoerende personeel' (Ibid.: 109).

Maatschappelijk werk maakt onderdeel uit van sociaal werk. Van Ewijk beschrijft sociaal werk als de verzamelterm voor 'sociale professionals die zich bezighouden met problemen van sociale kwetsbaarheid in complexe contexten' (2014: 14). Maatschappelijk werk ondersteunt kwetsbare individuen bij het sociaal functioneren. Dit doet zij enerzijds in materiele zin, door ondersteuning te bieden bij zaken als huisvesting, schulden en voorzieningen. Anderzijds biedt zij immateriële hulpverlening als het gaat om onderliggende psychosociale vragen.

NIM Maatschappelijk Werk is een levensbeschouwelijk neutrale en waarde gestuurde organisatie. De missie van NIM is het werken aan menswaardigheid (Strategisch Plan NIM, 2013).

Ethische dilemma's zijn conflicten tussen twee concurrerende waarden die strijdig zijn met elkaar (Kaptein, 2004). Het kunnen kwesties of vragen zijn waar men een beslissing dient te maken, maar waar men niet uitkomt omdat het ene goede tegenover het andere goede staat. Er bestaat geen juiste beslissing omdat er altijd een waarde geschonden zal worden.

Middenmanagers hebben met verschillende *spanningsvelden* in hun werk. Dit zijn spanningsvelden ten aanzien van de buitenwereld (de samenleving, overheid en politiek); in de organisatie zelf en op persoonlijk gebied (Hoijtink & van Doorn, 2011; De Waal, 2014).

Doelstelling

Middels dit onderzoek hoop ik een bijdrage te leveren aan de professionaliseringsbehoeften van middenmanagers als het gaat om de eigen omgang met ethische dilemma's die zij in hun werk tegenkomen, deze scriptie heeft zodoende een kennisdoel. Daarnaast hoop ik met deze casestudy een bijdrage te leveren aan de theorievorming van normatieve professionalisering.

Relevantie

Maatschappelijke relevantie. Door de invloed van *New Public Management* (NPM) is er in de jaren tachtig de nadruk komen te liggen op de bedrijfsmatige aanpak van publieke

organisaties (Gastelaars, 2005). Het aantal middenmanagers in de publieke sector in Nederland is dan ook toegenomen. Door de veranderingen in het publieke domein is het de vraag hoe zij, middels professionalisering, hun werk beter kunnen verrichten. Organisaties dienen zich heden ten dage steeds meer te ontwikkelen als kennisorganisatie, waarbij het delen van kennis essentieel is. Middenmanagers kunnen hier een belangrijke rol in spelen omdat zij de verbinding kunnen maken tussen enerzijds de praktische kennis van professionals zelf en anderzijds met de strategische keuzes in de organisatie zelf (Van Ewijk, 2014; De Waal, 2014: 165).

Wetenschappelijke relevantie. Hoewel er veel voorbeelden zijn van professionalisering van managers bestaan, is er nog geen onderzoek verricht naar de omgang van middenmanagers met ethische dilemma's werkzaam in het sociale domein.

Humanistische relevantie. Humanistisch wetenschappelijk onderzoek heeft zich de afgelopen jaren voornamelijk gericht op professionals en de omgang met normatieve aspecten. Zo verschenen de afgelopen jaren de bundels *Goed werk* (Jacobs et al., 2008) en *Praktijken van normatieve professionalisering* (Van Ewijk & Kunneman. red., 2013). De positie van publieke (middenmanagers) blijft echter onderbelicht.

Hoofdstukindeling

Hoofdstuk 1 is het theoretisch kader van mijn scriptie en behandelt de spanningsvelden die middenmanagers in hun werk tegenkomen. In hoofdstuk 2 komt het methodologisch kader van mijn scriptie aan bod. Hoofdstuk 3 beschrijft de casestudy bij NIM. Hier wordt beantwoord voor welke dilemma's middenmanagers staan, hoe ze hiermee om gaan en welke professionaliseringsbehoefte zij ten aanzien van de dilemma's hebben. Hoofdstuk 4 biedt een verdiepend perspectief op de uitkomsten van de casestudy, wat betreft de professionaliseringsbehoeften van de middenmanagers van NIM, vanuit de theorie van normatieve professionalisering.

1. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal met welke spanningsvelden middenmanagers, werkzaam in maatschappelijk werk, te maken hebben. In recente literatuur over middenmanagers in sociaal werk worden op drie niveaus spanningsvelden onderscheiden (Hoijtink & van Doorn, 2011; De Waal, 2014). Het eerste spanningsveld waar de manager mee te maken heeft zijn de externe ontwikkelingen en eisen van de buitenwereld (de samenleving, overheid en politiek). Het tweede spanningsveld is intern van aard, oftewel in de organisatie zelf. Tenslotte is er ook het persoonlijke spanningsveld. Deze drie niveaus vormen de basis van het theoretisch kader van deze scriptie.

Dit hoofdstuk kent de volgende opbouw. Allereerst wordt het werkveld van maatschappelijk werk nader beschouwd. In paragraaf 1.1 worden de grondslagen van maatschappelijk werk weergegeven. Paragraaf 1.2 besteedt aandacht aan de kernopgave van maatschappelijk werk, de omgang met sociale complexiteit. Vervolgens worden, aan de hand van de drie voornoemde niveaus, de verschillende spanningsvelden rond de middenmanagers in kaart gebracht. Paragraaf 1.3 behandelt interne spanningsvelden waar de middenmanager mee te maken heeft. In paragraaf 1.4 worden de externe spanningsvelden van de manager besproken. En paragraaf 1.5 geeft de persoonlijke spanningsvelden van de middenmanager weer.

1.1 Grondslagen van maatschappelijk werk: van verzorgingsstaat naar netwerksamenleving

Voor een goede beschrijving van maatschappelijk werk dienen we te beginnen bij *Sociaal werk*. De internationale definitie van sociaal werk (IFSW, 2010) is ‘*The [...] profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilizing theories of human behavior and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work*’ (zoals geciteerd in: Van Ewijk, 2010: 45). Tevens is sociaal werk multidisciplinair en caleidoscopisch van aard. Differentiatie en specialisaties zorgen ervoor dat sociaal werk een veelheid aan functies en perspectieven kent. In de jaren negentig werd daarom de beroepenstructuur zorg en welzijn teruggebracht tot drie domeinen. Te weten: maatschappelijk werk (individueel), sociaal pedagogisch werk (groep) en opbouwwerk (buurt, wijk en dorp) (Van Ewijk, 2014: 14). In 2006 werd de drieling losgelaten en ingeruild voor het idee van een breed domein van

beroepen met als gemeenschappelijke kern zorg en welzijn. Een toepasselijke metafoor hiervoor is een stam met veel takken. Maatschappelijk werk is een zo'n tak. Ondanks deze nieuwe indeling blijft de discussie bestaan over de juiste manier om de veelzijdige beroepenstructuur in te delen.

In de welzijnssector is maatschappelijk werk de meest ontwikkelde beroepsgroep, dit uit zich in een eigen opleiding en methodieken, een beroepsopvatting en een beroepscode (Van Ewijk, 2013). De Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk (2006) definieert het beroep als '[het] bevorderen dat mensen in onze samenleving tot hun recht komen, als mens en als burger' [...] 'dat mensen zich in wisselwerking met hun sociale omgeving zo goed mogelijk kunnen ontplooien' (zoals geciteerd in: Van Ewijk, 2014: 14). Maatschappelijk werk houdt zich bezig met de mens in zijn context en biedt daarbij hulpverlening op materieel en immaterieel gebied. De nadruk ligt hierbij op het sociaal functioneren van mensen en het verbeteren van sociale redzaamheid van kwetsbare individuen (Ibid.: 20). Van Ewijk beschrijft in zijn boek *Omgaan met sociale complexiteit* (2014) dat maatschappelijk werk van origine ontstond om armoede en ongelijkheid te bestrijden. Door de ontwikkeling van de verzorgingsstaat is de opgave van maatschappelijk werk echter door de jaren heen veranderd. Daarom dienen we terug te gaan naar het ontstaan van de Nederlandse verzorgingsstaat.

Zij ontstond aan het einde van de negentiende eeuw samen met het beschavingsoffensief om armoede, ongeletterdheid en onbeschaafdheid tegen te gaan (Van Ewijk, 2010). Nationale systemen als gezondheidszorg, sociale huisvesting, werk en inkomen en sociale hulpverlening ontstonden met als doel om verschillende achterstandsgroepen te ondersteunen. Na de Tweede Wereldoorlog werd de verzorgingsstaat verder opgebouwd. Het sociaal beleid richtte zich in die tijd voornamelijk op het tegengaan van achterstanden en het streven naar emancipatie en gelijkheid (Van Ewijk, 2014). Met de opkomst van de verzorgingsstaat nam ook het vertrouwen in vooruitgang op het gebied van kennis, welvaart en welzijn toe. Tot ongeveer de zeventiger jaren kon de Nederlandse welvaartstaat omschreven worden als een vooruitgangstaat. Vanaf deze periode had de vooruitgang echter het hoogtepunt bereikt en stelde men vraagtekens bij deze vooruitgang. Tevens nam de kritiek op de verzorgingsstaat toe, zo zou hij te bureaucratisch functioneren en egoïstisch individualisme bewerkstelligen (Ibid.).

Bauman (2000), Boutellier (2007) en Castells (1995) benadrukken dat de samenleving sinds de jaren zeventig steeds onoverzichtelijker en complexer is geworden. Ontwikkelingen die gezorgd hebben voor een toename van complexiteit in de samenleving zijn: toename van het liberale marktdenken in politiek en samenleving, individualisering, globalisering en de

technische ontwikkelingen. De moderne technologie heeft ervoor gezorgd dat er steeds meer in netwerken wordt georganiseerd zonder dat er sprake is van begrenzing (Van der Steen et al., 2010). Boutellier (2011) benadrukt dat de samenleving hierdoor ‘complex zonder richting’ wordt. Castells duidt deze complexiteit aan met de term *netwerksamenleving*. De samenleving kan gezien worden als netwerk van netwerken die willekeurig met elkaar verbonden zijn (Van der Steen et al., 2010). Deleuze en Guattari (2004) gebruiken in dit verband het begrip *rizoom*. Zij is afkomstig uit de plantkunde en betekent ‘wortelstok.’ Kenmerkend voor een rizoom is dat het een wortelstructuur heeft die horizontaal groeit, een wortelstructuur is dan ook niet te herleiden tot één hoofdtak of één plant. De rizoom kent daarom geen begin of einde zoals de wortelstructuur van een boom. Een belangrijke eigenschap van de rizoom noemen Deleuze en Guattari *mille plateau*, wat ‘altijd in het midden tussen de dingen’ betekent (Ibid.).

De hedendaagse netwerksamenleving is te vergelijken met de rizomatische wortelstructuur. Net als de rizoom wordt zij gekenmerkt door onoverzichtelijkheid en onbeheersbaarheid. De netwerksamenleving gaat gepaard met meer flexibele organisatiestructuren en snelle veranderingen in de samenleving. Kenmerkend is een toename van kennis en welvaart die leidt tot meer differentiatie in beroepen, instituties, informatie en mogelijkheden. Boutellier benadrukt hierbij dat het gevolg voor individuen is dat het lastig is om in deze onoverzichtelijkheid de richting van het eigen handelen te bepalen (2014: 2). Ondanks de onbeheersbaarheid en complexiteit schuilt er ook een bepaalde ordening in de netwerksamenleving. Zo heeft de toegenomen digitalisering ervoor gezorgd dat de verbondenheid tussen actoren is toegenomen door bijvoorbeeld email en sociale media.

1.2 Kernopgave maatschappelijk werk: sociaal kapitaal en het managen van sociale complexiteit

Sociologen als Bauman, Beck, Giddens en Habermas benadrukken dat de hedendaagse samenleving als post-seculier en post traditioneel bestempeld kan worden (Dohmen, 2008). Doordat de zekerheid van religie is weggefallen dient zich een nieuwe vraag naar zingeving aan die individuen *zelf* moeten beantwoorden. Dit zorgt voor een verandering in het sociale leven van mensen. Het moderniseringsproces heeft geleid tot individualisering. Mensen ontwikkelen zich niet langer tot individuen die deel uitmaken van een collectieve gemeenschap, maar worden teruggeworpen op de eigen individualiteit (Ibid.: 20). Zingeving en levensbeschouwing zijn daartoe een individuele aangelegenheid geworden. Dit maakt dat mensen grote (keuze)vrijheid en verantwoordelijkheid hebben om het eigen leven in te richten (De Waal, 2014: 62-63). Van Ewijk (2014) spreekt in dit verband van de ontwikkeling van

een plaatsgevende naar een plaatszoekende maatschappij. In de traditionele samenleving bepaalde de plaats van de geboorte de verdere levensloop. In de laatmoderne samenleving dienen mensen zelf hun plaats zoeken en te verwerven in het sociale domein (Ibid.). Waar in de plaatsgevende samenleving financieel en educatief kapitaal centraal stond, is het belang van sociaal kapitaal in de hedendaagse samenleving toegenomen. In een plaatszoekende maatschappij zijn individuen volgens Antonovsky (1986) op zoek naar een *sense of coherence*, oftewel een gevoel van samenhang in de wereld (Ibid.). Daarbij heeft een individu behoefte aan *self-efficacy* (zelfwerkzaamheid), dit is het vermogen om te handelen in de wereld. Van Ewijk definieert het probleem van zelfwerkzaamheid als de kern van de hedendaagse sociale kwestie (Ibid.: 21).

Zoals eerder beschreven legt maatschappelijk werk in het begin van de verzorgingsstaat de focus op het verkleinen van achterstanden en stoornissen (Van Ewijk, 2010). De ontwikkeling van de verzorgingsstaat richting een netwerksamenleving laat zien dat de hedendaagse opgave voor maatschappelijk werk nu voornamelijk aandacht besteedt op het gebied van sociaal gedrag en sociale verhoudingen. Het belang van de aandacht voor sociaal gedrag en sociale verhoudingen in maatschappelijk werk wordt het best zichtbaar als we kijken naar de opgave voor moderne individuen om zich tot complexiteit te verhouden. Individen hebben veel vaardigheden nodig om een eigen positie in de samenleving te verwerven, vooral op sociaal gebied. Of het nu gaat om werk, vrije tijd of relaties, in al deze domeinen zijn sociale vaardigheden van groot belang. Om een toekomst op te bouwen moeten individuen zich continu verhouden tot anderen en inspelen op mogelijkheden en kansen die zich in hun leven voordoen. Van Ewijk (2014) benadrukt hierbij dat het sociale vermogen een grond van uitsluiting is geworden aangezien veel mensen kunnen niet voldoen aan de hoge sociale eisen waardoor zij buiten de maatschappij dreigen te raken.

Zoals eerder werd benadrukt ligt de opgave voor maatschappelijk werk in het sociaal functioneren van burgers en het versterken van hun sociale verbanden. Wat maatschappelijk werk lastig maakt is dat sociale kwetsbaarheid geen eenduidige oorzaak en oplossing kent (Ibid.). Maatschappelijk werk bevindt zich zodoende middenin, de in paragraaf 1.1 beschreven, complexiteit. Cliënten ondervinden vaak op meerdere terreinen problemen zoals bijvoorbeeld wonen, dagbesteding, contacten en psychische gesteldheid. Een maatschappelijk werker dient daarom ‘zowel de complexiteit als geheel en de afzonderlijke componenten ervan te onderkennen, zonder die componenten te ontkoppelen van de complexiteit’ (Van Ewijk, 2010: 18).

Concluderend kan gesteld worden dat het vooruitgangsgeloof van de welvaartstaat heeft plaatsgemaakt voor een wereld die gekenmerkt wordt door complexiteit. Van Ewijk benadrukt dat deze complexiteit van grote invloed is op maatschappelijk werk omdat het heeft geleid tot toenemende sociale kwetsbaarheid van individuen (Ibid.: 10). Niet elk individu beschikt over het sociaal kapitaal dat nodig is om zich te handhaven in de samenleving en de sociale complexiteit te managen. Maatschappelijk werk heeft zodoende als kernopgave om mensen hierbij te ondersteunen. Na deze beschrijving van de hedendaagse opgave van maatschappelijk werk is het tijd om te kijken wat dit betekent voor de spanningsvelden van middenmanagers in maatschappelijk werk.

1.3 Interne spanningsvelden middenmanagers

Om de spanningsvelden in het werk van middenmanagers, die werkzaam zijn in maatschappelijk werk, in kaart te brengen starten we bij het niveau van de organisatie waar de manager werkt. Dit stelt ons in staat om allereerst beter zicht te krijgen op de functie van de middenmanager en zijn werkzaamheden.

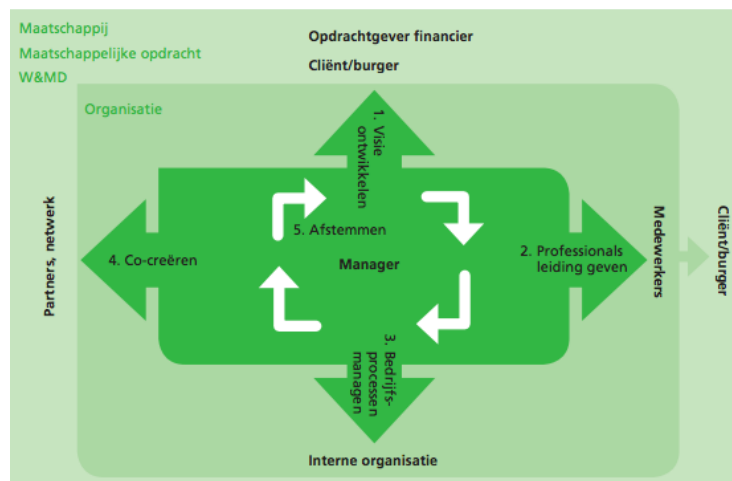
1.3.1 Functie middenmanager: het managen van paradoxen

Lange tijd was er kritiek op het middenmanagement, het werd als een leemlaag gezien die processen eerder log maakt en vertraagt dan dat zij behulpzaam is. De laatste jaren wordt zij echter steeds meer gezien als een belangrijke laag in publieke organisaties (De Waal, 2014).¹ Door de andere inrichting van zorg en welzijn, door onder meer de invoering van de WMO (zie paragraaf 1.4), hebben publieke organisaties met veel (cultuur)veranderingen te maken die elkaar in een hoog tempo afwisselen. De Waal (2014) benadrukt dat middenmanagers van grote waarde kunnen zijn bij deze organisatorische veranderingen. Nieuwe opgaven waar publieke organisaties voor staan manifesteren zich vooral in het *tussen*, waardoor de realiteit is dat de middenmanagers vaak de veranderingen moeten doorvoeren.

In het *tussen* toont zich een eerste spanningsveld waar middenmanagers mee te maken hebben. De middenmanagers bevinden zich in hun *in-between* functie tussen de directie en werkvloer (Stoker & De Korte, 2000: 1). De Waal beschrijft in *De vooruitgeschoven middenvelder* dat middenmanagers daarom zowel met tactische kwesties te maken hebben als met ontwikkelingen in de concrete dienstverlening (2014: 109). Voor de managers betekent dit dat er vanuit twee verschillende kanten druk wordt uitgeoefend. Zij moeten dan ook

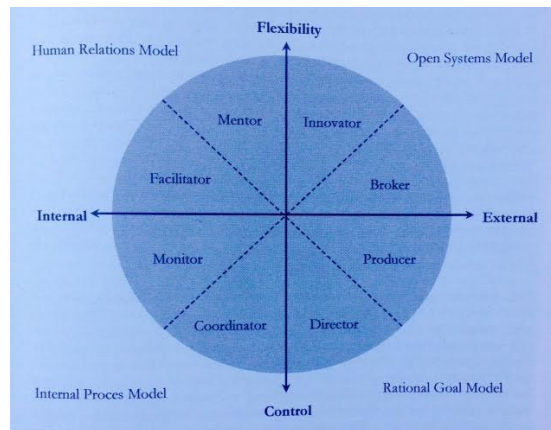
¹ Zie bijvoorbeeld: Wooldridge c.s., 2008; Elshout, 2006; Osterman, 2008; Stoker en de Korte, 2000; Huy 2001 en 2002; Balogun, 2003 en 2007; Ten Berge en de Groot, 2000; Ichijo en Nonaka (eds.), 2007.

continu laveren tussen de strategie van de organisatie en de dagelijkse activiteiten van professionals (Ibid.: 110). Volgens Noordegraaf (2008) betekent dit dat zij daarom enerzijds moeten meebewegen met het bedrijfsmatig management en dit tegelijkertijd moeten verbinden met de ervaringskennis van de werkvloer. Middenmanagers hebben dan ook uiteenlopende taken. Liefhebber et al. (2012) beschrijven dat middenmanagers met vijf verschillende taken in hun functie te maken hebben (zie ook figuur 2). Allereerst moeten zij visie ontwikkelen en uitdragen, waarbij het zoals eerder beschreven belangrijk is dat zij innovatie en veranderingen managen. Ten tweede moeten zij leiding geven aan sociale professionals (zie hiervoor ook paragraaf 1.3.2). Ten derde dienen zij bedrijfsprocessen te managen en daarbij budget te beheren (zie hiervoor paragraaf 1.4.4). Ten vierde moeten zij zorgen voor co-creatie en netwerken met klanten en partners. Tenslotte dienen bovenstaande taken met elkaar af te stemmen, zowel in de organisatie als daarbuiten (Liefhebber et al., 2012: 23-24).



Figuur 2. Managementtaken (Liefhebber et al., 2012: 21).

De Waal (2014) benadrukt hierbij dat de verschillende taken in het functieprofiel op gespannen voet staan met elkaar. Zo is er bijvoorbeeld de spanning tussen zelfsturing van medewerkers en hiërarchie in de organisatie, tussen de visie van de werkvloer en die van het topmanagement en moeten middenmanagers voortdurend de balans vinden tussen innovatie en continuïteit (Ibid.: 123). Quinn & Rohrbaugh hebben hierbij de concurrerende waarden van managers in beeld gebracht (zie figuur 1, op pagina 21).



Figuur 1. Concurrerende waarden van middenmanagers (Quinn & Rohrbaugh. In: De Waal, 2014: 123)

Op de assen zijn twee verschillende dimensies te zien waar een organisatie zich op kan richten (intern of extern en flexibiliteit of beheersing). Dit levert vier oriëntaties op met daarbij acht managementrollen die conflicterend kunnen zijn. Quinn en Rohrbaugh onderscheiden vier managementmodellen: allereerst het open systeem model, ten tweede het rationele doel model, ten derde het interne procesmodel en tenslotte het human relations model (De Waal, 2014: 124). Het eerste model staat vooral tegenover nummer drie en model twee tegenover nummer vier. Hoewel organisaties meer of minder de nadruk kunnen leggen op een van de vier modellen, zijn zij altijd in een organisatie aanwezig. De verschillende managementrollen laten zien dat middenmanagers in staat moeten zijn om paradoxen te kunnen managen.

1.3.2 Tegenstelling managers en professionals

Het bekendste spanningsveld waar de middenmanagers in een organisatie mee te maken hebben is de tegenstelling tussen managers en professionals (De Waal, 2014). Daarom gaan we in deze paragraaf dieper in op deze tegenstelling. Publieke managers zijn ook wel tegenover professionals komen te staan.² Veelgehoorde argumenten zijn dat de manager door zijn bureaucratische logica de professionele ruimte van professionals inperkt waardoor professionals van hun vakmanschap en idealen worden vervreemd (Noordegraaf, 2008). Noordegraaf benadrukt hierbij dat professionals als slachtoffers worden gezien omdat zij gedeprofessionaliseerd raken (2008: 9).

Om de tegenstelling tussen managers en professionals beter te begrijpen dienen we eerst te kijken naar de professionalisering van de maatschappelijk werker. Zoals eerder beschreven is de ethische (morele) component van maatschappelijk werk inherent aan de professie. Dit maakt dat het handelen van een maatschappelijk werker altijd waardegebonden

² Literatuur over de tegenstelling tussen professionals en managers: RMO, 2003; Tonkens, 2003; Van der Brink et al., 2005; Verbrugge, 2005; Hetteema & Lenssen 2007; Kole & De Ruyter, 2007.

is. In de beroepscode van de NVMW zijn daarom de professionele waarden en normen van het beroep opgenomen. Hierbij zijn de twee belangrijkste waarden voor maatschappelijk werkers ‘dat mensen zich zo goed mogelijk moeten kunnen ontplooiën naar eigen aard, behoeften en opvattingen’ en dat professionals ‘op een zo deskundig mogelijke wijze ondersteunen en daarbij dienstbaar en autonoom tegelijkertijd zijn’ (NVMW, 2006: 5). Zodoende wordt er binnen maatschappelijk werk veel aandacht besteed aan ethiek en morele dilemma’s (Van Ewijk, 2010: 56). Professionals hebben in hun werkpraktijk te maken met veel verschillende belangen waartussen zij moeten bemiddelen. Zo moeten zij zich verhouden tot de (soms tegenstrijdige) belangen van cliënten, de samenleving en de overheid. Daarom moet een maatschappelijk werker de ruimte krijgen om te reflecteren op de eigen werkpraktijk, zijn professionaliteit en de relatie die hij onderhoudt met cliënten (Ibid.). In de professionaliteit van een maatschappelijk werker zijn daarom drie dimensies te onderscheiden, te weten; normatieve -, technisch instrumentele - en persoonlijke professionaliteit (Van Ewijk, 2014). Hoewel maatschappelijk werkers vaardigheden en methodieken nodig hebben is impliciete ervaringskennis essentieel voor een goede uitoefening van het beroep. Polanyi noemt deze ervaringskennis *tacit knowledge* (Ibid.: 34-35). Polanyi geeft met dit begrip aan dat professionals zich in hun werkpraktijk grotendeels baseren op kennis die zij niet vooraf hebben ingestudeerd, maar door ervaring hebben verworven (in paragraaf 4.1 wordt dieper ingegaan op *tacit knowledge*). Het impliciete karakter van deze kennis maakt dat professionals *tacit knowledge* vaak niet kunnen expliciteren.

Hoewel *tacit knowledge* van groot belang is in het werk van professionals, hebben publieke organisaties ook te maken met processen die gericht zijn op structurering en standaardisering. Daarom zal er altijd een bepaalde spanning blijven bestaan tussen de professionele zelfsturing van een maatschappelijk werker en de bureaucratische aansturing die er vanuit het management is. Middenmanagers hebben hierbij de taak om voortdurend met professionals af te stemmen waar bureaucratische aansturing nodig is en hoe zij tegelijkertijd de professionele autonomie van maatschappelijk werkers kunnen bewaken (NVMW, 2010: 8). Middenmanagers moeten zodoende continu bemiddelen tussen de belangen van de organisatie en de professionals en deze met elkaar zien te verzoenen.

Tevens zijn er de afgelopen jaren diverse onderzoeken verschenen die de ogenschijnlijke tegenstelling tussen manager en professional nuanceren.³ Noordegraaf & Geuijen (2011) benadrukken dat publieke managers zelf ook last ondervinden van bureaucratisering. De Waal beschrijft dat middenmanagers zich ook bezighouden met normatieve vragen, bijvoorbeeld als het gaat om de vraag naar de activering van burgers of het leveren van goede zorg (De Waal, 2014: 133). Vaak willen de managers wel anders managen, maar is dit gezien de externe eisen waar zij zelf aan moeten voldoen niet mogelijk. Bovendien hebben de middenmanagers vaak een achtergrond als professional voordat zij de overstap naar een managementfunctie maken (Ibid.). De Wit (2009) beschrijft dan ook dat middenmanagers het belang van autonome professionaliteit erkennen, nog steeds betrokken blijven bij de professie en loyaal zijn naar professionals.

Zoals in de inleiding werd beschreven is er sprake van professionalisering van managers in de welzijnssector. Managers nemen hierbij traditionele elementen van professies over om de eigen beroepsuitoefening te versterken (Noordegraaf & Meurs, 2002). Er is binnen maatschappelijk werk nog niet onderzocht door welke waarden welzijnsmanagers zich in hun werk laten leiden. Uit onderzoek van CELAZ (2003) naar waarden van managementpraktijken in de zorg blijkt dat middenmanagers uitgesproken ideeën hebben over leidende waarden en normen ten aanzien van het gehanteerde strategisch beleid. Van Hoijtink & Oude Vrielink (2007) zijn van mening dat de uitkomsten van dit onderzoek vergelijkbaar zijn met managers die in de welzijnssector werken. Het onderzoek van CELAZ maakt duidelijk dat zorgmanagers procesgerelateerde waarden in hun werk centraal stellen. Zorginhoudelijke waarden blijven impliciet, aangezien de managers deze waarden als een vanzelfsprekend gegeven zien. De zorgmanagers geven de professionals de ruimte om vorm te geven aan deze zorginhoudelijke waarden. Dit wil echter niet zeggen dat managers zich niet met de primaire zorg bezighouden. Van Hoijtink & Oude Vrielink benadrukken dat de managers zich verantwoordelijk voelen 'voor medezeggenschap en zorg van cliënten en ten aanzien van klantgerichtheid' (Ibid.: 27).

We kunnen concluderen dat er vanwege de bureaucratische aansturing in publieke organisaties altijd een spanning tussen professionals en managers zal blijven bestaan. Desondanks is de absolute scheiding tussen beiden wellicht minder groot vanwege de achtergrond die middenmanagers als professional hebben en de toenemende mate van professionalisering die in het management zichtbaar is.

³ Literatuur die de tegenstelling tussen managers en professionals nuanceert: Van den Broek, 2007; Honingh, 2008; Honingh & Karstanje, 2007; Noordegraaf, 2008.

1.4 Externe spanningsvelden van middenmanagers

Nu we de spanningsvelden die samenhangen met de functie van de middenmanager in kaart hebben gebracht, is het tijd de blik wat breder te trekken en de externe spanningsvelden, ingegeven door ontwikkelingen en eisen van de buitenwereld, onder de loep te nemen. Deze hebben allereerst betrekking op de maatschappelijke opdracht van maatschappelijk werk. De professie heeft, zoals eerder beschreven, een sterke ethisch (morele) component waar een manager zich toe moet verhouden. Maatschappelijk werk wordt gedreven door waarden als menswaardigheid en sociale zelfredzaamheid. Het beroep is normatief van aard en altijd waarden gebonden (Hojtink & Oude Vrielink, 2007: 27). Het multidisciplinaire karakter van maatschappelijk werk maakt de functie van middenmanager nog complexer. De manager moet zich verhouden tot cliënten en burgers, het cliëntensysteem, vrijwilligers, partners, de samenleving, financiers, opdrachtgevers zoals de gemeente, de beroepsidentiteit van maatschappelijk werkers en de overheid (zie hiervoor ook figuur 2 op pagina 20). Managers moeten daarom ook in staat zijn om ambiguïteit te managen. Hier gaan we in de volgende paragraaf dieper op in.

1.4.1 Managen van ambiguïteit: ontembare vraagstukken

Managers dienen ambiguïteit te managen aangezien een kenmerk van publieke organisaties is dat zij een meervoudige identiteit bezitten. Publieke organisaties bevinden zich tussen de staat, markt en privé (De Waal, 2014). De Waal (2014) benadrukt dat deze drie gebieden verschillende en tegenovergestelde visies kennen ten aanzien van visies op de werkelijkheid, problemen of oplossingen. Middenmanagers moeten daarom in staat zijn om meervoudig te kijken (Ibid.: 132). Rittel en Webber spreken in dit verband van *wicked problems* (Ibid.: 161). Dit zijn problemen die onoplosbaar zijn aangezien zij worden gekenmerkt door grote cognitieve en normatieve onzekerheid. *Wicked problems* worden ook wel ontembare vraagstukken genoemd, aangezien zij geen definitieve oplossing kennen gezien de cognitieve en normatieve complexiteit. Het formuleren van het probleem bij een *wicked problem* is daarom juist het probleem (Ibid.: 161). Er bestaat dan ook geen juiste manier om *wicked problems* op te lossen. Elk *wicked problem* is namelijk een symptoom van weer een ander probleem. Hundman benadrukt dat *wicked problems* daarom niet moeten worden opgelost, aangezien hiermee enkel een symptoom wordt bestreden (2010: 38). Een voorbeeld van een *wicked problem* waar middenmanagers in maatschappelijk werk mee te maken hebben zijn de zogenoemde *multi-problem* gezinnen. Binnen deze gezinnen spelen verschillende zorgvragen,

die door verschillende hulpverleningsinstanties worden behandeld. Hierdoor is de zorg versnipperd en is er geen eenduidige oplossing om een *multi-problem* gezin te helpen voorhanden.

1.4.2 Participatiemaatschappij

Van grote invloed op het huidige maatschappelijk werk is de participatiemaatschappij. Sinds de jaren tachtig legt de overheid steeds meer nadruk op de activering van burgers (Metz, 2008: 33). De verzorgingsstaat is ingeruild voor een participatiemaatschappij. Het idee van de participatiemaatschappij is dat zowel weerbare als kwetsbare burgers zich inzetten voor elkaar en de samenleving. In de participatiemaatschappij dragen gemeenten, maatschappelijke organisaties en burgers zelf de verantwoordelijkheid om aan het nieuwe welzijn van Nederland vorm te geven (Boutellier, 2014). De hoofdverantwoordelijkheid ligt in de participatiemaatschappij dan ook niet meer bij de overheid, zij wordt pas ingezet als laatste redmiddel.

Een belangrijke ontwikkeling bij de participatiemaatschappij is de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO), die in 2007 in Nederland werd ingevoerd. Het kabinet heeft in drie fasen taken en verantwoordelijkheden op het gebied van inkomen, zorg en Jeugdzorg overgedragen aan gemeenten (Dodeweerd & Westerhof, 2012). Het uitgangspunt van de decentralisaties is '*1 gezin, 1 plan, 1 regisseur*' (Ibid.). Doelen van de WMO zijn: de zelfredzaamheid van burgers bevorderen, het vergroten van participatie, actief burgerschap bevorderen (zie hiervoor paragraaf 1.4.3) en sociale samenhang verbeteren. De decentralisaties gaan gepaard met grote bezuinigingen ten aanzien van zorg en welzijn. De overheid doet daarom een groot beroep op haar burgers om zorg te bieden aan elkaar en zelf invulling te geven aan het uitvoeren van het lokaal sociaal beleid (De Waal, 2014: 70).

Door de WMO worden taken rondom zorg en welzijn op een andere manier georganiseerd, dit heeft ook consequenties voor de middenmanagers. Welzijnsinstellingen moeten met meer partijen gaan samenwerken, zo ontstaan er verschillende samenwerkingsstructuren. Een voorbeeld hiervan zijn *Sociale Wijkteams*. In de teams werken verschillende uitvoerende professionals samen op het terrein van (geestelijke) gezondheid, welzijn en jeugdzorg. Het idee van de Sociale Wijkteams is om over de grenzen van verschillende zorginstanties heen te kijken en de burgerkracht te versterken. Door het bundelen van verschillende professionele krachten kunnen diverse hulpvragen centraal worden geïnventariseerd waarna de cliënt wordt doorverwezen naar specialistische zorg. Maatschappelijk werkers maken ook deel uit van de teams. Dit betekent voor de

middenmanagers samenwerking met verschillende partijen om de teams te samen te stellen en aan te sturen. Bij de samenwerking zijn veel partijen betrokken, met verschillende visies, waarden en belangen. Er is zodoende sprake van fragmentatie van macht en verantwoordelijkheid. Van Veldhuisen & Snel benadrukken dat het samenwerken met verschillende organisaties gezien kan worden als een netwerkprobleem (2010: 12). De samenwerking maakt het werk van managers complexer aangezien zij moeten bemiddelen tussen verschil in visie en belangen die er zijn tussen de verschillende samenwerkingsorganisaties (Ibid.).

Een ander spanningsveld voor middenmanagers ligt bij de gemeenten als uitvoerders van het sociaal beleid. Via lokale toegangspoorten komen zorgvragen centraal binnen, zodat gemeenten zorgvragen integraal kunnen behandelen. De gemeenten hebben echter beleidsvrijheid bij het beoordelen van de zorgvragen. De vraag is hierbij of gemeenten genoeg deskundigheid bezitten als het gaat om een goede indicatie van de zorgvraag. Het gevaar is dat de complexe zorgvragen die via de lokale toegangspoorten binnenkomen niet goed worden geadresseerd. Van Ewijk (2014) benadrukt dat het risico van systeemoplossingen op de loer ligt. Dit betekent dat een complexe hulpvraag gereduceerd wordt tot *één* oorzaak of probleem (Ibid.: 65). Een bijkomende vraag is hoe de beleidsvrijheid van gemeenten zich verhoudt tot de autonome professionele ruimte van sociale professionals die essentieel is om het beroep goed uit te oefenen zoals in paragraaf 13.2 beschreven werd. Dit betekent dat middenmanagers de randvoorwaarden voor deze autonome professionele ruimte moeten bewaken en moeten afstemmen in overleg met gemeenten.

1.4.3 Actief burgerschap

Zoals in de voorgaande paragraaf werd beschreven is actief burgerschap een belangrijke pijler van de WMO. Daarom besteden we in deze paragraaf meer aandacht aan dit begrip. Actief burgerschap is te definiëren aan de hand van drie principes. Allereerst is dit de eigen verantwoordelijkheid van mensen om zelf vorm te geven aan het eigen leven, gedrag en wat betreft werk. Ten tweede gaat actief burgerschap over burger-, mensen- en sociale rechten zoals opgenomen in de mensenrechtenverklaring. Om de verantwoordelijkheid van het eigen leven te kunnen dragen dienen mensen toegang hebben tot voldoende bronnen en kapitaal, zoals educatie, gezondheidszorg en recht. Ten derde veronderstelt actief burgerschap medeverantwoordelijkheid van burgers voor elkaar, de gemeenschap en de samenleving (Van Ewijk, 2014: 47 – 48). De participatiesamenleving stoelt voornamelijk op het derde principe, burgers dienen bereid te zijn om voor elkaar te zorgen als dit nodig is. De decentralisaties

doen hiermee een beroep op de *civil society*, ‘het zelfstandige domein van burgers waarin zij vrijwillige verbanden met elkaar aangaan buiten de privésfeer en waarmee zij zich bekommeren om gemeenschappelijke belangen’ (’t Hart & Dekker, 2004: 3). Metz (2008) beschrijft dat de *civil society* kan worden gezien als een belangrijke maatschappelijke kracht omdat alle burgers hier een onderdeel van zijn.

Vanuit maatschappelijk werk bezien zijn er ook morele kanttekeningen te plaatsen bij de sterke nadruk op actief burgerschap en sociaal functioneren. Van Ewijk (2014) beschrijft dat sociale vermogens van mensen niet gelijk zijn. Hoewel activering en participatie ook in maatschappelijk werk van belang is, is de vraag wat actief burgerschap betekent voor burgers die niet aan deze eis kunnen voldoen en zo buitengesloten worden (Twist et al., 2014: 10). Van Ewijk beschrijft dat de eis naar activering van burgers geen rekening houdt met de kwetsbaarheid waar individuen mee te maken kunnen hebben (Van Ewijk, 2014: 40). Juist de aandacht voor deze kwetsbaarheid van individuen is een belangrijk gegeven binnen maatschappelijk werk.

De WMO vooronderstelt ook dat (een deel) van professionele ondersteuning kan worden opgevangen door vrijwillige inzet. Dit in tegenstelling tot de verzorgingsstaat waarin zorg enkel door professionals mocht worden uitgevoerd. Het overnemen van zorgtaken door vrijwilligers heeft deprofessionalisering van zorg als gevolg. De morele vraag is hierbij of vrijwilligers voldoende expertise in huis hebben om adequaat in te spelen op de veelzijdige en vaak complexe problemen waar kwetsbare burgers mee te maken hebben.

Hoewel maatschappelijk werk zich altijd met socialiseren heeft bezig gehouden is een gevolg van de WMO dat er andere eisen worden gesteld aan sociale professionals. De nieuwe competenties zijn opgenomen in het profiel ‘Welzijn Nieuwe Stijl’ (Kluft, Liefhebber & Vlaar, 2011).⁴ In het nieuwe competentieprofiel is het belangrijk dat de professional aansluit bij de eigen kracht van de cliënt. Hierbij draagt de cliënt zelf de verantwoordelijkheid en zelfregie over wat hij nodig heeft van de hulpverlening. De sociale professional heeft de rol om de cliënt te ondersteunen om het zelf te doen. Waarbij er, indien nodig, ondersteuning is door het eigen netwerk van de cliënt (Liefhebber, 2012). Een andere verandering voor maatschappelijk werkers is dat zij meer buurtgericht dienen te gaan werken om de onderlinge burgerkracht in (probleem)wijken te versterken. Maatschappelijk werkers krijgen zo een belangrijke rol in het versterken van de zorg van burgers naar elkaar toe. De middenmanager

⁴ Acht uitgangspunten voor Welzijn Nieuwe Stijl zijn: 1. Vraaggericht werken 2. Direct er op af 3. Eigen kracht van de burger 4. Collectief versus individueel 5. Informele zorg versus formele zorg 6. Integraal werken 7. Resultaatgericht 8. Ruimte voor de professional. Uit: Nationaal Programma Welzijn Nieuwe Stijl ‘de kracht van verbinden’, Ministerie van VWS (2010).

heeft als taak om ervoor te zorgen dat professionals de ruimte krijgen om zich deze nieuwe competenties eigen te maken.

1.4.4 Toename van marktdenken en bureaucratie

Hojtink & van Doorn (2011) benadrukken dat de toename van marktdenken een belangrijke ontwikkeling is in de sociale sector. Zij hangt samen met de opkomst van *New Public Management* (NPM). NPM is een managementbeweging die in de jaren tachtig in Angelsaksische landen werd ingevoerd. In de jaren negentig is zij ook doorgedrongen in de publieke sector in Nederland (Noordegraaf & Geuijen, 2011). Sinds die tijd hebben publieke organisaties de bedrijfsmatige manier van werken overgenomen. Coördinatoren zijn managers geworden, cliënten werden klanten en instellingen zijn getransformeerd tot maatschappelijke ondernemingen (Hojtink & van Doorn, 2011). Een van de kernelementen van NPM is terug te vinden in sociaal werk, dit is de verschuiving van input- naar outputfinanciering. De invoering van outputfinanciering heeft er mede voor gezorgd dat de positie van het management is verstevigd in welzijnsorganisaties (Hojtink & Oude Vrielink, 2007: 26). Waarbij de managers de taak hebben om concrete prestatieafspraken zichtbaar te maken. Een belangrijk onderdeel van de outputfinanciering is beleidsgestuurde contractfinanciering. Dit betekent dat de lokale overheid op hoofdlijnen beleid formuleert, vervolgens wordt middels marktanalyse bepaald welke organisaties een aanvraag kunnen doen. Na afloop controleert de lokale overheid of de prestatieafspraken met desbetreffende instellingen gerealiseerd zijn (Hojtink & van Doorn; 2011). Door de invloed van marktdenken in het sociale domein hebben welzijnsorganisaties, meer dan vroeger, met concurrentie te maken als het gaat om binnenhalen van de opdrachten. Oldenhof (2012) stelt dat de toename van marktdenken in welzijnsorganisaties ervoor heeft gezorgd dat managers ook de rol van ondernemer moeten vervullen. Zo hebben zij bijvoorbeeld de taak om contracten binnen te halen. Hojtink & Oude Vrielink benadrukken dat managers door de invloed van marktdenken enerzijds verantwoordelijk zijn geworden voor ‘doelmatige bedrijfsvoering, tegelijkertijd welzijnsopdrachten moeten verwerven en tenslotte moeten zorgen voor klantvriendelijke en vraaggerichte hulpverlening’ (2007: 27).

Het marktdenken in welzijnsorganisaties gaat gepaard met een toename aan bureaucratie. Welzijnsinstellingen hebben te maken met een toegenomen verantwoordingsdruk als gevolg van het democratiseringsproces (Hojting & van Doorn; 2011). De burger is klant geworden en wil weten waar zijn geld naartoe gaat, dit betekent dat instellingen transparant moeten zijn over hun doelen en behaalde resultaten.

Welzijnsorganisaties dienen daartoe bewijzen te leveren van goede dienstverlening. Organisaties gebruiken veelal kwartaalreportages om behaalde prestaties zichtbaar te maken. Zij dienen activiteiten en resultaten op verschillende niveaus te registreren en moeten zich vaker en naar meer partijen verantwoorden. Het gevolg voor managers en professionals is dat zij meer verantwoording moeten afleggen, dit betekent dat zij in hun werk steeds meer tijd kwijt zijn aan registreren en rapporteren (Ibid.).

Een andere ontwikkeling die te maken heeft met het transparanter maken van sociaal werk is de introductie van het kwaliteitskeurmerk. Zij is in het leven geroepen om de kwaliteit van instellingen te waarborgen. Een voorbeeld van zo'n keurmerk is het Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector (HKZ keurmerk).

Zowel de toename van het marktdenken en bureaucratie in de sociale sector zijn al lange tijd onderwerp van discussie. De bijbehorende marktgerichte en bureaucratische eisen zijn vaak tegenstrijdig met de publieke waarden die welzijnsorganisaties nastreven, zoals het leveren van menswaardige zorg.

1.4.5 Toegenomen risicobeheersing

Een andere ontwikkeling die van belang is voor maatschappelijk werk is de risicobeheersing in het sociale domein die sinds de jaren negentig is toegenomen (Hoijtink & Van Doorn, 2011). Beck benadrukt dat sinds die tijd de maatschappelijke agenda steeds meer in het teken staat van het terugdringen van onveiligheid (Ibid.). Volgens Boutellier (2002) is hierbij een paradox zichtbaar. Enerzijds willen burgers in de samenleving alle vrijheid krijgen om zelf hun leven vorm te geven. Anderzijds hebben zij ook behoefte aan een risicovrije samenleving, waarbij de overheid de negatieve gevolgen van deze vrijheid terugdringt (Ibid.).

De nadruk op risicobeheersing werkt door in het sociaal werk. Zo wordt preventie en vroege signalering voornamelijk bekeken vanuit risicobeheersing. De nadruk ligt op het vroegtijdig signaleren en terugdringen van bijvoorbeeld kindermishandeling, huiselijk geweld en probleemgedrag van jongeren (Ibid.: 10). Hierbij dienen maatschappelijk werkers in de uitvoering steeds meer te handelen vanuit voorgeschreven werkwijzen, methodieken en protocollen. De vraag is echter of deze protocollen daadwerkelijk zorgen voor betere hulpverlening. Zo benadrukt Räkera (2009) dat de zojuist genoemde werkwijzen en protocollen het risico in zich dragen dat de professionele handelingsruimte van maatschappelijk werkers wordt ingeperkt (Ibid.). In aansluiting bij paragraaf 1.3.2 is het voor middenmanagers continu de opgave om ruimte te maken voor de professionele handelingsruimte van professionals binnen de vaststaande werkwijzen en protocollen.

1.4.6 Toename van het achter-de-voordeur beleid

Een laatste belangrijke ontwikkeling voor maatschappelijk werk is de toename van het achter-de-voordeur beleid (Hoijtink & van Doorn, 2011). Dit beleid richt zich op kwetsbare burgers die zelf instanties niet kunnen bereiken of denken geen zorg nodig te hebben. In wijken waar sociale problemen spelen zoals werkeloosheid, schooluitval en criminaliteit worden burgers thuis bezocht. Hiervoor worden verschillende methodische benaderingen gebruikt zoals ‘bemoeizorg,’ ‘eropaf’ of ‘outreaching werken’ (Ibid.). De professionele houding van sociaal werkers verschuift hierdoor van reactief naar offensief. Dit is merkwaardig aangezien er in het verleden juist veel kritiek was op deze offensieve handelswijze. In de jaren zestig was de onmaatschappelijkheidsbestrijding onderwerp van discussie. Sociaal werkers die cliënten thuis opzochten kregen het verwijt dat ze hun cliënten paternalistisch benaderden. Het gevolg was dat sociaal werkers een terugtrekkende beweging maakten uit de leefomgeving van hun cliënten (Ibid.: 11). In de jaren negentig was er wederom kritiek op maatschappelijk werkers, dit keer omdat ze hulpbehoevende cliënten niet bereikten. Met benaderingen als ‘bemoeizorg’ (Henselmans, 1993) en ‘modern paternalisme’ (Kuypers en Van der Lans, 1994) kreeg het pleidooi om erop af te gaan steeds meer voorstanders. Het achter-de-voordeur beleid neemt dan ook een centrale plaats in de eerder genoemde WMO en Welzijn Nieuwe Stijl. De discussie richt zich daarom niet langer meer op de vraag of hulpverleners wel ongevraagd bij burgers op huisbezoek langs mogen gaan, maar heeft betrekking op de grenzen van de achter-de-voordeurbenadering. De vraag is nu hoe ver professionals mogen gaan in het betreden van het privé-domein van burgers (Ibid.). De middenmanager krijgt zodoende ook te maken met de spanning tussen privacy van burgers en goede hulpverlening bewerkstelligen.

1.5 Persoonlijk spanningsveld van middenmanagers

Na de externe spanningsvelden waar de middenmanagers mee geconfronteerd worden is het tijd voor het laatste spanningsveld van de managers, zij is persoonlijk van aard. Deze persoonlijke component heeft niet enkel betrekking op de functie van de middenmanager, maar is in elk (mensgericht) beroep te zichtbaar. Zoals dit hoofdstuk laat zien worden publieke middenmanager vanwege hun *in-between* positie geconfronteerd met tegengestelde eisen die op gespannen voet (kunnen) staan met elkaar. De Waal beschrijft dat de middenmanagers zelf ‘wensen en ideeën hebben ten aanzien van eigen invloed en zeggenschap en tegelijkertijd druk ervaren ten aanzien van procedures, systemen en afhankelijkheden waar zij in hun functie rekening mee dienen te houden’ (De Waal, 2014: 116). De visie van Kunneman sluit hierbij aan, hij benadrukt dat managers enerzijds moeten

voldoen aan eisen ten gevolg van technische beheersing en maakbaarheid (2010: 31). Maar tegelijkertijd te maken hebben met eigen ervaringen die gaan over onbeheersbaarheid en eindigheid en behoeftes aan zorgzaamheid en zingeving. Kunneman gebruikt hiervoor het concept 'trage vragen' (2005: 15). Dit zijn vragen die men niet kan oplossen met rationele kennis omdat ze gaan over onvermijdelijke ervaringen die inherent zijn aan het menselijk leven. Dit kunnen gevoelens en ervaringen zijn zoals pijn, verdriet, onmacht of kwetsbaarheid. Kunneman beschrijft dat trage vragen een zingevend aspect hebben. Mensen kunnen trage vragen beantwoorden door eigen existentiële overtuigingen te onderzoeken middels een existentieel leerproces (Ibid.).

1.6 Conclusie

In dit hoofdstuk stond de vraag centraal met welke spanningsvelden middenmanagers, werkzaam in maatschappelijk werk, te maken hebben. Van origine was maatschappelijk werk er om armoede en ongelijkheid in de samenleving tegen te gaan. In de hedendaagse netwerksamenleving is het de opgave voor individuen om sociale complexiteit te managen. Maatschappelijk werk ondersteunt kwetsbare individuen richting sociale zelfredzaamheid.

Middenmanagers hebben te maken met verschillende spanningsvelden. Allereerst hebben middenmanagers te maken met spanningsvelden in de organisatie zelf. Het eerste spanningsveld is inherent aan de *in-between* functie van middenmanager, waarbij zij continu verschillende paradoxen dienen te managen. Tevens is er het spanningsveld tussen de manager en de professional. De professional heeft professionele handelingsruimte nodig om zijn beroep goed te kunnen uitoefenen, deze staat op gespannen voet met bureaucratische eisen van het middenmanagement. Door professionalisering van managers en door de achtergrond die middenmanagers vaak als professionals hebben, is het spanningsveld tussen beide wellicht minder groot dan voorheen.

Externe spanningsvelden van middenmanagers, die te maken hebben met de samenleving, overheid en politiek, zijn het gevolg van de participatiesamenleving en decentralisaties van de WMO waardoor zorg en welzijn anders wordt ingericht. Door bijvoorbeeld het ontstaan van Sociale Wijkteams dienen middenmanagers zich meervoudig te verbinden met verschillende samenwerkingsorganisaties. Zij krijgen te maken met normatieve vragen zoals de activering van burgers, het privé domein van burgers en het leveren van goede zorg door sociale professionals. Door de opkomst van marktdenken in maatschappelijk werk zijn publieke middenmanagers op een bedrijfsmatige manier gaan werken en vervullen zij ook de rol van ondernemer. Ze hebben te maken met een toenemende verantwoordingsdruk en

moeten welzijnsopdrachten verwerven en tegelijkertijd zorgen voor klantvriendelijke en vraaggerichte hulpverlening. De toename van bureaucratie zorgt ervoor dat middenmanagers zich middels registratie en rapportages steeds meer moeten verantwoorden. Door de toename van risicobeheersing in de sociale sector is er een toename aan protocollen van waaruit professionals moeten werken. De middenmanagers dienen er zorg voor te dragen dat de professionele handelingsruimte van maatschappelijk werkers, ondanks de toename aan protocollen, blijft gewaarborgd. Ook de toename van het achter-de-voordeur-beleid zorgt ervoor dat managers geconfronteerd worden met de spanning tussen de privacy van burgers en het verlenen van goede hulpverlening door professionals.

Tot slot kan gesteld worden dat de verschillende eisen van de middenmanager op gespannen voet staan met elkaar. Hierdoor hebben managers ook te maken met een spanningsveld wat persoonlijk van aard is. Naast alle eisen van technische beheersing en maakbaarheid hebben zij te maken met eigen ervaringen die gaan over onbeheersbaarheid, eindigheid en verschillende behoeftes als zorgzaamheid en zingeving.

2. Methodologisch kader

Dit hoofdstuk is een verantwoording van het methodologisch ontwerp van deze scriptie, een casestudy bij maatschappelijk werk organisatie NIM. Paragraaf 2.1 gaat in op het soort onderzoek, paragraaf 2.2 geeft een korte omschrijving van NIM, paragraaf 2.3 beschrijft de selectie van de respondenten, in paragraaf 2.4 wordt de methodiek van de ethische dilemma's beschreven, paragraaf 2.5 behandelt de data-analyse, paragraaf 2.6 beschrijft de methodologische kwaliteit en tenslotte komt in paragraaf 2.7 de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek aan bod.

2.1 Casestudy

Het kwalitatieve gedeelte van mijn onderzoek is een *casestudy* bij de maatschappelijk werk organisatie NIM. Kenmerkend voor een *casestudy* is dat een verschijnsel vanuit verschillende invalshoeken wordt belicht (Boeije, 2005; Migchelbrink, 2013: 81). Een belangrijk begrip hierbij is *datatriangulatie*. Dit betekent dat er overeenstemming wordt gevonden tussen de uitkomsten van verschillende onderzoeksmethoden. Dit betekent dat interviews, observaties en documentenanalyse met elkaar gecombineerd te worden (Boeije, 2005: 73). Daarom heb ik in mijn onderzoek gebruik gemaakt van verschillende data, te weten: interviews en documentanalyse aan de hand van interne en externe (beleids)documenten van NIM.⁵ De interviews en (beleids)documenten van NIM zijn geanalyseerd met behulp van het data-analyse programma *Atlas.ti*.

2.2 Beschrijving NIM

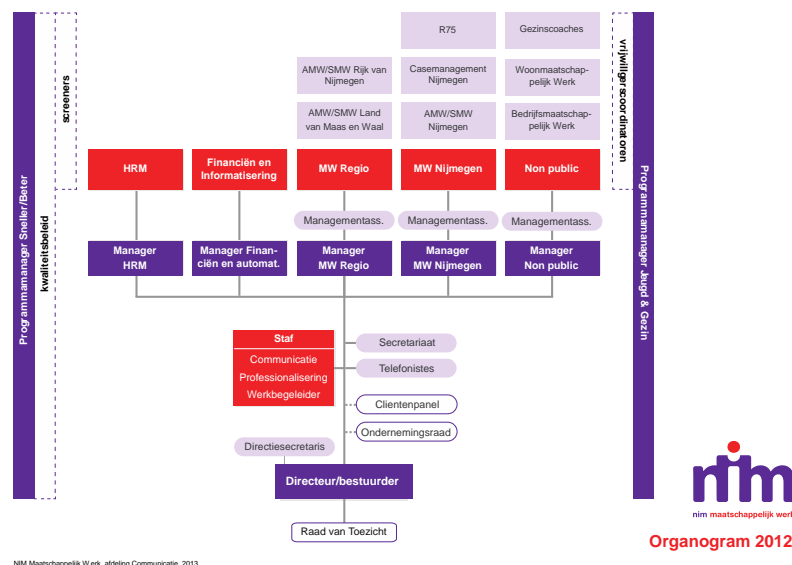
Stichting NIM is opgericht in 1986 en biedt algemeen maatschappelijk werk, school maatschappelijk werk, vrijwilligerswerk (zoals buurtbemiddeling en buddyzorg), woon maatschappelijk werk, bedrijfsmaatschappelijk werk, hulpverlening voor dak- en thuislozen, gezinscoaching, casemanagement, hulp bij huiselijk geweld, vertrouwenspersoon, *mediation* en psychologische hulp. NIM ondersteunt mensen in negen gemeenten in Nijmegen (zie figuur 3) en op 135 verschillende locaties.

⁵ Documenten die zijn gebruikt voor de documentenanalyse zijn: 'Jaarverslag NIM 2012, strategisch plan 2013 – 2017.' 'Zingeving in organisaties (De Vries, 2014) en 'Gestisch Management in Relatie tot Innovatief Werkgedrag en Affectief Commitment' (2014).



Figuur 3. De verschillende gemeenten die NIM bedient

Bij NIM werken er 150 medewerkers en 150 vrijwilligers. Directeur van NIM is meneer De Vries. Er zijn negen managers werkzaam bij NIM, van wie ik er zes geïnterviewd heb. NIM is een maatschappelijk werk instelling die werkt aan menswaardigheid. NIM omschrijft zichzelf ‘als een organisatie met sociale professionals die doen wat nodig is om mensen te ondersteunen die het in hun leefsituatie net niet redden. Professionals proberen de sociale zelfredzaamheid in kleine stappen te versterken zodat cliënten het net wel redden’ (Strategisch Plan NIM 2013-2017). In 2013 deden 8000 mensen een beroep op NIM (De Vries, 2014).



Figuur 4. Organogram NIM

2.3 Selectie respondenten en interviews

In juni 2014 heb ik NIM benaderd voor mijn onderzoek. Directeur meneer De Vries heeft de managementassistenten opdracht gegeven de managers voor een interview te benaderen. Voor

een oriënterend interview heb ik allereerst meneer De Vries geïnterviewd. De interviews hebben plaatsgevonden in de periode november 2014 tot maart 2015. Elk interview had een gemiddelde duur van een uur. Voorafgaand op het interview kregen de managers een opdracht ter voorbereiding zodat zij alvast na konden denken over dilemma's uit hun werkpraktijk en deze tijdens het interview uitvoeriger besproken konden worden (zie bijlage 1).

Ik heb gekozen voor semi-gestructureerde interviews en heb hierbij het *boommodel* gehanteerd (Evers, 2007: 60). Zie voor het ontwerp van de interviews bijlage 2. In het boommodel wordt het onderzoekontwerp benaderd als de stam van een boom en zijn de takken de thema's die de onderzoeker wil bevragen. Dit betekent dat de hoofdvragen elk hetzelfde gewicht krijgen in het interview. Als onderzoeker kan ik zelf de afweging maken om aan bepaalde vragen meer aandacht te besteden of dieper op vragen in te gaan. Omdat de (omgang) met ethische dilemma's centraal staan in mijn onderzoek, ben ik hier in de interviews uitvoeriger op doorgegaan middels het *sluismodel*. In dit model staan hoofdvragen centraal en ligt er meer de nadruk op doorvragen in plaats van op vervolgvragen. De diepte overheerst in dit model en de respondent bepaalt zelf de breedte van het thema (Ibid.: 57).

2.4 Methodiek ethische dilemma's

Om de beroepsethiek van de managers te bespreken heb ik gekozen voor ethische dilemma's. Kort samengevat is ethiek de systematische reflectie op de moraal, zij zet ons aan tot kritisch nadenken over wat goed handelen is. Moraal is het geheel van waarden en normen van een individu, groep of samenleving. Ethiek is de zoektocht wat in een situatie de juiste moraal is. Een ethisch dilemma behandelt dan ook de vraag wat goed is om te doen. Kenmerkend voor een dilemma is dat er een conflict is tussen twee concurrerende waarden. Kiezen voor een bepaalde waarde heeft de consequentie dat een andere waarde geschonden wordt. In een dilemma is er geen sprake van een goede of slechte keuze. Het is aan het individu welke waarde hij laat prevaleren (Kouwenhoven, 2007).

De drie niveaus van dilemma's zijn ontleend aan het model wat Kaptein hanteert in zijn boek *De integere manager* (2004). Hierin maakt Kaptein onderscheid tussen drie verschillende dilemma's, dit zijn *dilemma's van vuile handen*, *dilemma's van vele handen* en *dilemma's van verstrengelde handen* (Kaptein, 2004: 19). Dilemma's van vuile handen gaan over dilemma's die de organisatie heeft met andere organisaties, de gemeente, de samenleving en burgers. Vuile handen dilemma's gaan over botsende waarden van een organisatie met externen. De dilemma's van de vele handen gaan over dilemma's in de organisatie, bijvoorbeeld in verschil van opvattingen en samenwerking. Vele handen dilemma's gaan over

botsende waarden op de werkvloer. De dilemma's van de verstrengelde handen gaan over dilemma's die de manager zelf heeft ten aanzien van de organisatie en als professional. Het zijn dilemma's waar persoonlijke waarden tegenover de waarden van de organisatie of het functieprofiel staan.

Ik heb voor de indeling van Kaptein gekozen omdat deze aansluit bij de, in hoofdstuk 1 beschreven, spanningsvelden waar de managers mee te maken hebben. Door de verschillende niveaus van Kaptein hoop ik de dilemma's van middenmanagers te inventariseren.

2.5 Data-analyse

Om de betrouwbaarheid van mijn onderzoek te vergroten zijn alle interviews getranscribeerd voor aanvang van de analyse (Verhoeven, 2010). Voor de thematische analyse van de data heb ik de methode van Boeije geraadpleegd (2005). Deze methode bestaat uit drie stappen, te weten: *open coderen*, *axiaal coderen* en *selectief coderen* (Hak, 2007). De eerste fase is het open coderen, dit betekent dat fragmenten van de transcripten van de interviews worden gelabeld met een code en worden opgeslagen (Boeije, 2005: 85). De tweede stap is axiaal coderen, in deze fase worden codes opgesplitst, samengevoegd of opnieuw benoemd. Dit zorgt ervoor dat tekstfragmenten goed met een code kunnen worden verbonden (Hak, 2007). De laatste stap is selectief coderen, dit is een methode van analyse. Door constante vergelijking wordt er gekeken of (en zo ja hoe) bepaalde codes met elkaar samenhangen. Na het proces van de codering van de passages tekst heb ik gekeken hoe de verschillende codes met elkaar in relatie staan door netwerken te creëren.

2.6 Methodologische kwaliteit

De methodologische kwaliteit gaat over de weg die ik heb afgelegd om mijn onderzoeksconclusies te bereiken. Belangrijk is hierbij de argumentatieve overtuigingskracht van mijn onderzoeksconclusies (Maso & Smaling, 1998: 64). Empirisch onderzoek kent twee soorten onderzoeksconclusies, te weten: kennisgericht onderzoek en praktijkgericht onderzoek. Zoals is in de inleiding werd beschreven betreft deze scriptie een kennisonderzoek.

Omdat mijn onderzoek voor een groot deel bestaat uit kwalitatieve data is het belangrijk dat ik mij bewust ben van mijn achtergrond, uiterlijke verschijning en (voor)oordelen die onvermijdelijk mijn visie kleuren op mijn onderzoeksonderwerp. Methodologische objectiviteit is belangrijk, dit betekent dat ik naast mijn

onderzoeksconclusies en handswijzen (methoden en technieken van onderzoek) ook mijn houding als onderzoeker in kaart breng. Het streven naar objectiviteit betekent niet de uitsluiting van de subjectiviteit van mij als onderzoeker, daarom is reflectie op mijn subjectiviteit van groot belang (Ibid.: 67). Aan de hand van gebruik bij memo's bij de transcripten en data-analyse heb ik aandacht besteed aan mijn subjectiviteit als onderzoeker.

Een scriptie over ethische dilemma's vraagt om een integere manier van het verwerken van de verkregen data. Omdat een aantal dilemma's vertrouwelijk van aard zijn worden dilemma's enkel in de hoofdlijn beschreven. Vertrouwelijke details worden buiten beschouwing gelaten. Tevens zijn de functieomschrijvingen van de managers en betrokken medewerkers niet opgenomen in de scriptie om vertrouwelijkheid van ingebrachte casussen te kunnen garanderen. Voorafgaand aan de publicatie van deze scriptie is de casestudy, ter goedkeuring, naar de respondenten gestuurd.

2.7 Betrouwbaarheid en validiteit

Betrouwbaarheid betekent dat er geen onsystematische vertekeningen zijn in mijn onderzoek. Maso en Smaling definiëren betrouwbaarheid in kwalitatief onderzoek als herhaalbaarheid van de tussen- en eindresultaten van een onderzoek (Ibid.: 68). Een uitgebreide rapportage is daarom van belang. Betrouwbaarheid is onder te verdelen in interne en externe betrouwbaarheid.

Interne betrouwbaarheid is de betrouwbaarheid binnen een onderzoeksproject (Ibid.: 69). Dit betekent dat beschrijvingen en interpretaties in mijn onderzoek worden gescheiden en dat ik mijn data op een systematische manier verwerk met behulp van softwareprogramma Atlas.ti.

Externe betrouwbaarheid, is de herhaalbaarheid van het hele onderzoek door andere onafhankelijke onderzoekers die dezelfde onderzoeksopzet en dezelfde methoden en technieken gebruiken. Als criterium geldt intersubjectieve navolgbaarheid, oftewel *trackability* (Ibid.: 70). Om de externe validiteit van mijn onderzoek te vergroten heb ik alle documenten, emailcorrespondenties, notities en geluidsopnames van dit onderzoek bewaard. Zo kunnen andere onderzoekers het geheel kritisch inspecteren.

Interne validiteit is validiteit binnen een onderzoeksproject en betreft de deugdelijkheid van de argumenten (verzamelde gegevens) en de redenering (onderzoeksopzet en de analyse) die tot de onderzoeksconclusies hebben geleid. Validiteit betekent dat er geen systematische vertekeningen zijn (Ibid.). Ik kan als onderzoeker niet waarde vrij zijn, maar ik kan wel proberen om in het kader van mijn onderzoek waarderingsvrij te zijn. Dat wil zeggen,

dat ik probeer geen waardeoordeel te geven en mijn voorkeuren zo min mogelijk laat meespelen. Om valide onderzoeksgegevens te genereren heb ik getracht een open interviewsetting te creëren. Dit heb ik gedaan door het creëren van *rapport*, dit is de onderlinge verbale en non-verbale betrokkenheid tussen interviewer en respondent. Wanneer de rapport hoog is betekent dit dat er veel vertrouwen is waardoor de respondent zijn verhaal aan de interviewer toevertrouwd en geen sociaal wenselijke antwoorden geeft. Rapport wordt vergroot door bijvoorbeeld het stellen van open vragen, een open houding en het herhalen van de boodschap van de respondent. Tevens heb ik bij de inleiding op het interview benadrukt dat de vertrouwelijke informatie geanonimiseerd wordt en enkel na toestemming van de respondenten wordt gepubliceerd. Ik hoop dat ik middels deze methodieken de kwaliteit van mijn verkregen data heb vergroot.

Externe validiteit betekent dat onderzoeksresultaten en conclusies van dit onderzoek ook opgaan voor niet onderzochte personen, situaties, organisaties en verschijnselen (Maso & Smaling, 1998; Smaling, 2009: 5). Omdat mijn onderzoek een casestudy betreft is externe validiteit minder van belang aangezien het de (omgang met) ethische dilemma's van managers van NIM betreft. Desondanks hoop ik de externe validiteit van mijn onderzoek te waarborgen door de individuele dilemma's te vertalen naar organisatiebrede thema's die ook voor middenmanagers, werkzaam in andere publieke organisaties, van toepassing zouden kunnen zijn.

3. Casestudy

In dit hoofdstuk worden de uitkomsten van de casestudy gepresenteerd. Centraal in het strategisch plan (2013-2017) van NIM staan menswaardigheid en zingeving. Deze twee waarden zijn in de interviews veel aan bod gekomen. Daarom begint dit hoofdstuk met een paragraaf over enkele kernbegrippen die bij NIM centraal staan. De paragraaf dient ter ondersteuning om de context van de besproken dilemma's te schetsen. In paragraaf 3.2 komen externe spanningsvelden en dilemma's aan bod, paragraaf 3.3 behandelt de spanningsvelden en dilemma's die de managers ervaren in de organisatie zelf. Paragraaf 3.4 beschrijft persoonlijke spanningsvelden en dilemma's. In paragraaf 3.5 wordt besproken hoe de managers omgaan met de dilemma's. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de professionaliseringsbehoeften van de managers van NIM ten aanzien van de omgang met ethische dilemma's.

3.1 Menswaardigheid, zingeving, normatieve professionalisering en co-creatie

NIM omschrijft zichzelf als een waarde gestuurde en levensbeschouwelijk neutrale organisatie (De Vries, 2014: 6). Belangrijke waarden voor de identiteit van NIM zijn, zoals eerder beschreven, zingeving en menswaardigheid. Zingeving is de basis van waaruit gewerkt wordt en menswaardigheid ziet NIM als *de* belangrijkste waarde als het gaat om het volbrengen van haar maatschappelijke opdracht als welzijnsinstelling.

3.1.1 Zingeving en menswaardigheid

Zingeving wordt door NIM gedefinieerd als 'de zoektocht naar orde, samenhang en richting in het bestaan; het nastreven van doelen die de moeite waard zijn en daaraan voldoening beleven' (Leijssen, 2004: 248, zoals geciteerd in: De Vries, 2014). Kenmerkend voor deze zoektocht is dat hij gericht is op 'het hogere' wat Van den Brink definieert als 'de verbeelding van een geheel waarmee ik mij verbonden weet en waardoor ik mij geroepen voel tot onbaatzuchtig handelen' (zoals geciteerd in: De Vries, 2014: 26).

Zingeving en levensbeschouwing zijn nauw met elkaar verbonden. NIM gebruikt hiervoor de volgende definitie 'onder levensbeschouwing verstaan we alle traditionele religies, spirituele tradities, religieuze en seculiere stromingen. Zij bevatten waarden die mensen nastrevenswaardig vinden in het leven; geven antwoorden op de vraag naar de zin van het leven; zijn voor mensen richtinggevend voor hun alledaagse handelen en mensen kunnen er vorm aan geven middels riten en rituelen' (Van Ewijk, 2010, zoals geciteerd in: Van 't Hof & Teppema, 2010: 3). Levensbeschouwing is een belangrijke bron van zingeving, aangezien

mensen door middel van levensbeschouwing zin geven aan hun bestaan. Zoals in paragraaf 1.2 al werd beschreven is levensbeschouwing een individuele aangelegenheid geworden en verplaatst naar het privédoel. Dit betekent dat er een grote diversiteit bestaat hoe mensen levensbeschouwing invullen. Daarom richten publieke organisaties zich doorgaans niet meer in op grond van levensbeschouwing, maar hebben zij een levensbeschouwelijk neutraal karakter gekregen (De Vries, 2014: 19). Een probleem van een levensbeschouwelijk neutrale organisatie is dat er geen vanzelfsprekende uitwisseling is van waarden en normen, terwijl deze uitwisseling bij zingeving van groot belang is (Ibid.: 23). Voor levensbeschouwelijk neutrale organisaties zoals NIM is dit dus problematisch. Het risico is dan dat er een cultuur komt van stilzwijgende aannames waarbij levensbeschouwing geen gespreksonderwerp is. De Vries benadrukt hierbij dat medewerkers het moeilijk vinden om in een levensbeschouwelijk neutrale organisatie over levensbeschouwelijke opvattingen te praten omdat zij bang zijn dat dit de professionele relatie zal schaden. Van 't Hof & Teppema beschrijven dat levensbeschouwing juist in maatschappelijk werk belangrijk is, aangezien maatschappelijk werkers in hun werk worden geconfronteerd met een grote diversiteit aan levensbeschouwingen (Ibid.: 1-5). Daarom heeft NIM gekozen om zingeving centraal te stellen op het gebied van strategie, structuur en cultuur (De Vries, 2014). Door het centraal stellen van zingeving is het probleem echter nog niet opgelost. Zingeving kan niet worden opgelegd, mensen kunnen enkel *zelf* zin geven aan hun bestaan.

3.1.2 Normatieve professionalisering

Om gestalte te kunnen geven aan zingeving heeft NIM normatieve professionalisering centraal gesteld. Kunneman omschrijft normatieve professionalisering als ‘de kritische reflectieve omgang met (al dan niet gedeelde) normen en waarden die de grondslag van het professionele handelen vormen’ (1998: 243). NIM kiest voor normatieve professionalisering vanwege de doorgaans grote nadruk op technische instrumentele opvatting van professionaliteit. Professionaliteit van een sociale professional wordt dan vooral gedefinieerd in termen van efficiëntie en effectiviteit waarbij de nadruk ligt op meetbare resultaten en protocollen. Hierdoor komen de zingeving van de professional en de morele component van het werk in het geding (Ibid.). Vanuit de normatieve opvatting van professionaliteit ontstaat er ruimte voor zingeving binnen een organisatie.

3.1.3 Co-creatie

Tevens zet NIM co-creatie in om ruimte te geven aan zingeving. Normatieve professionalisering is enkel mogelijk in een organisatie als humaniteit als een praktisch

leerproces wordt gezien en niet wordt opgelegd (Ibid.: 55). Humaniteit kan vanuit een goede intentie worden ingevoerd als gedeelde waarde in een organisatie. Kunneman benadrukt dat dit echter 'gewelddadig' kan zijn als humaniteit enkel wordt opgelegd en er geen alternatief wordt geboden (Ibid.: 76). Er moet in de organisatie de mogelijkheid worden geboden om de dialoog aan te gaan als men hierover een andere mening heeft. Daarom zijn randvoorwaarden voor NIM gelijkwaardigheid en co-creatie (De Vries, 2014: 55). Voor NIM betekent co-creatie dat alle verantwoordelijkheden (professionals, cliënten en opdrachtgevers) een aandeel hebben in het productieproces. Daarom vindt NIM dat iedere medewerker moet kunnen mee praten over zaken die er 'toe doen' en een strategisch karakter hebben. Dit doet NIM door het houden van geïnspireerde overleggen waar alle medewerkers van de organisatie aan mee mogen deelnemen. Zo streeft NIM naar een gezamenlijke besluitvorming als het gaat om strategische keuzes. Co-creatie maakt het mogelijk dat er afstemming en uitwisseling kan zijn over normen en waarden van medewerkers waardoor zij zelf de invloed op hun werk kunnen vergroten.

Na deze uiteenzetting van de kernbegrippen van NIM is het tijd om te kijken naar de spanningsvelden en ethische dilemma's die de respondenten in de interviews benoemden. In drie paragrafen worden achtereenvolgens de externe, interne en persoonlijke spanningsvelden genoemd en de besproken bijbehorende dilemma's. Elke paragraaf begint steeds met een beschrijving van de benoemde spanningsvelden waarna de ethische dilemma's worden beschreven.

3.2 Externe spanningsvelden en dilemma's

De middenmanagers benoemen zes externe spanningsvelden, dit zijn: afhankelijkheidsrelatie gemeente Nijmegen; bureaucratie en controle van gemeenten; beleidsregie versus uitvoeringsregie van gemeenten; bezuinigingen ten aanzien van de transities; nieuw type professional en de samenwerking met andere organisaties. Wat opvalt is dat het merendeel van de externe spanningsvelden en bijbehorende dilemma's betrekking hebben op de drie transities. Dit is grotendeels te verklaren door de periode waarin de interviews plaatsvonden (najaar van 2014). De voorbereidingen op de derde transitie, waarbij de verantwoordelijkheid voor jeugdzorg per 1 januari 2015 werd overgedragen aan gemeenten, waren ten tijde van de interviews nog in volle gang. Een aantal managers vervulden hier een belangrijke rol in, zij waren bijvoorbeeld verantwoordelijk voor het oprichten van sociale wijkteams.

3.2.1 Afhankelijkheidsrelatie gemeente Nijmegen

Vier respondenten benoemen het spanningsveld van NIM met de gemeente Nijmegen als het gaat om subsidieverstrekking. NIM is een groeiende organisatie, maar is voor haar voortbestaan als organisatie afhankelijk van de subsidie van de gemeente. Dit levert een eerste dilemma op waar NIM inherent mee te maken heeft en wat doorspeelt in de werkzaamheden van de managers. *'In de samenwerking met gemeentes, is het natuurlijk sowieso het dilemma, dat we gesubsidieerd worden door de lokale overheid, dus dat zij direct zien wat we doen. Dat het ook gewoon een samenwerkingspartner is en dat je die ook tevreden wilt houden.'* In het theoretisch kader zagen we dit spanningsveld verwoord in paragraaf 1.4.2 over de participatiesamenleving. Hier komt duidelijk de nieuwe vormgeving van zorg en welzijn naar voren, waarbij er moet worden samengewerkt met verschillende publieke partijen, wat een afhankelijkheidsrelatie tot stand brengt. Ook zien we hier terug dat de gemeente uitvoerder is van sociaal beleid. De verhouding met de gemeente komt in meer externe spanningsvelden aan bod, de volgende twee paragrafen hebben ook betrekking op de gemeente als uitvoerders van het sociaal beleid.

3.2.2 Bureaucratie en controle gemeenten

Een tweede spanningsveld wat vier managers noemen is de bureaucratie en controle van de gemeenten met wie NIM samenwerkt. Zoals in het theoretisch kader werd beschreven zijn zorg en welzijn door de drie transities anders ingericht. De verschillende gemeenten van Nijmegen hebben als uitvoerders van zorg en welzijn de verantwoordelijkheid overgedragen aan NIM om het maatschappelijk werk uit te voeren. De gemeenten blijven echter wel eindverantwoordelijk. Aangezien de gemeenten ook een bezuinigingstaakstelling hebben, willen zij inzicht hebben in het budget. Dit betekent dat NIM en haar professionals aan meer regels en voorwaarden moeten voldoen om het maatschappelijk werk in de regio te mogen uitvoeren. *'Wat je nu ziet met die transitie van rijk, provincie naar gemeenten. Dat de gemeenten de verantwoordelijkheid voelen en ineens hetzelfde gaan opbouwen en dezelfde bureaucratie gaan inbouwen waardoor het wellicht soms nog erger is dan hij was. Terwijl de transities er zijn om het geheel te vereenvoudigen.'*

Zoals in het theoretisch kader werd beschreven (paragraaf 1.4.4) is de rol van de managers hierbij om contractafspraken met gemeenten te maken. De manager moet niet alleen marktgericht te werk gaan, maar wordt daarbij ook geconfronteerd met toenemende bureaucratie. Twee respondenten benoemen in dit kader de onderhandelingen die zij met de gemeente moeten voeren over de voorwaarden. In de onderhandeling met de gemeenten over

het budget kreeg NIM te maken met de eis dat professionals een urenregistratie moesten bijhouden en verlot in overleg met de betreffende gemeente moest worden opgenomen. Het dilemma wat een respondent hierbij noemt was de vraag of NIM moest ingaan op deze eis of weerstand moest bieden (met het risico dat de subsidierelatie werd stopgezet). Twee respondenten geven hierbij aan dat de eis naar controle van professionals haaks staat op de managementstrategie die bij NIM gehanteerd wordt. NIM gaat uit van gestisch management, ook wel dienend leiderschap. In deze leiderschapsvisie staat participatief leiderschap centraal. Dit betekent dat medewerkers zelf beslissingen kunnen maken en ruimte krijgen voor inspraak. Hierdoor krijgt het dilemma ook betekenis op het niveau van interne spanningsvelden: de relatie tussen manager en professional (paragraaf 1.3.2) waarbij er een balans wordt gezocht tussen de autonome handelingsruimte van de professional enerzijds en de bureaucratische eisen waar de manager mee geconfronteerd wordt anderzijds. Ook heeft het dilemma betrekking op de verantwoordingsdruk waar de professionals nu al in grote mate mee te maken hebben, zoals in paragraaf 1.4.5 werd beschreven. De bureaucratische eisen zorgen ervoor dat de verantwoordingsdruk van professionals nog meer toeneemt.

3.2.3 Beleidsregie gemeente versus uitvoeringsregie professionals

Een derde spanningsveld wat door twee respondenten wordt benoemd is de spanning tussen de beleidsregie van gemeenten en de uitvoeringsregie van professionals. Dit spanningsveld heeft eveneens betrekking op de verandering in de inrichting van zorg en welzijn als gevolg van de drie transities (paragraaf 1.4.2). Waar hulpvragen in het verleden direct binnenkwamen bij NIM, komen zij nu centraal via de lokale toegangspoort van een gemeente binnen. De gemeenten hebben beleidsvrijheid in hoe zij de toegangspoorten inrichten. De helft van de respondenten geeft aan dat de gemeenten hierdoor meer invloed krijgen over de inrichting en inhoud van de hulpverlening. De respondenten vragen zich af hoeveel invloed de overheid mag hebben als het gaat om de inhoud van zorg en welzijn. Zij zijn van mening dat de kwaliteit van de hulpverlening niet kan bepaald worden door de gemeenten. In overeenstemming met het theoretisch kader twijfelen zij of de gemeenten inhoudelijk deskundig genoeg zijn om de complexiteit van de hulpvragen te beoordelen. De respondenten geven hierbij aan dat de beleidsregie haaks staat op de uitvoeringsregie van professionals. *'Het lijkt nu alsof we een veredeld uitzendbureau zijn en enkel de poppetjes leveren, terwijl we bij NIM een visie hebben over wat goede zorg is en die willen we ook uitleven.'*

Een dilemma wat hierbij door een van de respondenten wordt benoemd is de meldingsplicht die maatschappelijk werkers hebben ten aanzien van zwart werken van

cliënten. Het dilemma voor een professional is hierbij of hij een kwetsbare cliënt helpt om dit te melden. De professional dient de kwetsbare cliënt zo goed mogelijk te ondersteunen en zelf een afweging te maken wat op zo'n moment juist is om te doen. De managers benadrukken hierbij dat NIM als maatschappelijk werkinstelling als doel heeft om vrijheid van burgers en hun privacy te beschermen. *'Ik wil niet zeggen van goh we vertellen niets door van wat je me vertelt. Maar de andere kant is voor mij ook ondenkbaar dat we daaraan mee gaan werken. Want ik vind het echt van belang dat als je bij maatschappelijk werk komt of welke vorm dan ook, waar een sociale professional die je van NIM aangeboden krijgt, dan moet je daar een gesprek kunnen krijgen wat vertrouwd is.'* Dit sluit aan bij het in paragraaf 1.4 genoemde spanningsveld waarbij de keuzes van de manager altijd moeten worden afgezet tegen de maatschappelijke opdracht van maatschappelijk werk. De respondent geeft aan dat hij vanuit NIM sociale normatieve professionals zo goed mogelijk wil ondersteunen. Voor de managers is het zodoende hun taak om de randvoorwaarden te bewaken die de vrije handelingsruimte van professionals garandeert. Zo kunnen professionals zelf een normatieve afweging maken wat in een situatie juist handelen is. Ook hier valt een relatie te leggen met het interne spanningsveld 'manager versus professional' (paragraaf 1.3.2) waarbij in de casus de professionele autonomie prevaleert boven de systemische eisen.

3.2.4 Bezuinigingen ten aanzien van de transities

Een vierde spanningsveld wat door twee respondenten benoemd wordt is de doorgevoerde bezuinigingsslag ten gevolge van de drie transities. In essentie komt het erop neer dat er minder middelen zijn dan voorheen om zorg vorm te geven. De respondenten benadrukken dat de transities twee eisen stellen aan de professionals. Enerzijds wordt er van hen verwacht dat zij zich een nieuwe werkwijze eigen maken, wat tijd vergt. Anderzijds hebben zij minder middelen en tijd om de zorg voor cliënten vorm te geven vanwege de bezuinigingsslag. Hierdoor neemt de druk op professionals toe en kunnen wachtlijsten toenemen. Deze eisen hangen samen met de in het theoretisch kader genoemde spanningsvelden van 'actief burgerschap' (paragraaf 1.4.3) waarbij het gaat om een nieuw competentieprofiel van de sociale professional en het reeds genoemde marktdenken (paragraaf 1.4.4). Een manager benoemt hierbij als mogelijk dilemma in de toekomst dat professionals mogelijk een keuze moeten maken welke cliënt zij eerst helpen. *'Mensen kunnen tussen de wal en het schip vallen, terwijl je er eigenlijk bent om de mensen te helpen, zoals NIM zegt: 'de mensen te helpen die het net niet redden, om het net wel te redden.'* En dat je op een gegeven moment dus tussen twee cliënten moet gaan kiezen van wie wacht er nu en wie wacht er niet?' Ook dit

dilemma zien we verwoord in het spanningsveld van marktdenken (paragraaf 1.4.4) waarbij de waarde van de professie haaks staat op de gevolgen van de bezuinigingen.

Een ander dilemma wat een respondent bespreekt in het kader van de bezuinigingen heeft eveneens betrekking op de vrijheid die gemeenten hebben om de lokale toegangspoort in te richten, zoals in voorgaande paragraaf is beschreven. NIM hecht, in het kader van goed werkgeverschap, een groot belang aan deskundigheidsbevordering. Zij doen dit onder andere door het faciliteren van collegiaal overleg of werkbegeleiding. De deskundigheidsbevordering is in de overhead tijd opgenomen. Gemeenten kunnen nu bepalen dat de lokale toegangspoort efficiënter ingericht kan worden en er daarom voor kiezen om de deskundigheidsbevordering zelf vorm te geven. Ook hier zijn de eerder genoemde onderhandelingen over contractafspraken (paragraaf 1.4.2) ook weer van groot belang om ervoor te zorgen dat professionals de ondersteuning krijgen die volgens NIM essentieel is om hun beroep uit te oefenen.

3.2.5 Nieuw type professional

In aansluiting op bovenstaande paragraaf wordt door de helft van de respondenten als vijfde spanningsveld het nieuwe type professional genoemd. De managers benadrukken dat het vak van maatschappelijk werkers verandert als gevolg van de transitie van de participatiemaatschappij. Zoals in het theoretisch kader in paragraaf 1.4.3 wordt beschreven is een gevolg van de participatiemaatschappij een nieuw competentieprofiel van de sociale professional. Dit werpt, zo blijkt uit de casestudy, vragen op over de afstand van huidige professionals tot dit competentieprofiel en hoe managers hiermee om moeten gaan. Twee managers benoemen het dilemma van een medewerker die al lang bij NIM in dienst is maar niet meer voldoet aan de nieuwe eisen van het competentieprofiel. Zij staan voor de vraag of het rechtvaardig is om een medewerker na jarenlange trouwe dienst te ontslaan. *'Het voelt alsof je met een vliegtuig vertrekt en dat je op een iemand moet wachten. Die ook nog mee wil. De vraag is, wat past er dan? Wacht je op die persoon want anders mist die de vlucht. Of zadel je de rest op met vertraging? En daarvan weet je de consequenties niet, maar die zullen ongetwijfeld groter zijn.'*

Buiten de eerder beschreven tijd die het kost om het nieuwe profiel eigen te maken benoemen twee managers ook een spanningsveld als het gaat over het voortbestaan van NIM als organisatie ten aanzien van het nieuwe type professional. Het nieuwe functieprofiel en de huidige inrichting van zorg en welzijn maakt dat professionals minder afhankelijk van NIM zijn. Zo is het bijvoorbeeld denkbaar dat professionals in de toekomst gedetacheerd worden

door gemeenten. Een respondent benadrukt dat het de vraag is in hoeverre professionals NIM als organisatie nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. In het interview met meneer De Vries komt dit ook ter sprake. Wil NIM als organisatie blijven bestaan dan zal zij een transitie door moeten maken. Dit betekent dat NIM in de toekomst een platform moet worden waar sociale professionals zich aan kunnen binden. Hoewel professionals dan zelf hun opdrachten kunnen werven kan NIM als organisatie ook bemiddelen tussen professionals en gemeenten omdat NIM nog steeds de contacten met de gemeenten heeft. *‘Want als de lead bij de professional ligt, dan stel je je anders op. Dan word je professional de klant. Dat is natuurlijk een hele andere situatie. Dan word je meer dienstbaar. Je komt in naam van die professional aan het werk. Dan heb je tegelijkertijd, je hebt veel meer een makelaarsfunctie.’*

3.2.6 Samenwerking met andere organisaties

Een laatste externe spanningsveld wat twee respondenten benoemen is de samenwerking met andere welzijnsorganisaties. NIM moet als gevolg van de drie transitie's meer intensief gaan samenwerken met andere welzijnsorganisaties uit de regio. Zo is NIM eind 2013 een samenwerkingsverband gestart met drie andere welzijnsorganisaties: Het Inter-Lokaal, Swon het seniorennetwerk en Tandem Welzijn. Samen zijn zij ‘W4’ en hebben van de gemeente Nijmegen de regie gekregen om het welzijnswerk in de stad uit te voeren. De Gemeente Nijmegen blijft als opdrachtgever echter wel eindverantwoordelijk.

De W4 is ook gestart met het opzetten van Sociale Wijkteams om de eerstelijns hulpverlening te versterken (De Vries, 2014). NIM is als organisatie verantwoordelijk voor ‘Hulpverlening en coördinatie’ en ‘Regie, drang en dwang.’ De samenwerking met de organisaties van W4 heeft als gevolg dat werkprocessen anders moeten worden georganiseerd. Dit heeft verschillende consequenties voor een aantal managers die bij NIM werkzaam zijn. Waar zij voorheen direct leidinggevende waren van maatschappelijk werkers, sturen zij nu teamleiders en coördinatoren van vrijwilligers en professionals aan. Ook ligt de verantwoordelijkheid voor de coördinatie van de vrijwilligers die deelnemen aan de sociale wijkteams bij NIM. Hoewel de vrijwilligers niet in dienst zijn bij NIM, zijn de managers inhoudelijk wel verantwoordelijk.

In aansluiting op het theoretisch kader (paragraaf 1.4.2) waarin een gevolg van de participatiesamenleving is dat maatschappelijke partijen meer met elkaar moeten samenwerken, benoemen twee respondenten dat de samenwerking met de verschillende organisaties de complexiteit van hun werk vergroot. De verantwoordelijkheden en machtsstructuren zijn versnipperd over de verschillende organisaties. Tevens merken zij in de

samenwerking met andere organisaties dat werkwijzen, visies en belangen op gespannen voet staan met eigen filosofie en werkwijzen van NIM. Een respondent geeft hierbij aan dat het lastig is om professionals aan te sturen van andere organisaties omdat zij vaak een ander soort type teamleider gewend zijn met een andere stijl van leiding geven. De respondent benoemt dat de gestische managementstijl van NIM verwarrend kan zijn voor professionals van andere organisaties. Zo weten sommige professionals zich geen raad met de vrijheid en eigen verantwoordelijkheid die teamleiders van NIM bieden. Zij kan in contrast staan met de stijl van de eigen leidinggevende omdat die bijvoorbeeld meer gebaseerd is op controle. Hoewel de samenwerking met andere organisaties als een spanningsveld benoemd wordt, noemt geen van de respondenten een dilemma wat hier betrekking op heeft.

Ten aanzien van de externe spanningsvelden en bijbehorende dilemma's die de managers van NIM ervaren, kan gesteld worden dat deze met name betrekking hebben op de uitdagingen gesteld door de participatiesamenleving, het marktdenken, toenemende bureaucratie, actief burgerschap en risicobeheersing. Van de externe spanningsvelden uit het theoretisch kader zijn de 'ontembare vraagstukken' (paragraaf 1.4.1) en het 'achter-de-voordeur-beleid' (paragraaf 1.4.6) niet als zodanig naar voren gekomen in de casestudy. Het valt ook op dat het theoretisch onderscheid tussen de interne en externe spanningsvelden niet helemaal te vertalen is naar de casestudy. Zo kwam de verbinding met het interne spanningsveld 'manager versus professional' (paragraaf 1.3.2) al naar voren in de externe dilemma's. Als opmaat naar de volgende paragraaf over interne spanningsvelden kan vast gesteld worden dat een analyse van voornoemde externe spanningsvelden en bijbehorende dilemma's laat zien dat er als een rode draad de *tussen* functie van de managers zichtbaar is, zoals benoemd in het theoretisch kader in paragraaf 1.3.1. Of het nu gaat tussen professional en bureaucratie, tussen waarden en bezuinigingen, tussen verschillende partijen die moeten samenwerken, tussen 'oude' professionaliteit en 'nieuwe' professionaliteit, tussen autonomie en bedrijfsmatige eisen etc., steeds wordt opnieuw zichtbaar dat het de spanningsvolle taak van de manager is te schipperen tussen uitersten, tussen verschillende waarden en belangen. Daar komt ook bij dat een deel van de dilemma's van de manager niet primair zijn 'eigen' dilemma's zijn. Bijvoorbeeld het al dan niet doorspelen van vertrouwelijke informatie van cliënten aan gemeenten, dat is primair een dilemma van de professional, welke neergelegd wordt bij de manager. Het lijkt er dus op dat een middenmanager naast zijn eigen dilemma's ook een omgang dient te hebben met de dilemma's van de professionals die hij aanstuurt.

3.3 Interne spanningsvelden en dilemma's

De respondenten benoemen drie spanningsvelden die zij in de organisatie ervaren, te weten: organisatiebelang versus individu, systeem- versus leefwereld en vrijheid van medewerkers versus sturing.

3.3.1 Organisatiebelang versus individu

Alle respondenten geven aan het dat het bemiddelen tussen de organisatiestrategie en het individu een permanent spanningsveld is wat inherent is aan de functie. *'Ik zit continu tussen twee belangenwerelden in.'* De spanning tussen de organisatiestrategie en het individu komt naar voren in drie dilemma's.

Twee managers noemen hierbij het dilemma van tijdelijke contracten die NIM inzet om als organisatie een bepaalde mate van flexibiliteit te behouden en in te spelen op veranderingen in de buitenwereld. Medewerkers van NIM hebben echter recentelijk aangegeven dat zij dit onbegrijpelijk vinden vanwege de centrale waarde die menswaardigheid binnen de organisatiestrategie van NIM inneemt. Uit een medewerkers tevredenheidsonderzoek uit 2014 blijkt dat medewerkers voor het ervaren van eigen zingeving de zekerheid van een vast contract van groot belang vinden.

Een manager benoemt een dilemma waar hij voor de vraag staat of het contract van een suboptimaal functionerende medewerker moet worden verlengd. Het gaat in deze casus om een secretariële functie waarbij de medewerker alles doet wat in zijn macht ligt. Dit is echter niet voldoende aangezien de ondersteuning van professionals van essentieel belang is om de zorg voor kwetsbare cliënten snel te kunnen organiseren. *'Is dat dan een kwestie van wij moeten afscheid nemen van elkaar? Als je het zo zwart-wit bekijkt wel.'* Desondanks benoemt de manager dat dit tegen het eigen gevoel van menswaardigheid ingaat. *'Maar het idee van iemand die doet wat hij kan, die hard werkt, die probeert om zijn talenten steeds verder te ontwikkelen. Mag je van iemand meer verlangen dan dat? En als iemand dat dus als het stukt, als het onvoldoende is. Past het dan om iemand af te serveren. Doe je mensen dan wel recht? Dus eigenlijk gaat het dan om, wat is menswaardigheid in deze casus?'*

Een ander dilemma wat een manager bespreekt is een opdracht die hij kreeg om een medewerker te begeleiden bij het uitstromen uit de organisatie. De desbetreffende medewerker had vanwege langdurige ziekte een tijd thuis gezeten, na zijn herstel was er geen passende plaats meer voor hem bij NIM. Het was de taak van de manager om ervoor te zorgen dat de procedure van uitstromen zo soepel mogelijk zou verlopen en de uitkoopsom voor NIM beperkt werd. Voor de respondent speelt hier op zowel op individueel niveau de vraag naar

rechtvaardigheid en op het niveau van de organisatiestrategie. Rechtvaardigheid voor de individuele medewerker betekent in deze casus dat hij van NIM een grote uitkoopsom zou ontvangen. Rechtvaardigheid in het belang van NIM is dat de uitkoopsom zoveel mogelijk wordt geminimaliseerd. Een grote uitkoopsom heeft weer nadelen voor andere medewerkers van NIM omdat er dan minder contracten kunnen worden verlengd.

3.3.2 Systeem- versus leefwereld

Een tweede spanningsveld in de organisatie wat twee managers benoemen is de spanning tussen systeem- en leefwereld. Deze tegenstelling is afkomstig van Habermas (1981). In het kort komt het erop neer dat in organisaties de systeemwereld overheerst, de nadruk ligt op effectiviteit, strategie en instrumentaliteit. De leefwereld wordt door Habermas gedefinieerd als de wereld waarin het sociale handelen centraal staat, er is ruimte voor zingeving en persoonlijke relaties. Hoewel de twee werelden in het verleden volledig gescheiden waren is Habermas van mening dat de systeemwereld de leefwereld heeft gekoloniseerd. Hierdoor wordt er in de leefwereld strategisch en instrumenteel gehandeld. Wierdsma (2001) is van mening dat de systeem- en leefwereld niet meer volledig van elkaar gescheiden zijn en spreekt over een inferentiezone tussen beide werelden. Hij concludeert dat de leefwereld steeds meer een plek krijgt in organisaties. Hoewel NIM door de centrale rol van zingeving in organisatiestrategie meer ruimte wil maken voor de leefwereld, blijft de systeemwereld in de organisatie bestaan en moeten managers voortdurend balanceren tussen beide werelden.

Een respondent noemt in het kader van deze spanning een dilemma wat hij achteraf had bij het ondersteunen van een collega. De manager kreeg de opdracht om een collega te ondersteunen bij een proces om een medewerker richting een andere functie te coachen. Hoewel de respondent zijn collega goed had ondersteund was de medewerker achteraf kritisch over haar nieuwe functie en het verrichte werk van de manager. *'Zij gaf mij terug dat dit is zoals het vaak bij NIM gaat. Dat er met poppetjes wordt geschoven en dat er alleen maar een beetje functioneel wordt nagedacht.'* Door de feedback van de medewerker realiseerde de manager zich dat zijn rol in het geheel eendimensionaal was geweest. Hij had op een functionele manier naar de verschillende functies binnen NIM gekeken en was het perspectief van de medewerker uit het zicht verloren.

De twee voorgaande paragrafen kunnen verbonden worden met de *in-between* functie van de middenmanager uit het theoretisch kader (paragraaf 1.3.1). De manager bevindt zich tussen directie en werkvloer en ervaart van beide kanten druk en dient te bemiddelen tussen enerzijds de strategie van de organisatie en anderzijds de realiteit van dagelijkse activiteiten.

3.3.3 Vrijheid van medewerkers versus sturing

Het derde spanningsveld wat wordt benoemd door twee respondenten is de vrijheid van de medewerkers versus sturing. Vanuit de gestische managementstijl proberen managers zoveel mogelijk aan te sluiten bij de persoonlijke interesses van medewerkers om vanuit daar de professionele ontwikkeling vorm te geven. De managers geven aan dat zij vanuit vertrouwen in de medewerker handelen en stellen zich als leidinggevende dienstbaar op. Desondanks ontkomen zij er niet aan dat zij vanuit strategisch oogpunt ook moeten bijsturen om veranderingen in de organisatie door te voeren. De respondenten benoemen echter geen dilemma's bij dit spanningsveld. In het theoretisch kader werd de spanning tussen managers en professionals beschreven (paragraaf 1.3.2), het is opmerkelijk om te zien dat de respondenten geen dilemma's benoemen ten aanzien van deze spanning.

3.4 Persoonlijke dilemma's en spanningsvelden

De helft van de respondenten benoemen drie verschillende spanningsvelden die gaan over persoonlijke spanningsvelden die zij hebben ten aanzien van NIM als organisatie, dit zijn: wezenlijke aspecten van het werk; andere visie op organisatiestrategie en het aannemen van een detacheringsoopdracht. De andere helft van de respondenten ervaart geen spanningsvelden in het werk met NIM. Dit zou mogelijk samen kunnen hangen met het gegeven dat twee respondenten in de interviews benadrukken dat zij het gevoel hebben dat er naar door het bestuur naar de hen geluisterd wordt en dat zij op strategisch niveau deel kunnen nemen. *'Ik zit hier heel erg op mijn plek als het gaat zingeving en zinvol werk doen. Dat gevoel van dat je het verschil maakt.'* *'Niet zozeer dat ik zoveel invloed heb, maar er wordt wel geluisterd en je kunt meedoen op strategisch niveau, dus je bepaalt ook mede de koers. Dus op het moment dat het een kant dreigt op te gaan van volgens mij is dit gewoon echt niet goed, ja dan zorg ik ook wel weer dat ik me daar over uitlaat.'*

3.4.1 Wezenlijke aspecten van het werk

Een manager benoemt dat hij het moeilijk vindt om tijd te kunnen vrijmaken voor de wezenlijke aspecten van zijn werk. De manager refereert hierbij aan zijn achtergrond als maatschappelijk werker. *'Ik ben van oorsprong kwartiermaker en het is mijn bestemming om mensen een geborgen thuis te geven.'* Door de grote werkdruk komt de manager vaak niet aan de bestemming in zijn werk toe. Hierbij is het continu het dilemma op welke plek hij de keuze maakt om de investeren. De consequentie van een investering op het ene gebied betekent automatisch dat de respondent op een andere plek tekort schiet. Deze ervaring van

tekortschieten in het wezenlijke aspect van het werk kan gezien worden als een existentiële ervaring, zoals benoemd in het theoretisch kader in paragraaf 1.5, die wordt veroorzaakt door de druk van de procedures en het systeem van de organisatie. Een mogelijke trage vraag zou kunnen gaan over het zowel ruimte geven aan de eigen bestemming in het werk als voldoen aan de hoge werkdruk.

3.4.2 Andere visie op de organisatiestrategie

Een respondent geeft aan een andere visie op de organisatiestrategie van NIM te hebben. Zoals we in paragraaf 3.1 hebben kunnen zien is in de organisatiestrategie van NIM een centrale rol weggelegd voor de (normatieve professionalisering van de) medewerker. NIM doet er alles aan om haar sociale professionals zo goed mogelijk te ondersteunen. Zoals beschreven in het theoretisch kader dienen professionals sinds de WMO meer aan te sturen op de zelfregie van cliënten (paragraaf 1.4.3). Een manager benoemt dat NIM op dit moment niet goed in staat is om te zien hoe cliënten de regie kunnen behouden in het proces. In plaats daarvan is NIM nog bezig om processen in organisatiestructuren vast te leggen. *‘We moeten kwetsbare cliënten een stem geven. Natuurlijk proberen professionals altijd met de cliënten te werken en hen ruimte te geven en de vrijheid om dat te bewerkstelligen. Maar is dat voldoende? [...] Individuen eigen verantwoordelijkheden geven, daar zou de focus moeten liggen. Terwijl wij als organisatie nog heel erg bezig zijn met hoe regelen we het goed. Daardoor vergeten we het perspectief van de cliënt.’*

3.4.3 Eigen integriteit aannemen detacheringsoopdracht

Een laatste persoonlijke dilemma wat wordt benoemd is afkomstig van een manager die benaderd is door een samenwerkende welzijnsorganisatie voor het uitvoeren van een detacheringsoopdracht. De manager had eerder, met succes, een detacheringsoopdracht uitgevoerd voor de welzijnsinstelling. De organisatie benaderde haar opnieuw met de vraag of zij een terug wilde komen. Dit keer mocht de respondent de opdracht zelf formuleren. Na overleg met haar leidinggevende mocht de manager de opdracht aannemen. De manager twijfelt of het integer is om de opdracht aan te nemen omdat zij zelf de opdracht mocht formuleren. Zij kan het niet naar zichzelf verantwoorden om een opdracht uit te voeren die door overheidsgeld wordt gefinancierd en geen maatschappelijk belang dient. *‘Toen heb ik gezegd van nee, want zo van want dan ga ik alleen maar geld kosten en lever ik niks op en als het gaat om moraliteit, ik vind dat je het niet kan maken. Het is overheidsgeld, er is schaarste, er is schaarste in de samenleving en je hebt dan als manager de verantwoording om daarmee*

om te gaan. Dit dilemma en de overweging daarin van de manager laat zien dat het hier zowel draait om een opvatting van eigen professionaliteit van de manager (paragraaf 1.3.2), namelijk gebonden aan beroepsmatige waarden, als om een reflectie op eigen existentiële waarden (paragraaf 1.5).

3.5 Omgaan met dilemma's

In deze paragraaf staat de vraag centraal hoe de managers van NIM omgaan met ethische dilemma's en welke professionaliseringsbehoefte zij ten aanzien van de omgang met deze dilemma's hebben. Voordat we verder gaan dienen we eerst nog stil te staan bij de aard van de besproken ethische dilemma's.

3.5.1 Aard van dilemma's

Vijf van de zes managers geven aan dat ethische dilemma's een wezenlijk onderdeel uitmaken van hun werk. *'Ik geloof dat mijn werk niks anders is dan het managen van dilemma's.'*

De helft van de managers benadrukt dat het ingewikkelde van de ethische dilemma's is, dat zij een casus vanuit verschillende routes kunnen aanvliegen. *'Ik kan vaak een beslissing langs de ene kant of langs de andere kant maken en het dan beide rechtvaardigen. De vraag is wat dan goed is om te doen?'* Twee managers geven aan dat het lastige van dilemma's is dat er geen goede keuze bestaat. *'Welk besluit ik ook maak, de kern is dat je het nooit helemaal goed doet.'*

Zoals in de voorgaande drie paragrafen werd beschreven spelen de dilemma's waar de managers mee te maken hebben op verschillende niveaus. De helft van de managers benadrukt dat de dilemma's vaak als een keten met elkaar samenhangen vanwege het veelzijdige karakter van maatschappelijk werk en de hoeveelheid partijen waartoe zij zich moeten verhouden. De respondenten benadrukken dat het hierdoor bijna onmogelijk is om de spanningsvelden en dilemma's te structureren middels de indeling van Kaptein. De niveaus van de ethische dilemma's lopen veelal door elkaar heen omdat interne dilemma's van NIM vaak betrekking hebben op externe dilemma's (en vice versa). Dit is terug te zien in het dilemma wat werd beschreven in paragraaf 3.2.5 waarin twee managers voor het dilemma stonden of een professional ontslagen moet worden omdat hij niet voldoet aan het nieuwe competentieprofiel. *'In interne dilemma's van NIM kan ik ook externe dilemma's aanwijzen. Ja, een maatschappelijk werker die niet goed functioneert, dat is in principe een interne aangelegenheid, iets tussen organisatie en medewerker. Maar als die medewerker niet*

functioneert, dan heeft dat vaak te maken met een nieuw competentieniveau wat is ingegeven door anderen.'

In paragraaf 3.2 t/m 3.4 hebben we kunnen zien dat er verschillende belangen een rol spelen in de dilemma's waar de managers mee te maken hebben, zoals de subsidierelatie met de gemeente die belangrijk is voor het voortbestaan voor NIM, het leveren van menswaardige zorg voor burgers en zorgen dat professionals hun werk goed kunnen uitvoeren. Twee managers geven aan dat zij daarom meervoudig naar de dilemma's kunnen kijken als het gaat om de vraag wat menswaardig handelen is. Dit wordt duidelijk als we langer stilstaan bij het dilemma van de professional die niet voldoet aan het nieuwe competentieprofiel. Vanuit het perspectief van de medewerker is het de vraag of het menswaardig is om iemand te ontslaan die al jaren goed werk heeft afgeleverd, maar niet voldoet aan het nieuwe competentieprofiel wat is ingegeven door de overheid. Vanuit de waarde menswaardigheid die bij NIM centraal staat zou het geen probleem moeten zijn dat een medewerker fouten maakt en steken laat vallen. Vier managers benoemen dat er bij NIM fouten gemaakt mogen worden, zolang een medewerker zich lerend opstelt en een ontwikkeling laat zien omdat hij van zijn fouten leert. Ook speelt de maatschappelijke opgave van NIM als organisatie mee, het leveren van goede zorg voor kwetsbare burgers. Tenslotte kan de manager ook vanuit normatief perspectief naar het dilemma kijken is, vindt hij het rechtvaardig om de professional te ontslaan?

De vraag naar wat juist handelen is in een situatie hangt af van welke waarde of belang de managers laten prevaleren. Lastig hierbij is dat in veel dilemma's menswaardigheid op meerdere niveaus een rol speelt. In bovenstaande casus is menswaardigheid op drie niveaus in het geding. Allereerst op het niveau van de medewerker (is het menswaardig om hem te ontslaan?), ten tweede op het niveau de kwetsbare burgers (menswaardigheid speelt op het gebied van het leveren van passende zorg) en tenslotte op het niveau van de manager (eigen waarde van menswaardigheid). De kern van een dilemma is dat er altijd ergens menswaardigheid zal worden geschonden.

3.5.2 Strategieën die managers hanteren bij de omgang met dilemma's

Alle respondenten geven aan dat zij goed in staat zijn om met ethische dilemma's om te gaan. Vijf respondenten hebben een achtergrond als maatschappelijk werker en zijn vanuit hun verleden gewend wat het betekent om met ethische dilemma's om te gaan. Het lukt de managers om middels kritische rationele reflectie de verschillende belangen en argumenten in kaart te brengen zodat zij een gerechtvaardigd besluit kunnen maken. De managers hebben hiervoor verschillende strategieën. Alle respondenten benadrukken dat NIM als organisatie op

veel manieren ruimte biedt om met ethische dilemma's om te gaan. De helft van de managers benadrukt dat de cultuur in het managementteam helpend is om een beslissing te maken bij een ethisch dilemma. Twee managers geven aan dat zij ingewikkelde casussen met elkaar kunnen bespreken zonder dat daar een formele structuur voor nodig is. Zo kunnen zij bij collega-managers of de bestuurder aankloppen en samen kijken wat verschillende belangen en waarden zijn die in een betreffende casus spelen. Dit helpt vaak om te zien wat belangrijk is en welke keuze gemaakt dient te worden. Hierbij is de eigen verantwoordelijkheid van de manager van groot belang: *'Als manager moet je een bepaalde zelfredzaamheid hebben om ervoor te zorgen dat kwesties waar je mee rondloopt worden besproken. Als je dat doet zijn er veel structuren en mogelijkheden om je casus te bespreken.'* De helft van de managers geeft aan dat het bestuur een goede balans weet te vinden tussen hen ondersteunen bij een lastig besluit en de autonomie voor de beslissing uiteindelijk bij de managers zelf te laten.

Naast de informele lijnen wordt er binnen NIM ook op formele wijze ruimte geboden aan ethische dilemma's. Vier managers geven aan dat er ruimte wordt gemaakt in het MT of een werkoverleg om ethische kwesties gezamenlijk te bespreken. Bij zeer ingewikkelde casussen wordt er een moreel beraad ingelast. Als er belangrijke ethische kwesties spelen die de hele organisatie aangaan wordt een geïnspireerd werkoverleg georganiseerd. Dit betekent dat alle uitvoerend medewerkers van NIM mogen aansluiten. Eén respondent twijfelt echter wel of de geïnspireerde overleggen wel toegankelijk genoeg zijn voor de uitvoerende medewerkers.

De helft van de respondenten geeft aan dat het belangrijk is dat zij voldoende ruimte in hun hoofd nodig hebben om een omgang te vinden met lastige ethische kwesties. Zij noemen het belang van inhoudelijk geïnspireerd blijven en doen dit onder andere door het lezen van (vak)literatuur of het bezoeken van bijeenkomsten en conferenties. Ook is er een manager begonnen met mindfulness om ruimte in zijn hoofd te (be)houden. Een andere respondent noteert aandachtspunten in een memo voor een volgende bijeenkomst, dit stelt haar in staat kwesties (even) los te kunnen laten zodat er ruimte ontstaat om zich op andere dingen te richten

Twee managers geven aan buiten de organisatie een gesprekspartner op te zoeken om dilemma's mee te bespreken. Dit kan een collega van een van de samenwerkende organisaties zijn of een medewerker van de gemeente. *'Zo kunnen mijn blinde vlekken worden blootgelegd. Ik gebruik zo'n gesprek als spiegel om te toetsen of de beslissing die ik maak wel de juiste is.'* Twee respondenten geven aan dat zij mensen opzoeken die hen kunnen bevragen op eigen opvattingen zodat ze ook in staat zijn om op een andere manier naar de casus te

kijken. *'Soms heb ik een onderbuik gevoel, maar dan kan ik er geen woorden aan geven. Dan heb ik echt iemand nodig om te spiegelen. Je moet het niet binnen je eigen bloedgroep gaan zoeken, maar bij mensen die vanuit een ander perspectief naar je kwestie kijken [...] en andere vragen kunnen stellen.'*

Één manager hanteert de strategie van de 'luis in de pels.' *'Als ik het ergens niet mee eens ben of twijfel of we wel de goede beslissing nemen ga ik mijn collega's kritisch bevragen. En stel ik een vraag als waar deden we het nou ook alweer voor? Zo zorg ik ervoor dat ik ruimte claim om belangrijke kwesties te bespreken.'*

Tenslotte benadrukken alle respondenten dat zij zich in de omgang met ethische dilemma's laten leiden door verschillende waarden. Zij noemen publieke waarden die centraal staan in maatschappelijk werk, professionele en persoonlijke waarden. Waarden die zij vanuit maatschappelijk werk benoemen zijn menswaardigheid, zelfregie, uniciteit en kwetsbaarheid. Als manager noemen zij het belang van waarden als betrouwbaarheid, transparantie, gelijkwaardigheid en integriteit. Persoonlijke waarden die aan bod komen in de interviews zijn trouw, loyaliteit, zingeving, moed, compassie en zelfzorg. Vier respondenten benoemen hierbij dat persoonlijke waarden vaak niet te onderscheiden zijn van de professionele waarden en visa versa.

3.6 Professionaliseringsbehoeften ten aanzien van de omgang met dilemma's

Voor we aandacht besteden aan de professionaliseringsbehoeften van managers van NIM dienen we eerst te kijken wat voor professionalisering er binnen NIM aan de managers geboden wordt.

Vanuit NIM worden er voornamelijk professionaliseringsactiviteiten georganiseerd die inhoudelijk van aard zijn. Individuele leerbehoeften worden door de directeur geïnventariseerd en daar waar mogelijk gecollectiviseerd. Op dit moment is het belangrijk dat managers kennis hebben van *Sociale Netwerk Strategieën* en wordt er een bijscholing rondom dit thema georganiseerd. Ook organiseert NIM jaarlijks een symposium om maatschappelijk werk verder te ontwikkelen. Afgelopen jaar organiseerde zij in samenwerking met de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen het symposium 'Zin in werk' gericht op normatieve professionalisering. Tevens is de dissertatie van directeur De Vries (2014) een voorbeeld van de inhoudelijke aandacht voor zingeving. Een ander professionaliseringsthema is vitaliteit. Vitaliteit heeft betrekking op verschillende aspecten zoals kennis en vaardigheden, maar ook fysieke aspecten zoals gezonde eetgewoonten en sport.

Vanwege de centrale rol die zingeving inneemt in de organisatiestrategie van NIM is er een permanente aandacht voor normatieve professionalisering. De geïnspireerde werkoverleggen en bijeenkomsten moreel beraad zijn manieren waarop NIM structureel aandacht besteedt om gezamenlijk te reflecteren op ethische kwesties. Alle respondenten benoemen dat zij tevreden zijn op de manier waarop zij door NIM worden gesteund. Desondanks zijn er ook aspecten waar de managers ondersteuning bij kunnen gebruiken.

Een eerste professionaliseringsbehoefte die wordt genoemd is om blijvende tijd en aandacht te besteden aan ethische dilemma's. Twee managers hebben behoefte aan concretisering van en uitbreiden van aandacht voor normatieve professionalisering. *'Het theoretische verhaal ligt er, in het strategisch plan en de dissertatie van Arie. De vraag is nu hoe we dat samen kunnen gaan doen?'* De managers kunnen ondersteuning gebruiken bij het in de praktijk brengen van normatieve professionalisering. Hoewel er binnen NIM veel aandacht is om ethische kwesties te bespreken geeft de helft van de managers aan dat zij er toch meer tijd aan zouden mogen besteden. De respondenten benadrukken dat zij in de waan van de dag soms voor een snelle pragmatische oplossing kiezen, terwijl zij in het kader van het leveren van menswaardige zorg langer stil zouden moeten blijven staan bij het vraagstuk. *'Als je staat voor menswaardigheid, dan is het eigenlijk nooit genoeg.'* [...] *'Dus het is goed dat we dit blijven doen en dat dit zo nadrukkelijk op de agenda staat. En alleen dat gegeven maakt dat we er soms misschien meer tijd aan kunnen besteden, maar ik wil dat ook niet negatief bekijken. Het feit dat we daar tijd aan besteden, maakt ons al unieker dan de rest.'*

Een tweede professionaliseringsbehoefte heeft betrekking op het handelen vanuit waarden in een ethisch dilemma. Vier respondenten benadrukken dat zij het lastig vinden om tijdens een dilemma te handelen vanuit waarden. Middels de eerder genoemde strategieën zoals kritische reflectie, werkoverleggen en moreel beraad lukt het de respondenten goed om een dilemma te analyseren en verschillende argumenten in kaart te brengen. De helft van de respondenten benoemt echter dat zij vaak strategische keuzes moeten maken die tegen eigen persoonlijke waarden in kunnen gaan. *'Een beslissing moet je altijd met je ratio maken, want ik bedoel ik heb ook geen hart van steen. Ik moet dat gevoel dan soms wegdrukken, omdat ik me anders teveel persoonlijk verbind tot de ander en de beslissing niet meer kan maken. Ik moet mezelf dan dwingen om de opdracht uit te voeren, in plaats van te lang stil te blijven staan bij het zingevende aspect van een medewerker.'*

Hoewel de managers benadrukken dat zij de gekozen strategie gerechtvaardigd vinden geeft de helft van de managers aan dat zij tijdens het handelen voor een persoonlijk dilemma komen te staan omdat bijbehorende handeling tegen eigen waarden in gaat. Een voorbeeld

hiervan is het ethische dilemma in paragraaf 3.3.1 waarin een respondent het uitstromen van de medewerker moest begeleiden. In het gesprek met de medewerker kon de respondent niet handelen vanuit eigen waarden gezien de strategische aard van de opdracht. De manager wilde vanuit rechtvaardigheid en compassie een open gesprek voeren met de medewerker, hierdoor kwam het behalen zijn opdracht in gevaar. *'Ik zat met de vraag is het rechtvaardig hoe we jou behandelen? Op het moment dat ik dat explicieter maak, dan moet ik ook naar het oordeel daarover handelen en dat is ingewikkeld. Want als ik met hem vanuit een gevoel van rechtvaardigheid een open gesprek heb en we komen er samen op uit dat NIM toch wel zeer erg steken heeft laten vallen. Nou dan ben ik met mijn andere opdracht natuurlijk verder van huis dan dat ik zat. Maar dat gevoel van rechtvaardigheid en dat dus ook dat het idee dat je dat ook gebruikt van hoe hard of hoe mild steek je dat dan in. Dat is wel een belangrijke van mij geweest. Want compassie is ook gewoon werkelijk proberen je te verplaatsen. Wat als ik nou?'*

Een derde professionaliseringsbehoefte die door twee respondenten werd genoemd is ondersteuning bij het voeren van een kritische dialoog. De managers geven aan dat zij het soms moeilijk vinden om slecht nieuws of lastige strategische veranderingen op een directe manier uit te spreken naar medewerkers. *'Vanuit de focus op zingeving heb ik de neiging om het relationeel te maken. Terwijl ik wel geleerd heb inmiddels, dat je dat juist niet moet doen. En het juist heel erg professioneel moet houden.'* Zacht op de relatie, hard op de inhoud.' Twee managers geven aan dat zij graag zouden willen leren hoe zij vroegtijdig hun agenda kunnen inbrengen zodat zij vanuit professionele waarden kunnen handelen. *'Als ik tegen die medewerker had gezegd, ik wil wel heel graag aansluiten bij jouw ambities maar er is maar heel weinig te koop. Dan was ik tenminste betrouwbaar gebleven in het hele proces.'* De helft van de respondenten benadrukken dat menswaardigheid betekent dat de waarheid niet verbloemd wordt. *'En we leren nu met elkaar dat, eigenlijk dat menswaardigheid ook is er niet omheen draaien en er niet omheen draaien. Maar je ook gewoon vertellen wat er mankeert als er iets mankeert.'*

Een vierde professionaliseringsbehoefte heeft betrekking op het handelen naar waarden die bij NIM centraal staan, zoals menswaardigheid en zingeving. Vier respondenten benadrukken dat menswaardigheid in het concrete handelen pas tot uiting komt. *'Hoe blijven we nou echt zo goed mogelijk bij daar waar we voor staan? En als we dan afwegingen maken, of dat nou gaat in een team of een managementteam, dat we onze waarden voorrang blijven geven?'* Een manager koppelt dit aan de morele opdracht die NIM als maatschappelijk werk instelling in de samenleving heeft. De respondent is van mening dat NIM te politiek acteert en

er daarom te weinig aandacht is voor morele vragen in de samenleving. Als voorbeeld noemt de manager radicalisering. *'Eigenlijk kunnen we ons er niet aan onttrekken dat wij cliënten hebben waarvan de kinderen naar Syrië gaan. We zitten midden in die wereld, we maken er onderdeel vanuit en het appelleert aan waarden waar wij voor staan.'* [...] *'Van oorsprong is maatschappelijk werk er voor normen en waarden op te komen en de barricade op te gaan als dat nodig is. Het lijkt soms alsof we ons nu bezig houden met te smalle discussies.'* *'En misschien is het ook wel belangrijk dat we leren af en toe tegen elkaar zeggen dat je niet moet verwachten dat de handen dan altijd op elkaar gaan. Want als je echt een morele rol wilt vervullen in de samenleving. Dan moet je tegen de stroom in, dan ben je een lastpak. Dat vereist moed.'*

Een laatste professionaliseringsbehoefte die door één respondent wordt benoemd is om argumenten in veel voorkomende casussen te categoriseren. *'Een casus zoals contractverlenging komt heel vaak voor en dan lopen we in een vergadering weer alle argumenten stuk voor stuk door.'* [...] *'Ik zou het zinvoller vinden als we een manier vinden om veelvoorkomende antwoorden te categoriseren. Dan kunnen we meer tijd besteden aan de unieke context van een casus zelf.'*

3.7 Conclusie

In de casestudy stonden drie vragen centraal. Allereerst de vraag welke spanningsvelden managers van NIM in hun werk ervaren. De benoemde spanningsvelden van de respondenten kwamen voor een groot deel overeen met de beschreven spanningsvelden uit het theoretisch kader. Alleen de spanningsvelden 'ontembare vraagstukken' en 'achter-de-voordeur-beleid' zijn niet door de managers benoemd. De externe spanningsvelden die door de respondenten werden benoemd zijn: afhankelijkheidsrelatie gemeente Nijmegen, bureaucratie en controle gemeenten, beleidsregie gemeenten versus uitvoeringsregie professionals, bezuinigingen transitie, nieuw type professional en samenwerking met andere welzijnsorganisaties. Interne spanningsvelden die de respondenten ervaren zijn: individu versus organisatiestrategie; menswaardigheid versus instrumentaliteit en systeemwereld versus leefwereld. Persoonlijke spanningsvelden hebben betrekking op: niet toekomen aan de wezenlijke aspecten van het werk, een andere visie hebben op de organisatiestrategie en het aannemen van een detacheringsovername.

De tweede vraag die in de casestudy werd behandeld is welke ethische dilemma's door de managers ervaren worden ten aanzien van de benoemde spanningsvelden. Ethische dilemma's die de respondenten naar aanleiding van externe spanningsvelden benoemden zijn:

subsidieverstrekking gemeente, in hoeverre voldoen aan de bureaucratische eisen van gemeenten, urenregistratie van de professional versus vertrouwen sociale professional, meldingsplicht zwart werken versus vertrouwelijk gesprek voor kwetsbare cliënten, bezuinigingen zorg sociale professionals versus hulp cliënten en tenslotte bezuinigingen gemeenten versus deskundigheidsbevordering medewerker. De middenmanagers benoemen geen dilemma's in de samenwerking met andere welzijnsorganisaties.

Ethische dilemma's die de managers noemen ten aanzien van de interne spanningsvelden hebben te maken met: de spanning tussen tijdelijke contracten versus aandacht voor zingeving van de medewerker, menswaardigheid die in het geding is om een suboptimaal functionerende medewerker te ontslaan en de vraag naar rechtvaardigheid bij het uitstromen medewerker. Opmerkelijk om te zien is dat er geen dilemma's worden genoemd die betrekking hebben op het spanningsveld tussen manager en professional.

Ethische dilemma's die de managers benoemen ten aanzien van persoonlijke spanningsvelden zijn: op welke plek zij investeren in werk, zelfregie van de cliënt versus focus op medewerkers en organisatie en eigen integriteit manager ten aanzien van maatschappelijke opdracht. Als we kijken naar de dilemma's valt de 'tussen' functie van de manager op. Het merendeel van de benoemde dilemma's zijn dilemma's van anderen. Zoals het onderhandelen met gemeenten, het leveren van goede zorg voor kwetsbare burgers en zorgen voor professionele ruimte van professionals. De ethische dilemma's die de managers benoemen worden gekenmerkt door een grote complexiteit vanwege verschillende partijen, stemmen en belangen die meespelen in de dilemma's. De managers benadrukken dat het lastige aan de dilemma's is dat er geen goede oplossing bestaat en er in de dilemma's op meerdere niveaus menswaardigheid in het geding is.

De derde vraag in de casestudy heeft betrekking op de omgang die de managers met ethische dilemma's hebben. De managers zijn vanuit hun achtergrond als maatschappelijk werker gewend om met ethische dilemma's om te gaan en zijn middels kritische reflectie in staat om een beslissing te maken die zij kunnen rechtvaardigen. De respondenten voelen zich gesteund door de informele en formele structuur van NIM waarbinnen ethische kwesties bespreekbaar zijn middels werkoverleggen, bijeenkomsten van moreel beraad en geïnspireerde werk overleggen. De managers hebben verschillende manieren om met de dilemma's om te gaan, zoals het zoeken van (externe) gesprekspartners, kritisch bevragen, inhoudelijk geïnspireerd blijven en proberen zichzelf geïnspireerd houden om ruimte in het hoofd te (be)houden.

De laatste vraag die in de casestudy aan bod kwam gaat over de professionaliseringsbehoeften die managers hebben ten aanzien van een omgang met ethische dilemma's. Professionaliseringsactiviteiten van NIM zijn voornamelijk inhoudelijk van aard door inhoudelijke bijscholing, bijeenkomsten en evenementen, literatuur en onderzoek. Tenslotte wordt er op dit moment veel aandacht besteed aan vitaliteit. Omdat normatieve professionalisering centraal staat in de organisatiestrategie van NIM, is er veel aandacht voor professionalisering. De respondenten geven aan dat zij tevreden zijn over de professionalisering die vanuit NIM aan hen geboden wordt. Desondanks komen in de casestudy ook behoeften van professionalisering aan bod als het gaat om de omgang met ethische dilemma's. Allereerst geven alle respondenten aan dat zij zich daar blijvend in willen ontwikkelen. Professionaliseringsbehoeften die genoemd worden zijn blijvend tijd en aandacht besteden aan dilemma's door het concretiseren van en uitbreiden van aandacht voor normatieve professionalisering, handelen vanuit waarden in een ethisch dilemma, handelen vanuit de centrale waarden van NIM (zingeving en menswaardigheid), ondersteuning bij het voeren van een kritische dialoog en het structureren en categoriseren van veelvoorkomende casussen.

4. Professionaliseringsbehoeften NIM gezien vanuit de theorie van normatieve professionalisering

In dit laatste hoofdstuk geef ik antwoord op de vraag hoe publieke middenmanagers vanuit de theorie van normatieve professionalisering ondersteund kunnen worden bij hun omgang met ethische dilemma's. Ik beantwoord deze vraag aan de hand van de genoemde professionaliseringsbehoeften uit de casestudy van NIM, dit zijn: concretisering van en uitbreiding van aandacht voor normatieve professionalisering; handelen vanuit waarden en handelen naar waarden die bij NIM centraal staan (zingeving en menswaardigheid); ondersteuning bij het voeren van een kritische dialoog en het structureren en categoriseren van veelvoorkomende casussen.

Ik ga in op deze professionaliseringsbehoeften aan de hand van theorie over normatieve professionalisering, hier zijn twee redenen voor. Allereerst sluit normatieve professionalisering aan bij het merendeel van de genoemde professionaliseringsbehoeften. Handelen vanuit waarden en het voeren van een kritische dialoog zijn kernelementen van normatieve professionalisering. Ten tweede sluit normatieve professionalisering aan bij de organisatiestrategie van NIM. Dit is zichtbaar in de formele structuren die er in de organisatie zijn om aandacht te besteden aan ethische dilemma's. Men maakt structureel ruimte in vergaderingen voor het bespreken van de dilemma's, tevens worden er (indien nodig) geïnspireerde werkoverleggen en bijeenkomsten van moreel beraad georganiseerd. Vanuit de omgang met de ethische dilemma's ligt de vraag bij de managers hoe zij *zelf* normatieve professionalisering kunnen doen.

In paragraaf 4.1 worden de grondslagen van normatieve professionalisering beschreven. Paragraaf 4.2 beschrijft normatieve professionalisering. In paragraaf 4.3 wordt er aandacht besteed aan het concretiseren van normatieve professionalisering. In paragraaf 4.4 wordt besproken hoe er gehandeld kan worden vanuit waarden en naar waarden die centraal staan bij NIM. Paragraaf 4.5 behandelt het voeren van een kritische dialoog middels vrijmoedig spreken. In de laatste paragraaf komt het structureren en categoriseren van veel voorkomende ethische casussen aan bod.

4.1 Grondslagen van normatieve professionalisering: tacit knowledge, de reflective practitioner en normatieve professionaliteit

In paragraaf 3.1.2 werd normatieve professionalisering reeds besproken vanwege de centrale rol die zij inneemt in de organisatiestrategie van NIM. Voor het ontstaan van normatieve professionalisering is het werk van Polanyi en Schön ten aanzien van professionaliteit van grote waarde geweest. Zoals ik in hoofdstuk 1 al benadrukte is Polanyi's *tacit knowledge* een belangrijke vorm van kennis voor professionals (paragraaf 1.3.2). Polanyi gebruikt hiervoor de term *Gestalt* (Van Ewijk, 2014: 125). Hiermee bedoelt Polanyi dat mensen in staat zijn om het geheel te herkennen zonder dat zij alle details zien, zoals bij fietsen het geval is. Een fietser weet zijn evenwicht te behouden en in het verkeer deel te nemen zonder dat hij zich daar bewust van is. Enerzijds heeft dit te maken met aangeleerde vaardigheden zoals sturen en kennis over verkeersregels. Anderzijds geven deze aangeleerde vaardigheden nog geen antwoord op de vraag waarom men kan fietsen. Fietsen is zodoende een belichaamd proces (Ibid.: 126). De *tacit knowledge* komt ook tot uiting in het werk van professionals. Zij weten vaak hoe zij in een casus moeten handelen zonder dat zij dit voorafgaand ingestudeerd hebben (Van den Ende, 2011: 31). Hierdoor is het handelen van professionals voor een groot deel gebaseerd op *tacit knowledge*. Schön (1983) borduurt verder op *tacit knowledge* met het begrip de *reflective practitioner* (Ibid.). Hij benadrukt dat professionals in hun werkpraktijk vaak worden geconfronteerd met situaties waarin standaardtoepassingen tekort schieten. Volgens Schön maken professionals in dit soort situaties gebruik van *knowing-in-action*, oftewel kennis-in- het-handelen. Kenmerkend voor deze kennis is dat zij in het handelen gedaan wordt en niet vooraf in regels en protocollen is vastgelegd. De professional handelt in zo'n situatie vanuit de eigen ervaring die hij heeft met het leveren van bijvoorbeeld goede zorg. Schön benadrukt dat professioneel handelen ervaringskennis teweeg brengt, dit noemt hij *practice-based evidence*. Deze kennis ontstaat vanuit praktijken en staat tegenover *evidence-based practice*. Zij is leidend in de technisch-instrumentele opvatting van professionaliteit. In deze opvatting van professionaliteit zijn begrippen als 'transparantie, doelmatigheid en meetbaarheid' van belang (Ibid.: 32). De technisch instrumentele opvatting van professionaliteit biedt geen ruimte voor de morele en normatieve kant in het werk van professionals. Het is voor professionals dan ook niet mogelijk om normatieve afwegingen in een standaardprotocol te voegen omdat zij onderdeel uitmaken van de eerder genoemde *tacit knowledge* en daarom vaak niet geëxpliciteerd kunnen worden.

Het werk van Polanyi en Schön biedt hiermee een ingang om naar de morele dimensies van professionaliteit te kijken. In de jaren negentig introduceerden denkers als

Baart, Van Houten, Kunneman en Van der Laan de notie van normatieve professionaliteit (Ibid.: 33). Met dit begrip tonen de auteurs aan dat intermenselijke, subjectieve en morele kenmerken van professioneel handelen als de essentie van het werk gezien moeten worden (Ibid.). Zij benadrukken dat normativiteit een basiskenmerk van professionaliteit is en dat dit betekent dat professioneel handelen altijd moreel van aard is. Dit betekent dat professionals zonder aandacht voor deze normativiteit niet in staat zijn om hun werk goed te verrichten. Van den Ende benadrukt hierbij dat *goed* ook in morele zin dient te worden opgevat (Ibid.).

In het begin wordt normatieve professionaliteit tegenover technisch-instrumentele professionaliteit geplaatst. Omdat normatieve professionals ook baat hebben bij protocollen en methodieken wordt deze tegenstelling al gauw verlaten. Tevens wordt ieder professioneel handelen gestuurd door normativiteit, zo ook technisch-instrumenteel handelen.

De notie van normatieve professionaliteit is behulpzaam om de omgang met complexiteit van professionals te beschrijven. Net als de middenmanagers hebben professionals te maken een complexiteitstoename als het gaat om het doen van goed werk. Van den Ende noemt haar boek *Waarden aan het werk* zes maatschappelijke ontwikkelingen die de complexiteitstoename in het werk van professionals hebben vergroot. Allereerst is dit de afname van de autoriteit van professionals, ten tweede door de democratisering van de moraal, ten derde door de toename in het aantal belanghebbenden en diversiteit onder hen, ten vierde door technologische versnelling, ten vijfde vanwege marktwerking en tenslotte door schaalvergroting (2011: 11 – 22). Van den Ende beschrijft dat professionals in hun werk door de toegenomen complexiteit te maken hebben met tegenstrijdige normen en waarden. Hierdoor dienen zij continu een afweging te maken welke norm en achterliggende waarde zij in de eigen werkpraktijk laten prevaleren. In paragraaf 4.4 zal ik verder ingaan op de omgang met tegenstrijdige normen en waarden. Eerst dienen we aandacht te besteden aan de betekenis van normatieve professionalisering

4.2 Normatieve professionalisering

In de vorige paragraaf hebben we gezien dat de normatieve professionaliteit aandacht vraagt voor het gegeven dat professionele praktijken altijd normatief van aard zijn. De vraag is nu hoe professionals met normativiteit omgaan? Van den Ende (2011) heeft daarom een onderscheid gemaakt tussen normatieve professionaliteit en normatieve professionalisering. Normatieve professionalisering heeft betrekking op de omgang met die normativiteit.

‘Normatieve professionalisering verwijst naar de bewustwording van die normativiteit en naar

de voortdurende zoektocht naar fijnafstemming tussen diverse normen en achterliggende waarden in het professionele handelen en het daarmee gepaard gaande leerproces' (Ibid.: 36).

Van den Ende benadrukt dat professionals in deze zoektocht met het bijbehorende leerproces te maken hebben met vijf verschillende niveaus van normativiteit (Ibid.). Het eerste niveau heeft betrekking op persoonlijke waarden en normen van de professional. Het tweede niveau gaat over de normen en waarden van de cliënt. Het derde niveau heeft betrekking op de normen en waarden die samenhangen met het beroep. Het vierde niveau betreft de normen en waarden van de organisatie waarbinnen het beroep wordt uitgeoefend. Het laatste niveau zijn de normen en waarden van de samenleving (Ibid.: 36 – 37). Als het gaat om de vraag wat goed professioneel handelen is zijn er spanningen te onderscheiden op de vijf verschillende niveaus, maar ook tussen de niveaus onderling. Dit maakt het voor professionals lastig om tot een eenduidig oordeel te komen bij als het gaat om de vraag wat goed handelen is (Ibid.). De professional dient steeds een afweging te maken tussen de verschillende niveaus van normativiteit waarbij hij vaak te maken krijgt met strijdigheid van normen voor professioneel handelen. Vanwege de eerder beschreven complexiteit is het voor de professional niet mogelijk om recht te doen aan alle betrokkenen waar hij mee te maken heeft. De professional dient een afweging te maken tussen de verschillende normen en waarden en moet hierbij een keuze maken tussen verschillende kwaden. Waarbij 'het ene goede altijd ten koste gaat van het andere goede' (Ibid.: 38).

Van Ewijk beschrijft dat normatieve professionalisering zich daarom altijd afspeelt in de concrete praktijk en wordt geleerd in contextueel handelen (Ibid.: 143). Dit maakt dat er veel beschrijvingen van praktijken van normatieve professionalisering zijn en een eenduidige definitie ontbreekt. Van Ewijk definieert normatieve professionalisering daarom als een discours in plaats van een concept. Hij definieert normatieve professionalisering als: 'de individuele en collectieve ontwikkeling van de kwaliteit van het professioneel handelen verbonden met goed werk doen in de ethische, esthetische en instrumentele zin.' (Ibid.: 142). Dit betekent dat het goede doen in professioneel handelen een meervoudige betekenis heeft, het gaat om goed leven, werken en samenleven. Van Ewijk benadrukt dat professioneel handelen daarom niet enkel betrekking heeft op de beroepspraktijk van professionals. Professioneel handelen kan bijvoorbeeld ook gaan over een instelling, een sector of vrijwilligers (Ibid.: 142). Zij houden zich ook bezig met de vraag wat professionele zorg is, hier hoeft dus niet persé een professional bij aanwezig te zijn. Daarom is normatieve professionalisering mijn inziens ook van belang voor middenmanagers. Zoals we in de casestudy hebben kunnen zien krijgen zij ook te maken met normativiteit omdat zij in hun

werk voor vragen staan die betrekking hebben op het leveren van goede zorg en hoe professionals hun werk zo goed mogelijk kunnen uitvoeren. Zoals de casestudy bij NIM laat zien hebben de middenmanagers op twee niveaus met dilemma's te maken. Enerzijds hebben zij eigen dilemma's, anderzijds worden zij veelal geconfronteerd met dilemma's van professionals, afkomstig uit de werkpraktijk zelf. Dit betekent dat de verschillende niveaus van normativiteit in het handelen van middenmanagers ook aan bod komen.

Nu we de uitgangspunten van normatieve professionalisering beschreven hebben is het tijd om te kijken wat het discours kan betekenen voor de professionaliseringsbehoeften van de managers van NIM.

4.3 Concretiseren van en uitbreiden van aandacht voor normatieve professionalisering

Uit de casestudy blijkt dat de managers behoefte hebben aan het concreet maken van normatieve professionalisering in de organisatie, om naast het theoretische concept ook zicht te hebben op het 'hoe nu in de praktijk te brengen.' De respondenten benadrukken dat zij in de waan van de dag soms voor een snelle pragmatische oplossing kiezen, terwijl zij in het kader van het leveren van menswaardige zorg langer stil zouden moeten blijven staan bij een bepaald vraagstuk. Dit vraagt om meer aandacht voor normatieve professionalisering in de praktijk van alledag.

Het onderscheid van Schön tussen de 'hoge gronden' en 'moerassige laaglanden' is hierbij behulpzaam. Zoals we in paragraaf 4.1 hebben kunnen zien ligt de kern voor professionaliteit volgens Schön niet in het toepassen van gespecialiseerde kennis. Schön gebruikt de metafoer van het moeras om de complexiteit en de onvoorspelbaarheid van het werk van professionals te beschrijven. Schön (1983) verwoordt het onderscheid tussen de twee gronden als volgt: *'There is a high, hard ground where practioners can make effective use of research – based theory and technique, and there is a swampy lowland where situations are confusing 'messes' incapable of technical solution. The difficulty is that the problems of the high ground however great their technical interest, are often relatively unimportant to clients or to the larger society, while in the swamp are the problems of greatest human concern' [...]* *'There are those who choose the swampy lowlands. They deliberately involve themselves in messy but crucial important problems and, when asked to describe their methods of inquiry, the speak of experience, trial and error, intuition, and muddling through'* (zoals geciteerd in: Van Ewijk, 2013: 34).

Schön benadrukt met dit citaat dat de *'problems of greatest human concern'* zich bevinden in het moeras. De professional is in de visie van Schön een moeraswerker. Samen

met de cliënt dient hij een weg te vinden in de moerassige complexiteit waarbij hij gebruik maakt van de eerder genoemde *tacit knowledge*. Belangrijk is dat de professional een open houding heeft zodat hij ontvankelijk is voor hetgeen er zich aan hem aandient. Sennett (2008) noemt hierbij het belang van vakmanschap (Van Ewijk, 2013: 35). Een professional dient net als een vakman naar zijn materiaal te luisteren en het te gebruiken waarvoor het geschikt is. Voor een vakman is het hebben van kennis van het materiaal, technieken en gereedschappen nog niet voldoende. Het belangrijkste is dat de vakman zich op de juiste manier verhoudt tot zijn materiaal. Hoewel het materiaal waar professionals mee moeten werken immaterieel is, werken zij het beste als zij open staan voor het materiaal waar zij mee geconfronteerd worden, er verbinding mee maken en tenslotte eigen aangeleerde technieken en methodieken toepassen.

Schön benadrukt zo het belang van een actieve en lerende verhouding van de professional om zich te verhouden tot de complexiteit die zich in de moerassige laaglanden aandient (Kunneman, 2013: 447). Kunneman maakt een aanvulling op de moerassige laaglanden van Schön, hij vat ze ook in existentiële zin op. Kunneman spreekt over ervaringen van pijn angst en onmacht waarbij mensen wegzakken in het moeras en geen controle meer kunnen uitoefenen. Het gaat hierbij om ervaringen van bijvoorbeeld verwonding, ziekte, pijn, angst, uitbuiting en onverschilligheid. Hoewel Schön de nadruk legt op de actieve en lerende houding in het moeras, benadrukt Kunneman dat er ook een passieve verhouding nodig is om je als mens te verhouden tot de oncontroleerbare complexiteit. Dit noemt hij de ‘*dolor complexitatis*’ (Ibid.: 448). Kunneman voegt door deze existentiële dimensie een betekenislaag toe aan Schöns’ hoge gronden en moerassige laaglanden. De hoge gronden die worden gekenmerkt door zekerheid en controleerbaarheid noemt Kunneman ‘*horror complexitatis*.’ De ‘*horror complexitatis*’ is moreel ambivalent omdat zij enerzijds vanuit beschikbare technische middelen mensen vanuit het moeras naar de hoge grond kan brengen. Anderzijds kunnen hoge grond oplossingen voor bijvoorbeeld menselijke kwetsbaarheid en lijden juist zorgen voor het verdringen en ontkennen van deze gevoelens. Hoge grond oplossingen hebben het risico om kwetsbaarheid en lijden te reduceren tot louter technische oplosbare problemen. De ‘*horror complexitatis*’ is dan niet behulpzaam voor de ‘*dolor complexitatis*’ en zal haar alleen maar verergeren (Ibid.).

Kunneman benadrukt dat er daarom een nieuwe verhouding tot complexiteit nodig is, de ‘*amor complexitatis*’ (Ibid.: 448). De ‘*amor complexitatis*’ heeft als eigenschap dat zij heen en weer kan bewegen tussen de hoge gronden en de moerassige laaglanden. ‘Zij maakt enerzijds gebruik van de moderne technische kennis en kunde van de hoge gronden en kan

anderzijds de onoplosbare vormen van kwetsbaarheid, eindigheid en verlies van individuen met compassie omarmen' (Ibid.: 449). De kern van normatieve professionalisering ligt in de heen en weer beweging tussen beide gronden. De wisselwerking tussen beide gronden is mogelijk door stil te blijven staan bij de verschillende morele perspectieven die er in beide werelden bestaan. Bij het beantwoorden van ethische dilemma's dienen de middenmanagers dan ook aandacht te hebben voor deze twee verschillende gronden. Dilemma's die zich afspelen in de hoge gronden zijn vaak eenvoudig op te lossen middels empirisch-analytische kennis. De ethische dilemma's die in maatschappelijk werk spelen hebben echter vaker betrekking op de complexiteit van het moeras, waar kwetsbaarheid, lijden en onmacht aan de orde zijn. Hier spelen, de reeds in paragraaf 1.5 genoemde, trage vragen die niet oplosbaar zijn met empirische kennis. Doormodderen is hierbij een meer passende houding omdat dit betekent dat er aandacht is voor dat wat er zich in het moeras afspeelt. Het is dan ook een traag proces om een gerechtvaardigde keuze te maken in een ethisch dilemma, het vergt aandacht en tijd.

4.4 Handelen vanuit waarden en naar waarden die centraal staan bij NIM

In de interviews kwam aan bod dat de middenmanagers ondersteuning kunnen gebruiken bij het handelen vanuit waarden. De casestudy laat zien dat de middenmanagers bij NIM in staat zijn om bij een ethisch dilemma de verschillende argumenten in kaart te brengen. Zij vinden het echter lastig wanneer waarden als menswaardigheid en zingeving in het geding zijn, om over te gaan tot een daadwerkelijk handelen. De managers zijn dus goed in staat om de analyse van waarden en belangen te volbrengen, maar de handeling, het afwegen van waarden en kiezen welke prevaleert, vinden zij moeilijk. Juist het handelen, het zogenoemde actorschap, heeft binnen normatieve professionalisering bijzondere aandacht.

In het onderzoeksprogramma van de UvH (2005 – 2010) wordt normatieve professionalisering beschreven als 'de bewustwording van het krachtenveld van verschillende normen (maatschappelijk-organisatorische, professionele en persoonlijke) verstaan waarin de professional zich bevindt en het zoeken naar de juiste rechtvaardigheidsgrond voor het professionele handelen, die per situatie kan verschillen en om een afweging (vooraf, tijdens en achteraf) vraagt' (zoals geciteerd in: Jacobs et al., 2008: 12).

Normatieve professionalisering vraagt zodoende om een voortdurende inspanning om de waarde kant in het werk aan bod te laten komen. Professionals moeten zoals gezegd in hun dagelijkse werkpraktijk continu een afweging maken tussen tegenstrijdige normen. Door het maken van deze afwegingen geven professionals vorm aan waarden. Jacobs et al. (2008)

geven de volgende omschrijving van waarden: ‘Waarden zijn geen abstracte, objectieve gegevens, maar krijgen vorm in dagelijkse activiteiten. Ze zitten veelal in het handelen verborgen en zijn vanzelfsprekend – totdat ze botsen met andere waarden’ (zoals geciteerd in: Van den Ende, 2011: 34). Kunneman (2005) benadrukt dan professionals dan stuiten op ‘plekken der moeite’ (Ibid.).⁶ Dit zijn momenten waarop professionals tegen de grenzen van het eigen oplossingsvermogen aanlopen en zich onthand voelen. Van den Ende noemt deze momenten ‘kantelmomenten.’ Dit zijn momenten waarin er door professionals strijdigheid wordt ervaren binnen of tussen de vijf niveaus van normativiteit. Hoewel de logische argumentatie van de professional in het kantelmoment tekort schiet, wordt er wel een appel gedaan op de professional om een keuze te maken. In zo’n moment is het voor de professional niet direct duidelijk vanuit welke norm of achterliggende waarden hij zal handelen. In een kantelmoment komt de normatieve complexiteit tot uiting, normatieve professionalisering dient zich als leerproces aan. De professional heeft de keuze of hij het moment aangaat of het (onbewust) verdringt. Er is sprake van normatieve professionalisering als de professional het moment aangrijpt en aandacht heeft voor wat in deze concrete situatie goed handelen is. Door gehoor te geven het kantelmoment kan de professional in het vervolg in een dergelijke situatie anders handelen dan voorheen. Gehoor geven aan kantelmomenten vraagt van professionals dat zij pijnlijke wrijvingen, die zich op dat moment voordoen, uithouden omdat er belangrijke waarden op het spel staan. Als de professional ervoor kiest om deze wrijving uit te houden kan er een leerzame wrijving ontstaan. Een kantelmoment geeft de professional dan inzicht in wat hij belangrijk vindt om zijn werk goed uit te voeren.

Wat een kantelmoment is wil ik duidelijk maken aan de hand van een dilemma uit de casestudy. Dit is het ethische dilemma waarin de vraag centraal staat of de manager een nieuwe detacheringsoopdracht aan zal nemen, zoals beschreven in paragraaf 3.3.4. Om uit te leggen waarom dit dilemma een kantelmoment is zal ik de context van het dilemma uitvoeriger beschrijven. Zoals eerder beschreven had de manager net een detacheringsoopdracht bij een welzijnsorganisatie afgerond. Ze had de vorige opdracht aangenomen omdat ze al lange tijd werkzaam is bij NIM en toe was aan een andere omgeving om haar werk bij NIM weer met nieuwe energie te doen. De organisatie was tevreden over het resultaat van haar werk en de manager zelf was ook erg enthousiast. Ze had gedaan waar ze het beste in is, mensen in hun kracht zetten. De manager had zichzelf overbodig gemaakt, de professionals konden na haar vertrek zelf processen aansturen en hadden haar hierbij niet

⁶ Plekken der moeite is afgeleid van ‘de Plek der Moeite’ van Wierdsma. Zie ook paragraaf 4.5 waarin dit concept verder ter sprake komt.

meer nodig. Een tijd later werd zij opnieuw benaderd door de organisatie met de vraag of zij een nieuwe opdracht wilde aannemen. De organisatie benadrukte dat zij dit keer zelf de vrijheid kreeg om de opdracht te formuleren. In eerste instantie wilde de manager direct instemmen. Zij ziet het detacheringswerk als een mooie afwisseling naast haar huidige werk bij NIM waar zij tevens veel van kan leren. Toch vraagt de manager een paar dagen bedenktijd om het geheel met NIM af te stemmen. Wanneer zij 's avonds thuis is bekruipt haar een vreemd gevoel, er klopt iets niet. Ze krijgt echter geen grip op dit gevoel. De manager overlegt met het bestuur van NIM en krijgt toestemming om de opdracht uit te voeren. Haar gevoel van twijfel blijft echter bestaan. In een gesprek met een collega uit ze haar twijfels. Op het moment dat ze uitspreekt dat ze zelf de opdracht mag verzinnen begrijpt ze waar het voor haar knelt. Er is geen urgentie vanuit de organisatie voor een opdracht, ze willen haar als persoon graag weer in de instelling hebben. De waarde integriteit is voor de manager in het geding. Zij kan het niet naar zichzelf verantwoorden om een opdracht uit te voeren die door overheidsgeld wordt gefinancierd en geen maatschappelijk belang dient.

In de casus doet zich dus een kantelmoment voor doordat de manager een tegenstrijdigheid voelt bij de vraag die aan haar gesteld wordt. Doordat de respondent aandacht besteedt aan het onbestemde gevoel en dit serieus onderzoekt geeft zij gehoor aan het kantelmoment en vindt er een kanteling plaats in haar handelen. Zo kan zij handelen in overeenstemming met de waarde integriteit die voor haar belangrijk in de uitvoering van haar werk.

Het aangaan van kantelmomenten stelt middenmanagers in staat om vanuit waarden te handelen en de normatieve complexiteit niet uit de weg te gaan, maar te onderzoeken en uit te houden. Door stil te staan bij kantelmomenten die zich in het werk voordoen kan vanuit eigen waarden worden gewerkt. Wierdsma voegt hieraan toe dat het belangrijk is om een belangstellend⁷ leidinggevende te zijn (2014: 79). Belang-stellen betekent dat er belangstelling is voor de mens, maar dat men tevens als manager een belang durft te verdedigen en een morele positie kiest (Ibid.). Het maken van een beslissing in een ethisch dilemma is daarom een persoonlijke aangelegenheid, de middenmanager dient kleur te bekennen en zichzelf op het spel te zetten. Het kiezen van een morele positie vergt daarom moed van de manager. Dit sluit aan bij de volgende professionaliseringsbehoefte, het voeren van een kritische dialoog. Ik zal deze professionaliseringsbehoefte bespreken aan de hand van vrijmoedig spreken.

⁷ Het concept 'belang-stellend' is afkomstig van Nap (2013). Nap ziet normatieve professionalisering als het een vorm van belang-stellend ontwikkelen. Dit betekent dat in het leren van de praktijk wordt ingebracht wat in de ogen van betrokkenen van waarde is en dat betrokkenen zich tegelijkertijd openstellen voor wat zich aan – nieuwe – waarde aandient.' (Nap, 2013: 336).

4.5 Het voeren van een kritische dialoog: parrèsia, vrijmoedig spreken

In de casestudy kwam aan bod dat de middenmanagers moeite hadden met het voeren van een kritische dialoog. Wierdsma benadrukt dat vrijmoedig spreken van groot belang is om bestaande uitgangspunten van een organisatie te bespreken en ter discussie te stellen (Wierdsma, 2014: 68). Vrijmoedig spreken is afkomstig van het Griekse *Parrèsia*. Het betekent letterlijk ‘alles zeggen’ oftewel de waarheid spreken (Kaulingfreks, 2008: 135). *Parrèsia* is risicovolle aangelegenheid aangezien men zich kritisch uitspreekt tegen een machtige. De persoon die vrijmoedig spreekt (de parrèsiastès) is echter bereid om dit risico te nemen omdat hij van mening is dat hetgeen hij denkt gezegd dient te worden. De morele noodzaak is hierbij doorslaggevend, als men zich niet uit zou spreken zou het onwaarachtig zijn (Ibid.: 136). Foucault (1989) omschrijft parrèsia als ‘de verbale activiteit waarmee de spreker zijn persoonlijke verhouding tot waarheid tot uitdrukking brengt, en zijn leven riskeert omdat hij het spreken van waarheid erkent als een plicht om anderen (en zichzelf) te verbeteren of te helpen. Met *parrèsia* gebruikt de spreker zijn vrijheid en kiest hij vrijmoedigheid boven vaste overtuiging, waarheid boven leugens of stilzwijgen, het risico van de dood boven leven in zekerheid, kritiek boven leugens of stilzwijgen, kritiek boven vleierij en morele plicht boven eigenbelang en morele onverschilligheid.’ (zoals geciteerd in: Kaulingfreks, 2008: 136).

Parrèsia is een persoonlijke houding van zelfkennis (Ibid.: 137). Het is een zelfonderzoek waardoor zij niet gericht is op anderen of wil overtuigen. Het gaat om het eigen morele leven van de parrèsiastès, de eigen verhouding die men tot de waarheid heeft. In het vrijmoedig spreken toont men als individu de moed om zelf na te denken en dit af te stemmen op het eigen handelen (Wierdsma, 2005).

Als we in het kader van normatieve professionalisering naar vrijmoedig spreken kijken betekent het dat de spreker een risico neemt omdat men een heersende norm of mening tegenspreekt en het bestaande desorganiseert (Wierdsma, 2014). Wat moet een individu doen om vrijmoedig te spreken? Allereerst vraagt het om vanuit actorschap te leven. Als moreel subject hebben we steeds de keuze hoe we ons verhouden tot bestaande regels (Ten Bos, 1998). *Parrèsia* kan dan ook gezien worden als een vrijheidspraktijk omdat iemand ruimte vraagt voor het eigen oordeel los van de bestaande consensus die er heerst (Wierdsma, 2014: 73). Het vergt moed om persoonlijk stelling te nemen ten aanzien van bestaande betekeniskaders. Tevens vraagt het om morele oordeelsvorming waarbij verschillende waarden, belangen en verantwoordelijkheden zorgvuldig dienen te worden afgewogen. Enkel een moreel oordeel hebben is niet voldoende. Men moet er ook naar handelen en moed tonen

om zich uitspreken. Essentieel is hierbij om de juiste afweging te maken tussen teveel en te weinig moed, tussen overmoed en lafheid (Wierdsma, 2014: 72). Hoewel het tonen van moed allereerst een individuele eigenschap is, is het niet enkel een persoonlijke kwaliteit. Wanneer men eenmaal vrijmoedig heeft gesproken is het onomkeerbaar, het is gezegd. Het vereist moed van de *parrèsia* om zichzelf uit te spreken zonder dat er een alternatief voorhanden is en het tevens nog niet onduidelijk is hoe anderen op de boodschap zullen reageren. Het vraagt dus ook moed van luisteraars in een organisatie, zijn zij bereid om te luisteren? (Ibid.). Hoe de omgeving reageert op individuen die vrijmoedig spreken is van invloed op de praktijk van onderlinge samenwerking. Daarom hangt de moed om vrijmoedig te spreken af van de samenwerkingspraktijk die er in een organisatie is. Wierdsma benadrukt dat het effect van vrijmoedig spreken afhankelijk is van de luisteraars, *parrèsia* is daarom ‘een gebeurtenis tussen mensen’ (Ibid.: 77).

Wierdsma (2014) ziet vrijmoedig spreken als een belangrijke handelingspraktijk om ‘de Plek der Moeite’ te kunnen betreden. De plek der moeite definieert Wierdsma als een manier om de bestaande kaders van een organisatie te heroverwegen (Ibid.: 61). Hierbij dient een organisatie vragen te stellen als: Deugt het wat we doen? En hoe we het doen? Het betreden van die plek der moeite is volgens Wierdsma een collectief leerproces, alle leden van een organisatie dienen de plek der moeite moeten te betreden.

Concluderend kunnen we stellen dat vrijmoedig spreken een manier om congruent te handelen, aangezien gedrag en woord middels *parrèsia* in overeenstemming zijn. Een belangrijke opmerking die ik hierbij wil maken is dat middenmanagers mijn inziens een dubbele rol hebben als het gaat om vrijmoedig spreken. Enerzijds dienen zij zich zelf vrijmoedig uit te spreken tegenover bestuur en heersende waardenkaders van de eigen organisatie. Anderzijds moeten zij als leidinggevende ruimte bieden aan het vrijmoedig spreken van professionals. Door congruent te handelen kunnen de managers het ‘goede voorbeeld’ geven. Zij creëren hierdoor een veilige context voor medewerkers waarin zij hen uitnodigen om hetzelfde te doen. In de wijze waarop middenmanagers deelnemen aan dialogen op de plek der moeite en zich vrijmoedig uitspreken tonen zich de eigen waardenkaders. Hierdoor sluit vrijmoedig spreken ook aan bij de professionaliseringsbehoefte in voorgaande paragraaf 4.4. In het vrijmoedige gesprek kunnen waarden van een organisatie pas vorm en betekenis krijgen. Als we kijken naar de omgang met ethische dilemma’s is het tonen van morele moed middels vrijmoedig spreken een vereiste om zorgvuldig positie te kiezen en te komen tot een gerechtvaardigd oordeel (Ibid.: 81).

4.6 Structureren en categoriseren van veel voorkomende ethische dilemma's

Op de professionaliseringsbehoefte ten aanzien van het structureren van dilemma's geeft normatieve professionalisering geen antwoord. Het lijkt erop dat deze behoefte vraagt om een standaardisering en categorisering van handelingsalternatieven in veel voorkomende ethische dilemma's. Zoals in de bovenstaande paragrafen te zien is, kost het recht doen aan normatieve professionalisering tijd, door het uithouden van plekken der moeite, doormodderen en het uithouden van wrijvingen om de spanning vol te houden. Bovendien vraagt dit om een steeds opnieuw gaan staan in de unieke situatie en context van dat moment en druist het tegen de aard van normatieve professionalisering in om een dilemma te reduceren tot een categorie met bijbehorende opties. De winst in het leren omgaan met ethische dilemma's en het zich eigen maken van een 'juiste' afweging in een concrete situatie zit voornamelijk in het ontwikkelen van een professionele attitude die de professional ondersteunt in het aangaan van concrete, unieke contexten.

4.7 Conclusie

In dit laatste hoofdstuk stond de vraag centraal hoe publieke middenmanagers vanuit de theorie van normatieve professionalisering ondersteund kunnen worden bij hun omgang met ethische dilemma's. Normatieve professionalisering is ontstaan vanuit de notie van normatieve professionaliteit. Dit is de aandacht voor het gegeven dat normativiteit een basiskarakter is van professioneel handelen en altijd moreel van aard is. Normatieve professionalisering geeft ruimte aan de toegenomen normatieve complexiteit in het werk van professionals. Professionals krijgen door normatieve complexiteit te maken met normativiteit op verschillende niveaus. Er spelen verschillende tegenstrijdige belangen waardoor zij geen recht kunnen doen aan de normen en waarden van alle belanghebbenden. Normatieve professionalisering verwijst naar de bewustwording van die normativiteit en naar de voortdurende zoektocht naar fijnafstemming tussen diverse normen en achterliggende waarden en het daarmee gepaard gaande leerproces. Normatieve professionalisering is ook van toepassing op het werk van middenmanagers omdat zij ook met normatieve vragen te maken hebben zoals vragen naar goede zorg en hoe professionals hun werk goed kunnen uitvoeren. Zodoende speelt normativiteit in hun handelen ook een rol.

De eerste professionaliseringsbehoefte van de managers van NIM had betrekking op het concretiseren van en uitbreiden van de aandacht voor normatieve professionalisering. In de praktijk kiezen de middenmanagers soms voor een snelle pragmatische oplossing terwijl zij, om recht te doen aan de situatie, eigenlijk langer stil moeten blijven staan bij een

vraagstuk. Vanuit normatieve professionalisering geeft het onderscheid tussen ‘hoge gronden’ en ‘moerassige laaglanden’ een antwoord op deze behoefte. Dilemma’s op de hoge grond zijn makkelijk oplosbaar met empirische kennis, dilemma’s van de moerassige laaglanden worden gekenmerkt door onoplosbare kwetsbaarheid, lijden en verlies. De dilemma’s van maatschappelijk werk spelen zich grotendeels af in het moeras. In het kader van normatieve professionalisering is het daarom van belang dat middenmanagers heen en weer bewegen tussen de verschillende twee gronden middels ‘amor complexitatis.’ Zo geven zij ruimte aan de verschillende morele perspectieven die er spelen. Het vereist een houding van aanmodderen en moed om uit te houden wat er zich in het moeras afspeelt. Een afweging maken bij een ethisch dilemma vergt zodoende tijd en aandacht.

De tweede professionaliseringsbehoefte is om te handelen vanuit eigen waarden. Hoewel de casestudy liet zien dat de managers goed in staat zijn om de verschillende argumenten in kaart te brengen vinden zij het lastig om daadwerkelijk vanuit waarden te handelen. Belangrijk hierbij is het betreden van plekken der moeite, waarin het oplossingsvermogen van professionals stukt. Op zo’n moment doet zich een kantelmoment voor waarin een professional niet weet welke waarde er prevaleert. Door het aangaan van het kantelmoment doet de professional recht aan de normatieve complexiteit die zich op dat moment voordoet. Middels het onderzoeken en uithouden van leerzame wrijvingen geeft een professional ruimte aan de eigen waarden. Hierdoor kan hij in overeenstemming handelen. Belangrijk hierbij is dat middenmanagers als leidinggevende een belang durven te verdedigen en een morele positie durven te kiezen. Het vergt moed van de manager om zichzelf op het spel te zetten.

De derde professionaliseringsbehoefte is het aangaan van de kritische dialoog. Zoals we hebben kunnen zien is een belangrijk aspect van normatieve professionalisering vrijmoedig spreken, ook wel *parrèsia*. Dit betekent dat een individu zich uitspreekt tegenover een machtige omdat hij vindt dat het morele gezegd dient te worden. *Parrèsia* is een manier om uiting te geven aan eigen morele leven en te handelen naar eigen waarheidsopvatting. Een moreel oordeel hebben is niet voldoende, men moet er ook naar handelen. Vrijmoedig spreken is een manier om congruent te handelen in overeenstemming met eigen waarden. Middenmanagers hebben in het vrijmoedig spreken een dubbele rol. Enerzijds moeten zij zich zelf vrijmoedig uitspreken tegen het bestuur en kaders van de organisatie. Anderzijds moeten zij als leidinggevende zorgen dat zij ruimte bieden voor het vrijmoedig spreken van professionals. Want pas in het vrijmoedige gesprek over waarden in een organisatie krijgen waarden betekenis.

Hoewel vanuit de theorie van normatieve professionalisering op de eerste drie professionaliseringbehoefte van NIM een antwoord geeft, schiet zij tekort als het gaat om het structureren en categoriseren van argumenten van veel voorkomende dilemma's. Recht doen aan normatieve professionalisering vergt tijd, het betreden van plekken der moeite en uithouden van bijbehorende spanningen. Normatieve professionalisering vraagt om steeds stil te staan bij de unieke situatie en context van een moment. Volgens normatieve professionalisering is het dan ook niet wenselijk om een ethisch dilemma te reduceren tot een categorie met bijbehorende handelingsopties. De winst in het leren omgaan met ethische dilemma's en het zich eigen maken van een 'juiste' afweging in een concrete situatie zit voornamelijk in het ontwikkelen van een professionele attitude die de middenmanager ondersteunt in het aangaan van concrete, unieke contexten.

Conclusie

In dit onderzoek stond de vraag ‘*Hoe gaan publieke middenmanagers, werkzaam bij maatschappelijk werk instelling NIM, om met ethische dilemma’s ten gevolge van spanningsvelden waar zij in hun werk mee te maken hebben en wat voor professionalisering hebben zij, naar eigen zeggen, nodig voor een omgang met deze dilemma’s?*’ centraal. Dit is onderzocht middels een casestudy die is uitgevoerd is bij NIM Maatschappelijk Werk, te Nijmegen. In de casestudy werden zes middenmanagers geïnterviewd. Uit de interviews kwam naar voren dat middenmanagers goed in staat zijn om de ethische dilemma’s uit hun werkomgeving in kaart te brengen. Zij hebben enerzijds een goed ontwikkelde ethische sensibiliteit vanuit hun achtergrond als maatschappelijk werker. Anderzijds worden zij door de organisatie NIM ruimschoots ondersteund en aangemoedigd om bewust met de ethische aspecten van hun werk om te gaan. Vanuit de organisatiestructuur van NIM worden een aantal strategieën geboden, namelijk: werkoverleggen, bijeenkomsten van moreel beraad, en zgn. geïnspireerde werkoverleggen. De middenmanagers geven aan ook eigen strategieën te hanteren, te weten: kritische persoonlijke reflectie, het zoeken van (externe) gesprekspartners en het inhoudelijk geïnspireerd blijven. In de casestudy wordt echter zichtbaar dat er ook nog professionaliseringsbehoeften zijn in het omgaan met ethische dilemma’s. De middenmanagers zijn dus goed in staat om de analyse van waarden en belangen te volbrengen maar zij geven aan het lastig te vinden om vervolgens over te gaan tot handelen. Het afwegen van waarden en kiezen welke waarde prevaleert vinden zij moeilijk, met name als het gaat om waarden als menswaardigheid en zingeving. Het lijkt erop dat de middenmanagers de behoefte hebben om hun morele actorschap te versterken. Met name als het gaat om het concretiseren van en uitbreiden van aandacht voor normatieve professionalisering; het handelen vanuit waarden en naar waarden die centraal staan bij NIM en het voeren van een kritische dialoog. Een theoretische duiding en ondersteuning van deze professionaliseringsbehoeften kan gevonden worden in de theorie van normatieve professionalisering en in het bijzonder bij de concepten ‘*amor complexitatis*’, kantelmomenten en *parrèsia*: vrijmoedig spreken.

Maatschappelijk werk en de middenmanager

De Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk stelt dat het de taak is van het beroep om te bevorderen dat mensen in de samenleving tot hun recht komen en zich in wisselwerking met hun sociale omgeving zo goed mogelijk kunnen ontplooien (Van Ewijk, 2014). Hoewel

maatschappelijk werk van origine ontstond om armoede en ongelijkheid in de samenleving tegen te gaan is haar opgave door de jaren heen veranderd. Dit komt enerzijds door de ontwikkeling van de verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving waarbij de laatste wordt gekenmerkt door een netwerkstructuur en sociale complexiteit. Anderzijds zien we een verschuiving van een traditionele samenleving naar de laatmoderne samenleving. Waar eerder de levensloop van individuen zo goed als vast stond, is het de opdracht van het moderne individu, door het wegvallen van traditionele structuren, om zelf zijn plek te zoeken in het sociale domein. Van Ewijk noemt dit een plaatszoekende maatschappij, waarbinnen het individu moet beschikken over een groot sociaal kapitaal om zich staande te houden in de sociale complexiteit. Niet iedereen beschikt over dit sociaal kapitaal, de kernopgave van het maatschappelijk werk is het ondersteunen van deze kwetsbare individuen richting zelfredzaamheid.

De focus van dit onderzoek lag bij de middenmanagers werkzaam in maatschappelijk werk. Decentralisering van het welzijnsbeleid eind jaren tachtig zorgde voor een versterking van het management binnen welzijnsinstellingen. Lange tijd was er kritiek op het middenmanagement, het werd als een leemlaag gezien die processen enkel vertraagt. Diverse auteurs benadrukken dat middenmanagers de laatste jaren juist steeds meer gezien wordt als een belangrijke laag in publieke organisaties. Door de andere inrichting van zorg en welzijn, door onder meer de invoering van de WMO, kampen publieke organisaties met veel veranderingen. Middenmanagers kunnen van toegevoegde waarde zijn als het gaat om innovatie en de vormgeving van deze organisatorische veranderingen. Te midden van al deze institutionele veranderingen is het dus de taak van de middenmanager dat de organisatie waar hij werkzaam is, toekomt aan de kerntaak: het ondersteunen van zelfredzaamheid van kwetsbare individuen.

Het theoretisch kader: spanningsvelden in het werk van publieke middenmanagers

Om de functie van de middenmanager in het maatschappelijk werk, zijn werkomgeving en bijbehorende ethische dilemma's beter te begrijpen is het startpunt van deze scriptie een studie van wetenschappelijke literatuur geweest, waarin de spanningsvelden rond deze managers werden onderzocht. In recente literatuur over middenmanagers in sociaal werk worden op drie niveaus spanningsvelden onderscheiden. Het eerste spanningsveld waar de manager mee te maken is intern van aard, oftewel in organisatie zelf. Het tweede spanningsveld heeft betrekking op de ontwikkelingen en eisen van de buitenwereld (de samenleving, overheid en politiek). Tenslotte is er ook het persoonlijke spanningsveld.

Middenmanagers hebben verschillende taken: visie ontwikkelen en uitdragen; innovatie en veranderingen managen; leiding geven aan sociale professionals; bedrijfsprocessen managen en budget beheren; co-creatie, netwerken en profileren met partners en samenwerkingsorganisaties en tot slot zorgen zij voor de afstemming in de organisatie en daarbuiten (Liefhebber et al., 2012: 23-24). Deze verschillende taken staan op gespannen voet met elkaar, bijvoorbeeld de spanning tussen ‘de werkvloer en het topmanagement, tussen innovatie en continuïteit, tussen top-down management en een bottom-up benadering’ etc. (Ibid.: 123). Middenmanagers hebben dus een zogenoemde *in-between* functie. Dit betekent dat het werk van de middenmanager zowel gaat over strategische kwesties als over ontwikkelingen in de concrete dienstverlening (De Waal, 2014: 109). Voor de managers betekent dit dat er vanuit verschillende kanten druk op hen wordt uitgeoefend.

Een ander belangrijk spanningsveld wat in de literatuur naar voren kwam is de manager versus de professional. Managers en professionals moeten samen vaststellen waar bureaucratische aansturing nodig is en hoe professionele autonomie gewaarborgd kan worden (NVMV, 2010: 8). Voor middenmanagers is het daarom continu de taak om de belangen van de organisatie en die van professionals met elkaar te verzoenen. Daar komt bij dat managers zich ook bezighouden met normatieve vragen, zoals de vraag naar de activering van burgers en het leveren van goede zorg.

Uit de bestudeerde literatuur zijn ook een aantal externe spanningsvelden naar voren gekomen. Deze hebben allereerst betrekking op de maatschappelijke opdracht van maatschappelijk werk. Zij wordt gedreven door waarden als menswaardigheid en sociale zelfredzaamheid. De manager moet zich vanuit deze waarden verhouden tot cliënten, cliëntensysteem, vrijwilligers, partners, samenleving, financier, opdrachtgevers zoals de gemeente, de beroepsidentiteit maatschappelijk werkers en de overheid.

In de literatuur komt tevens naar voren dat middenmanagers te maken hebben met problemen die worden gekenmerkt door grote cognitieve en normatieve onzekerheid waardoor het onmogelijk is om de vraagstukken op te lossen. Rittel en Webber (1973) noemen dit soort problemen *wicked problems*, ook wel ontembare vraagstukken genoemd.

De verzorgingsstaat is ingeruild voor een participatiemaatschappij. Het idee van de participatiemaatschappij is dat weerbare én kwetsbare burgers zich inzetten voor elkaar en de samenleving. Door de WMO worden taken rondom zorg en welzijn op een andere manier georganiseerd, dit heeft ook consequenties voor de middenmanagers. Welzijnsinstellingen moeten met meer partijen gaan samenwerken, met elk verschillende visies, waarden en

belangen. Een belangrijke partij waar middenmanagers rekening mee moeten houden zijn de gemeenten, die uitvoerders zijn geworden van het sociaal beleid. De vraag is echter of gemeenten genoeg deskundigheid bezitten als het gaat om een goede indicatie van de zorgvraag.

Met de participatiemaatschappij hangt samen de notie van actief burgerschap: hoewel maatschappelijk werk activering en participatie onderschrijft is de vraag wat het betekent voor burgers die niet aan deze eis kunnen voldoen en zo buitengesloten worden (Twist et al., 2014: 10). Bovendien vraagt het actief burgerschap om een nieuwe verhouding van de professional tot burger: deze nieuwe competenties zijn opgenomen in het profiel Welzijn Nieuwe Stijl. De middenmanager heeft als taak om ervoor te zorgen dat professionals de ruimte krijgen om zich de nieuwe competenties eigen te maken.

Vanuit het marktdenken in de publieke sector zijn middenmanagers verantwoordelijk geworden voor ‘doelmatige bedrijfsvoering, het werven van welzijnsopdrachten en dienen zorg te dragen klantvriendelijke en vraaggerichte hulpverlening’ (Hoijtink & van Doorn, 2011). Het marktdenken in welzijnsorganisaties gaat gepaard met een toename aan bureaucratie, dit is het gevolg van de toegenomen verantwoordingsdruk waar welzijnsinstellingen mee te maken hebben (Hoijting & van Doorn, 2011).

Een belangrijke aspect dat hiermee samenhangt is dat de maatschappelijke agenda in toenemende mate wordt bepaald door het reduceren van risico’s. Sociaal werkers dienen daarbij te handelen volgens voorgeschreven werkwijzen en protocollen. Hierdoor wordt de professionele handelingsruimte van sociaal werkers ingeperkt en wordt er een groter beroep gedaan op de disciplinerende aspecten van sociaal werk.

Daarbij is volgens de literatuur een belangrijke factor in het werk van middenmanagers het achter-de-voordeur-beleid. Kwetsbare burgers worden hierbij opgezocht en thuis bezocht. Methodische benaderingen als ‘bemoeizorg,’ ‘eropaf’ of ‘*outreachend*’ werken worden ingezet om deze burgers op te sporen. De vraag is nu hoe ver professionals mogen gaan in het betreden van het privé domein van burgers.

Vanuit de literatuur kan tot slot gesteld worden dat de verschillende eisen van de middenmanager op gespannen voet staan met elkaar, dat levert voor de manager persoonlijke spanningsvelden op. Het gaat hier om de eigen existentiële gevoelens ‘ten aanzien van invloed en zeggenschap en de druk die uitgaat van procedures, systemen en afhankelijkheden’ (De Waal, 2014: 116). Hierdoor hebben managers ook te maken met een spanningsveld wat persoonlijk van aard is. Naast alle eisen van technische beheersing en maakbaarheid hebben

zij te maken met eigen ervaringen die gaan over onbeheersbaarheid, eindigheid en verschillende behoeftes als zorgzaamheid en zingeving.

De casestudy: spanningsvelden en dilemma's uit de praktijk van middenmanagers werkzaam bij NIM

In de casestudy kwamen verschillende externe spanningsvelden naar voren. Allereerst benoemden de respondenten de afhankelijkheidsrelatie die NIM met de gemeente Nijmegen heeft. Een spanningsveld wat hiermee samenhangt is de bureaucratische controle die van de gemeenten uitgaat als uitvoerders van zorg en welzijn door de drie transities. Hoewel NIM de verantwoordelijkheid heeft gekregen om maatschappelijk werk uit te voeren verlangt de gemeente inzicht in het budget en stelt hierbij eisen. Het is aan de managers de taak om te onderhandelen over de bureaucratische eisen die de gemeente stelt. De managers krijgen door de bureaucratische eisen te maken met dilemma's ten aanzien van de autonome handelingsvrijheid en verantwoordingsdruk van professionals. Zij dienen voortdurend te schipperen tussen goed werk van professionals en het voortbestaan van NIM als organisatie. Dit is ook zichtbaar het spanningsveld van de beleidsregie van gemeente versus de uitvoeringsregie van professionals. De managers zien het als hun taak om de uitvoeringsregie bij de professional te laten, terwijl de invloed van de gemeente op de inhoud van zorg toeneemt. Een dilemma hierbij is de eis naar de meldingsplicht van zwart werken versus de maatschappelijke opdracht van maatschappelijk werk, het leveren van goede zorg voor kwetsbare cliënten.

Een derde spanningsveld wat aan bod komt in de *casestudy* is de bezuinigingsslag van de drie transities. Professionals dienen zich aan de hand van het nieuwe competentieprofiel nieuwe competenties eigen te maken maar krijgen tegelijkertijd minder tijd om zorg vorm te geven. Hierdoor neemt de druk op het werk van professionals toe en kunnen wachtlijsten toenemen. Een mogelijk dilemma is dat professionals een keuze moeten maken tussen welke cliënt zij eerst helpen.

Een vierde spanningsveld is het nieuwe competentieprofiel van de professional. De managers benadrukken dat dit ook doorwerkt in de eigen organisatie omdat zij voor het dilemma komen te staan of een medewerker die niet kan voldoen aan het competentieprofiel ontslagen moet worden. Tevens vraagt het nieuwe competentieprofiel een organisatieverandering van NIM.

Een laatste externe spanningsveld wat genoemd wordt is de samenwerking met andere welzijnsorganisaties. NIM moet als gevolg van de drie transities meer intensief gaan

samenwerken met andere welzijnsorganisaties, onder andere door het opzetten van sociale wijkteams. Verschillen in werkwijzen, visies en belangen tussen de welzijnsorganisaties maken de samenwerking complex. De respondenten noemden echter geen dilemma bij dit spanningsveld.

Ten aanzien van de externe spanningsvelden en bijbehorende dilemma's die de managers van NIM ervaren, kan gesteld worden dat deze met name betrekking hebben op de uitdagingen gesteld door de participatiesamenleving, het marktdenken, actief burgerschap en risicobeheersing. Van de externe spanningsvelden uit de literatuur zijn de 'ontembare vraagstukken' en het 'achter de voordeur beleid' niet als zodanig naar voren gekomen in de casestudy.

De managers van NIM benoemen als centraal intern spanningsveld in de organisatie het organisatiebelang versus het individu waar zij continu mee te maken hebben. Dit uit zich in drie verschillende dilemma's. Allereerst het dilemma tussen het verlenen van tijdelijke contracten versus de zingeving van de medewerker. Een tweede dilemma of het menswaardig is om het contract van een suboptimaal functionerende medewerker niet te verlengen. En tenslotte de vraag naar integriteit bij het uitstromen van een collega.

Een tweede spanningsveld wat de managers benoemen is de spanning tussen systeem- en leefwereld. Ondanks de centrale rol van zingeving in organisatiestrategie waardoor NIM meer ruimte wil maken voor de leefwereld, blijft de systeemwereld altijd in de organisatie bestaan en moeten managers voortdurend balanceren tussen beide werelden. Een respondent benoemt hierbij een dilemma waarbij hij enkel strategisch functioneel had nagedacht over de functie en het persoonlijk perspectief van de medewerker was vergeten. Deze interne dilemma's van de twee spanningsvelden sluiten aan bij de *in-between* functie van de middenmanager zoals beschreven in het theoretisch kader. De manager bevindt zich tussen directie en werkvloer en ervaart van beide kanten druk en dient te bemiddelen tussen enerzijds de strategie van de organisatie en anderzijds de realiteit van dagelijkse activiteiten.

Het derde spanningsveld wat wordt benoemd is de vrijheid van de medewerkers versus sturing. Vanuit de gestische managementstijl proberen managers zoveel mogelijk aan te sluiten bij de persoonlijke interesses van medewerkers om vanuit daar de professionele ontwikkeling vorm te geven. Desondanks ontkomen zij er niet aan dat zij vanuit strategisch oogpunt ook moeten bijsturen om veranderingen in de organisatie door te voeren. Hoewel het spanningsveld tussen manager en professional een centrale rol inneemt in literatuur werden geen dilemma's bij dit spanningsveld genoemd.

Het valt overigens op dat het theoretisch onderscheid tussen de interne en externe spanningsvelden niet helemaal te vertalen is naar de casestudy. Zo is het spanningsveld van de 'tussen' functie van de managers als een rode draad zichtbaar in de hele casestudy. Of het nu gaat tussen professional en bureaucratie, tussen waarden en bezuinigingen, tussen verschillende partijen die moeten samenwerken, tussen 'oude' professionaliteit en 'nieuwe' professionaliteit, tussen autonomie en bedrijfsmatige eisen etc., steeds wordt opnieuw zichtbaar dat het de spanningsvolle taak van de manager is te schipperen tussen uitersten, tussen verschillende waarden en belangen. Daar komt ook bij dat een deel van de dilemma's van de manager niet primair zijn 'eigen' dilemma's zijn. Bijvoorbeeld het al dan niet doorspelen van vertrouwelijke informatie van cliënten aan gemeenten, dat is primair een dilemma van de professional, die neergelegd wordt bij de manager. Het lijkt er dus op dat een middenmanager naast zijn eigen dilemma's ook een omgang dient te hebben met de dilemma's van de professionals die hij aanstuurt.

De helft van middenmanagers benoemen persoonlijke spanningsvelden. Een eerste spanningsveld heeft betrekking op het niet toekomen aan de wezenlijke bestemming in het werk vanwege de werkdruk. Een continu dilemma is de vraag op welke plek hij investeert. Een tweede spanningsveld wat wordt benoemd is een andere visie op de organisatiecultuur van NIM. De manager geeft aan dat NIM nu teveel nadruk legt op de (normatieve professionalisering van de) medewerker, waardoor zij de zelfregie van de cliënt vergeten. Een laatste spanningsveld heeft betrekking op de maatschappelijke opdracht van de manager. De manager stond voor het dilemma om een opdracht aan te nemen die geen maatschappelijk belang dient en wel door overheidsgeld wordt gefinancierd.

De casestudy: strategieën en professionaliseringsbehoeften ten aanzien van het omgaan met ethische dilemma's

De managers geven aan dat ethische dilemma's een wezenlijk onderdeel uitmaken van hun werk. Zij benadrukken dat het ingewikkelde van ethische dilemma's is, dat zij een casus vanuit verschillende routes kunnen aanvliegen. Waardoor er geen goede keuze bestaat. De dilemma's waar de managers mee te maken hebben spelen op verschillende niveaus. De dilemma's hangen vaak als een keten met elkaar samen vanwege het veelzijdige karakter van maatschappelijk werk en de hoeveelheid partijen waartoe zij zich moeten verhouden. In de dilemma's spelen verschillende belangen een rol, zoals de subsidierelatie met de gemeente die belangrijk is voor het voortbestaan voor NIM, het leveren van menswaardige zorg voor burgers en waarborgen dat professionals hun werk goed kunnen uitvoeren. De managers

willen vanuit de maatschappelijke opdracht van maatschappelijk werk en visie van NIM handelen vanuit menswaardigheid. Menswaardigheid speelt hier op verschillende niveaus, waardoor er altijd ergens menswaardigheid zal worden geschonden.

Uit de casestudy komt naar voren dat de managers goed in staat zijn om met ethische dilemma's om te gaan, mede vanwege hun achtergrond als maatschappelijk werker. Het lukt de managers om middels kritische rationele reflectie de verschillende belangen en argumenten in kaart te brengen zodat zij een gerechtvaardigd besluit kunnen maken. De managers voelen zich gesteund door de cultuur die er in het managementteam heerst om over ethische kwesties te spreken. De managers hanteren verschillende strategieën bij het omgaan met ethische dilemma's. Enerzijds maken zij gebruik van bestaande structuren van NIM, zoals werkoverleggen, moreel beraad en zogenoemde geïnspireerde werkoverleggen. Anderzijds hanteren zij persoonlijke strategieën. Zoals ruimte houden in het hoofd, door inhoudelijk geïnspireerd te blijven door het lezen van (vak)literatuur, het bezoeken van bijeenkomsten en conferenties, het doen van mindfulness of het opschrijven van gedachten. Ook zoeken een aantal managers buiten de organisatie een gesprekspartner die hen kritisch kan bevragen. Tevens hanteert een respondent de strategie van 'luis in de pels' door collega's kritisch te bevragen.

Een eerste professionaliseringsbehoefte die wordt genoemd is om blijvende tijd en aandacht te besteden aan ethische dilemma's. Waarbij de managers aangeven behoefte aan concretisering van en uitbreiden van aandacht voor normatieve professionalisering te hebben. In de waan van de dag kunnen de managers soms voor een snelle pragmatische oplossing kiezen, terwijl zij in het kader van het leveren van menswaardige zorg langer stil zouden moeten blijven staan bij het vraagstuk.

Een tweede professionaliseringsbehoefte heeft betrekking op het handelen vanuit waarden in een ethisch dilemma. Managers benadrukken dat zij het lastig vinden om tijdens een dilemma te handelen vanuit waarden. Middels de eerder genoemde strategieën zoals reflectie, werkoverleggen en moreel beraad lukt het de respondenten goed om een dilemma te analyseren en verschillende argumenten in kaart te brengen. Desondanks gaan strategische keuzes die zij moeten maken vaak tegen persoonlijke waarden van menswaardigheid en zingeving in. Een derde professionaliseringsbehoefte heeft daarom betrekking op het handelen naar waarden die bij NIM centraal staan, zoals menswaardigheid en zingeving. De respondenten geven aan dat menswaardigheid en zingeving pas in het handelen tot uiting komen, de managers geven aan te willen leren hoe ze die waarden kunnen 'doen', dat wil zeggen ook daadwerkelijk in de praktijk brengen.

Een vierde professionaliseringsbehoefte ten aanzien van de omgang met ethische dilemma's is ondersteuning bij het voeren van een kritische dialoog. De managers geven aan dat zij het soms moeilijk vinden om slecht nieuws of lastige strategische veranderingen op een directe manier uit te spreken naar medewerkers waardoor zij de waarheid verbloemen. De managers willen leren om vroegtijdig hun agenda in te brengen.

Een laatste professionaliseringsbehoefte die wordt benoemd is om argumenten in veel voorkomende casussen te categoriseren, zodat er sneller een besluit kan worden gemaakt.

Professionaliseringsbehoeften: verdieping en ondersteuning vanuit normatieve professionalisering

De laatste fase van dit onderzoek hield zich bezig met de vraag hoe de professionaliseringsbehoefte van de middenmanagers in het omgaan met ethische dilemma's vanuit de theorie van normatieve professionalisering ondersteund kunnen worden. Kunneman omschrijft normatieve professionalisering als 'de kritische reflectieve omgang met (al dan niet gedeelde) normen en waarden die de grondslag van het professionele handelen vormen' (Kunneman, 1998: 243). Voor middenmanagers spelen er verschillende tegenstrijdige belangen waardoor zij geen recht kunnen doen aan de waarden van alle belanghebbenden. Dit speelt zich met name af op de zogenoemde plekken der moeite en in leerzame wrijvingen. Normatieve professionalisering verwijst naar de bewustwording van die normativiteit en naar de voortdurende zoektocht naar fijnafstemming tussen diverse normen en achterliggende waarden en het daarmee gepaard gaande leerproces.

De eerste professionaliseringsbehoefte van de managers van NIM had betrekking op het concretiseren van en uitbreiden van de aandacht voor normatieve professionalisering. In de praktijk kiezen de middenmanagers soms voor een snelle pragmatische oplossing terwijl zij, om recht te doen aan de situatie, eigenlijk langer stil moeten blijven staan bij een vraagstuk. Vanuit normatieve professionalisering geeft het onderscheid tussen 'hoge gronden' en 'moerassige laaglanden' een antwoord op deze behoefte. Dilemma's op de hoge grond zijn makkelijk oplosbaar met empirische kennis, dilemma's van de 'moerassige laaglanden' worden gekenmerkt door onoplosbare kwetsbaarheid, lijden en verlies. De dilemma's van maatschappelijk werk spelen zich grotendeels af in het moeras. In het kader van normatieve professionalisering is het daarom van belang dat middenmanagers heen en weer bewegen tussen de verschillende twee gronden middels *amor complexitatis*. Zo geven zij ruimte aan de verschillende morele perspectieven die er leven. Het vereist een houding van aanmodderen en

moed om uit te houden wat er zich in het moeras afspeelt. Een afweging maken bij een ethisch dilemma vergt zodoende tijd en aandacht.

De tweede professionaliseringsbehoefte is om te handelen vanuit eigen waarden. Hoewel de casestudy liet zien dat de managers goed in staat zijn om de verschillende argumenten in kaart te brengen vinden zij het lastig om daadwerkelijk vanuit waarden te handelen. Belangrijk hierbij is het betreden van plekken der moeite, waarin het oplossingsvermogen stukt. Op zo'n moment doet zich een kantelmoment voor waarin een professional niet weet welke waarde prevaleert. Door het aangaan van het kantelmoment doet de professional recht aan de normatieve complexiteit die zich op dat moment voordoet. Middels het onderzoeken en uithouden van leerzame wrijvingen geeft een professional ruimte aan de eigen waarden. Hierdoor kan hij in overeenstemming handelen. Belangrijk hierbij is dat middenmanagers als leidinggevende een belang durven te verdedigen en in een spanningsveld een morele positie durft te kiezen. Het vergt moed van de manager om zichzelf op het spel te zetten.

De derde professionaliseringsbehoefte is het aangaan van de kritische dialoog. Een belangrijk aspect van normatieve professionalisering is het vrijmoedig spreken, ook wel *parrèsia* genoemd. Dit betekent dat een individu zich uitspreekt tegenover een machtige omdat hij vindt dat het morele gezegd dient te worden. Hierbij is het hebben van een moreel oordeel niet voldoende, men moet er ook naar handelen. Middenmanagers hebben in het vrijmoedig spreken een dubbele rol. Enerzijds moeten zij zichzelf vrijmoedig uitspreken tegen het bestuur en kaders van de organisatie. Anderzijds moeten zij als leidinggevende zorgen dat zij ruimte bieden voor het vrijmoedig spreken van professionals. Pas in het vrijmoedige gesprek over waarden in een organisatie krijgen waarden zo betekenis.

Hoewel vanuit de theorie van normatieve professionalisering op de eerste drie professionaliseringbehoeften van NIM een antwoord geeft, schiet zij tekort als het gaat om het structureren en categoriseren van argumenten van veel voorkomende dilemma's. Normatieve professionalisering vraagt om steeds stil te staan bij de unieke situatie en context van een moment. Het is dan ook niet wenselijk om een ethisch dilemma te reduceren tot een categorie met bijbehorende handelingsopties. De winst in het leren omgaan met ethische dilemma's en het zich eigen maken van een 'juiste' afweging in een concrete situatie, zit voornamelijk in het ontwikkelen van een professionele attitude die de middenmanager ondersteunt in het aangaan van concrete, unieke contexten.

Aanbevelingen

Vanuit de conclusies van dit onderzoek zijn een aantal aanbevelingen te maken. Enerzijds gaan deze aanbevelingen over de kwaliteit van mijn onderzoek, praktische en theoretische beperkingen en anderzijds zijn het aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Er zijn een aantal kritische reflecties op dit onderzoek te formuleren. Allereerst is dit de breedte van de vraagstelling, waarin zowel de vraag naar externe, interne en persoonlijke spanningsvelden aan bod kwam. Dit zorgde ervoor dat dilemma's enkel in de breedte konden worden besproken en er minder diepgang was voor dilemma's. Voor vervolgonderzoek ten aanzien van de omgang met ethische dilemma's zou het relevant zijn om de ethische dilemma's beter af te bakenen en de vragen te concretiseren. Bijvoorbeeld ethische dilemma's ten aanzien van de decentralisaties van de WMO of de spanning tussen manager en professional.

Een tweede kanttekening heeft betrekking op de kwaliteit van de ingebrachte dilemma's. Zoals beschreven in hoofdstuk 2, heb ik gebruik gemaakt van een opdracht ter voorbereiding voor de managers. Geen van de respondenten heeft de opdracht, vanwege de werkdruk rondom de decentralisaties, uitgevoerd. Het nadeel hiervan was dat de interviews met de respondenten een grote mate van abstractie kenden en respondenten moeilijk concrete dilemma's konden beschrijven. Bij het doorvragen op ingebrachte dilemma's bleken zij vaak paradoxen te zijn die daarom niet bruikbaar waren voor de analyse. Het aantal ethische dilemma's is hierdoor beperkt gebleven.

Een derde kanttekening heeft te maken met de werving van de respondenten door de managementassistente van NIM. Dit betekent dat ik geen actief deel heb gehad in de selectie van de respondenten. In de periode dat ik de interviews heb afgenomen (najaar 2014 – maart 2015) speelde de derde transitie van jeugdzorg op 1 januari 2015. Dit betekende dat veel middenmanagers zo overbelast waren, dat de managementassistente ook andere (top)managers had benaderd. Hierdoor waren mijn respondenten een mix van verschillende soorten managers en hebben de spanningsvelden en ethische dilemma's niet enkel betrekking op middenmanagers.

Tevens zijn er een aantal aanbevelingen te maken voor vervolgonderzoek. Zoals we gezien hebben is er binnen NIM een centrale rol voor menswaardigheid, zingeving en normatieve professionalisering. Voor vervolgonderzoek zou het wenselijk zijn ook andere publieke welzijnsorganisaties te interviewen die deze concepten niet in hun missie-visie hebben opgenomen. Door de aandacht voor normatieve professionalisering binnen NIM is het

aannemelijk dat de managers binnen NIM extra sensibiliteit hebben ontwikkeld voor normatieve overwegingen in hun werk. Het zou dus interessant zijn om eenzelfde onderzoek uit te voeren bij een ‘reguliere’ instelling om in kaart te brengen of professionaliseringsbehoeften daar verschillen.

Ook is het wenselijk om ter vergelijking in een internationale context onderzoek te doen naar de professionaliseringsbehoeften van middenmanagers ten aanzien van ethiek. Bijvoorbeeld door naar *best practices* over de grens te kijken. Hetzelfde geldt voor de literatuur die in dit onderzoek is gebruikt, waarbij de nadruk ligt op wetenschappelijke literatuur die veelal betrekking heeft op de Nederlandse situatie van maatschappelijk werk.

Tenslotte wil ik nog enkele praktische handreikingen doen ten aanzien van de ondersteuning die de theorie van normatieve professionalisering biedt aan de professionaliseringsbehoeften, zoals beschreven in dit onderzoek. Als het gaat om de *amor complexitatis* is inbedding vanuit de organisatie van groot belang. Een organisatie zou structureel ruimte moeten bieden voor doormodderen en het uithouden van onduidelijkheid en onoplosbare spanningen. Bijvoorbeeld door het inrichten van ‘modderruimtes’ in het werkproces waarbij er geen systemische eisen zijn of het behalen van een doel. Een andere manier om aan *amor complexitatis* vorm te geven zou zijn kunnen middels het voeren van kampvuurgesprekken. Kunneman gebruikt de metafoor van kampvuurtjes en lantaarnpalen als metafoor bij twee de twee verschillende logica’s van de hoge grond en de moerassige laaglanden. Bij kampvuren is er ruimte voor verhalen, emoties, ethische vragen en gevoelens van onoplosbaarheid. Bij de lantaarnpaallogica gaat het om beheersbaarheid en controle.

Daarnaast behoeft het vrijmoedig spreken in een organisatie ook inbedding in de organisatiestructuur en met name ook in de organisatiecultuur. De cultuur moet veiligheid garanderen wanneer werknemers zich openlijk uitspreken; de cultuur moet dit aanmoedigen en waarderen. En nog belangrijker, er zouden geen represailles moeten kunnen volgen op vrijmoedige uitspraken. Dit is vaak lastig omdat het binnen veel organisatieculturen nodig is om juist politiek te handelen, rekening te houden met wat je tegen wie zegt en welke gevolgen vrijmoedige uitspraken kunnen hebben, bijvoorbeeld in relatie tot personen in een machtspositie. De vraag hierbij is dus hoe een organisatie veiligheid garandeert waarbinnen iedereen vrij is (en zich ook zo voelt) om zich uit te spreken. Hoe krijg je werknemers zover zichzelf op het spel te zetten? Het verdient aanbeveling dit nader te onderzoeken. Enerzijds is dat een kwestie die moet worden geadresseerd binnen de machtsstructuren van een organisatie, anderzijds moeten individuele werknemers worden aangeleerd om zich het vrijmoedig spreken eigen te maken.

Literatuurlijst

Banks, S. (2011). Ethics in an age of austerity: social work and the evolving new public management. In: *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20 (2), 5–23.

Bauman, Z. (2000). *Community*. Seeking safety in an insecure world. Oxford: Polity.

Boeije, H. (2013). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom | Lemma.

Boer, N. de, & Duyvendak, J. W. (2004). Welzijn. In: H. Dijstelbloem, P. Meurs & E. K. Schruijvers. *Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf Journal of Social Intervention. Theory and Practice*, 3(21), 83 – 88. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bos, R. ten (1998). *Merkwaardige moraal*. Goed en kwaad in managementtheorie en praktijk. Zaltbommel: Thema.

Boutellier, J. C. J. H. (2007). *Nodale orde*. Veiligheid en burgerschap in een netwerksamenleving. Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.

Boutellier, J. C. J. H. (2011). *De improvisatiemaatschappij*. Over de sociale ordening van een onbegrensde wereld. Den Haag: Boom | Lemma.

Boutellier, J. C. J. H. (2014). *Nieuwe tijden, nieuw bestuur*. De WMO in de improvisatiemaatschappij. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.

Brink, G.J.M. van den (2012). *De lage landen en het hogere*. Op zoek naar geestelijke beginselen in de hedendaagse maatschappij. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Castells, M. (1995). *The Network Society. A Cross-Cultural Perspective*. Blackwell Publisher Ltd: Oxford.

Centraal Planbureau. (2013). *Decentralisaties in het sociaal domein*. Uitgevoerd op verzoek van de ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. Den Haag: Centraal Planbureau.

Deleuze G. & F. Guattari. (1998). *A Thousand Plateaus*. Bloomsbury: Publishing PLC.

Delnoij, J., J. Laurier en F. Geraedts (red.). *Morele oordeelsvorming en de integere organisatie*. Budel: DAMON.

Dijk, G. van. en S. Viet. (2014) *Verantwoorden, veranderen en vertrouwen*. Dagelijkse praktijk voor managers in de publieke sector. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers. p. 7-12.

Dodeweerd, M. & E. Westerhof (2012). *Bouwstenen voor het sociale domein*. Kennis voor de verknoping van zorg, participatie en werk. Utrecht: Divosa.

Dohmen, L.J.M.C. (2008). *Het leven als kunstwerk*. Rotterdam: Lemniscaat.

Dorsman, J.J. en P.J. Knegtman (2010). *Het universitaire bedrijf*. Over professionalisering van onderzoek, bestuur en beheer. Hilversum: Uitgeverij Verloren.

Ende, T. van den. (2011). *Waarden aan het werk*. Over kantelmomenten en normatieve complexiteit in het werk van professionals. Amsterdam: SWP.

Evers, J. (red). (2007). *Kwalitatief interviewen*. Kunst en kunde. Den Haag: Lemma.

Ewijk, H. van. (2010). *Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd*. Oratie. Amsterdam: SWP.

Ewijk, H. van (2012). Nieuwe noden in de sociale hulpverlening. In: J. Mostinckx & F. Deven (red.), *Welzijn en zorg in Vlaanderen*. (pp. 431-442). Mechelen: Wolters Kluwer Business.

Ewijk, H. van. (2013). Conceptuele inleiding: ontvouwing van normatieve professionalisering. In: Ewijk, H. van. & H. Kunneman (red.). *Praktijken van normatieve professionalisering*. (pp. 19 – 73). Amsterdam: SWP..

Ewijk, H. van. (2014). *Omgaan met sociale complexiteit. Professionals in het sociale domein*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Ewijk, H. van. (2011). Zielsverwantschap tussen maatschappelijk werk en humanisme. In: Alma, H & G. Lensvelt-Mulders. *Waardevolle wetenschap. Zingeving en humanisering in het wetenschappelijk onderwijs*. Utrecht. (pp. 159-166). Universiteit voor Humanistiek.

Freidson, E. (2001). *Professionalism. The third logic. On the practice of knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.

Gastelaars, M. (2005). *Human Service in veelvoud*. Een typologie van dienstverlenende organisaties. Amsterdam: SWP uitgeverij.

Giddens, A. (1991). *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Cambridge: Polity Press.

Habermas, J. (1981). *Theorie des kommunikativen Handelns. Band 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Hak, T. (2007). Theorie toetsen in kwalitatief onderzoek. In: *KWALON, tijdschrift voor kwalitatief onderzoek*, 36 (3).

Hart, 't. P. (2010). *Ambtelijk vakmanschap 3.0*. Zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Utrecht: USBO.

Hof, E, van 't. & S. Teppema. (2010). Levensbeschouwing in social work. Een factor van belang. Utrecht: Kenniscentrum Sociale Innovatie Hogeschool Utrecht.

Hojtink, M. & M. Oude Vrielink. (2007). Managers en professionals in de sociale sector: ideologische clash of vermenging van waarden? *Bestuurskunde*, 12(4), 25-33.

Hojtink, M. & L. van Doorn. (2011). Bestuurlijke turbulentie in sociaal werk. De uitdaging van meervoudige coalitievorming. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20(3), 5–23.

Houten, D. van (2008). Professionalisering: een verkenning. In: G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. (pp. 16 – 36). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Hundman, R. (2010). *Weerbarstig veranderen. Paradoxen van vrijheid*. Eburon.

Jacobs, G., R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer. (2008) Normatieve professionalisering. Over het 'doen van waarden,' 'messy business' en het gebruik van spiegels. In: G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. (pp. 7 – 14). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Jacobs, G. (2010). *Professionele waarden in kritische dialoog. Omgaan met onzekerheid in educatieve praktijken*. Tilburg: Fontys Hogescholen.

Kaptein, M. (2004). *De integere manager*. Assen: Van Gorcum.

Kaulingfreks, R. (2008). Luisterend advies. In: G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde & Y. Zomer (red.). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. (pp. 126 - 140). Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Kaulingfreks, R. & A. Maas. (2013). *KOIS 1: Actuele organisatie- en beleidsvraagstukken. Introductie op kritische organisatie- en interventiestudies*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.

Kessels, J., E. Boers & P. Mostert (2013). *Vrije Ruimte. Filosoferen in organisaties*. Amsterdam: Boom.

Kouwenhoven, M. (2007). *Het handboek strategisch coachen*. Meppel: Boom | Nelissen.

Kluft, M., S. Liefhebber & P. Vlaar (2011). *Competenties maatschappelijk ondersteuning. In de branche welzijn en maatschappelijke dienstverlening*. Utrecht: Movisie.

Kunneman, H. (1998). *Postmoderne moraliteit*. Amsterdam: Boom.

Kunneman, H. (2012). *Het belang van moreel kapitaal in zorg en welzijn*. Paul Cremers Lezing, te Rotterdam.

Kunneman, H. (2005). *Voorbij het dikke-ik. Bouwstenen van een kritisch humanisme*. Amsterdam: Humanistic University Press.

Kunneman, H. (2013). Slotbeschouwing: De tweede postmoderniteit als politieke context van normatieve professionalisering. In: Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.). (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. (pp. 431-454). Amsterdam: SWP.

Leijssen, M. (2004). Zingeving en zingevingproblemen vanuit psychologisch perspectief. In: *Wetenschappelijk denken: een laboratorium voor morgen? Lessen voor de eenentwintigste eeuw* (pp. 241 – 268). Leuven: Universitaire Pers Leuven.

Liefhebber, S., J. Van de Haterd & C. Van Arensbergen. *De professionele manager (M/V) in W&MD. Bouwstenen voor profielen van managers in Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening*. Movisie: Utrecht.

Lugten, B & R. Meij. (2013). *ED4B. Humanistische advies- en trainersvaardigheden*. Utrecht: Universiteit voor Humanistiek.

Maso, I. & A. Smaling. (1998). *Kwalitatief onderzoek. praktijk en theorie*. Amsterdam: Boom.

Meij, R. (2008). Post-professionaliteit. In: G. Jacobs, R. Meij, H. Tenwolde en Y. Zomer. (2008). *Goed werk. Verkenningen van normatieve professionalisering*. Amsterdam: SWP. p. 88-104.

Metz, J. (2008). Anatomisch model van de civil society voor de WMO. In: *Sociale Interventie*, 17 (3), 33 – 43.

Metz, J., L. Meijs, L. Roza, E. van Baren & N. Hoogervorst. (2012). De rol van de civil society in de transitie van de jeugdzorg. In: *Jeugdbeleid*, 2, 71-79.

Meulen, M.J. van der. (2013). *Achter de schermen. Vakontwikkeling en professionalisering van publieke managers in zorg en bij de politie*. Delft: Eburon.

Migchelbrink, F. (2013). *Handboek praktijkgericht onderzoek. Zorg, welzijn, wonen en werken*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Ministerie van VWS. (2010). *Nationaal Programma Welzijn Nieuwe Stijl ‘ de kracht van verbinden.’* Den Haag: Ministerie van VWS.

Nap, J. (2013). Het ontwikkelen van goed politiewerk: normatieve professionalisering als leiderschapsopgave. In: Ewijk, H. van & H. Kunneman (red.). (2013). *Praktijken van normatieve professionalisering*. (pp. 331 – 345). Amsterdam: SWP.

Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk. (2006). *Beroepscode voor de maatschappelijk werker. Collectieve beroepsnormen van het beroep maatschappelijk werker*. Utrecht: NVMW.

Nederlandse Vereniging voor Maatschappelijk Werk. (2010). *Beroepscode voor de maatschappelijk werker. Collectieve beroepsnormen van het beroep maatschappelijk werker*. Utrecht: NVMW.

NIM. (2013). *NIM in beeld. Jaarverslag 2012*. Nijmegen: NIM.

NIM. (2013). *Nu investeren in menswaardigheid. Strategisch plan 2013 – 2017*. Nijmegen: NIM.

Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als ‘strijd om professionaliteit.’* Den Haag: Lemma.

Noordegraaf, M & P.L. Meurs. (2002). Verwarde managers. Professionalisering van managers in de zorg. In: *Management & Organisatie*, 3, 22 – 36.

Noordegraaf, M. & K. Geuijen. (2011). Maatschappelijke opdrachten en bestuurlijke reacties. In: Noordegraaf, M., K. Geuijen & A. Meijer (red.). *Handboek publiek management*. (pp. 9 – 31). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Oldenhof, L. (2012). *De middenmanager: sleutelfiguur bij transitie in de langdurige zorg*. Den Haag: Raad voor de Volksgezondheid en Zorg.

Schön, D.A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. New York: Basic Books.

Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek. In: *KWALON, tijdschrift voor kwalitatief onderzoek*, 14(3), 5 – 7.

Steen, M. van der., R. Peeters & M. Twist (2010). *De boom en het rizoom. Overheidssturing in een netwerksamenleving*. Den Haag: Ministerie van VROM.

Trappenburg, M. (2009). *Ethiek voor managers. Lezing voor jubileumcongres van Divosa*. Utrecht: Divosa.

Trappenburg, M. (2011). Professionals en managers. In: Noordegraaf, M., K. Geuijen & A. Meijer (red.). (2011). *Handboek publiek management*. (pp. 165-190). Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

Twist, M. van, N. Chin-A-Fat, J. Scherpenisse & M. van der Steen. (2014). 'Ja, maar...' Reflecties op de participatiesamenleving. Den Haag: Boom | Lemma Uitgevers.

Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaie vraagstukken. Werkingsmechanismen van vernieuwing en weerbaarheid*. Alphen aan de Rijn: Kluwer.

Vries, A.H. de. (2014). *Zingeving in organisaties. Granulaat of menselijke maat*. Dissertatie is nog niet gepubliceerd.

Waal, V. de. (2014). *De vooruitgeschoven middenvelder. De innovatiekracht van middenmanagers van welzijnsorganisaties met het oog op actief burgerschap*. Amsterdam: Boom | Lemma Uitgevers.

Wit, B. de. (2009). Vervreemd of gewoon verschillend?. In: *Beleid en maatschappij*. vol. 36 nr. 4.

Wierdsma, A.F.M. (2001) *Leidinggeven aan co-creërend veranderen*. Universiteit Nyenrode, oratie.

Wierdsma, A. (2005). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.

Wierdsma, A.F.M. (2014) *Vrij-moedig positie kiezen: moreel leiderschap in vitale netwerken*. Breukelen: Universiteit Nyenrode.

Bijlage 1. Opdracht ter voorbereiding van het interview

Voorafgaand aan het interview op [.....] aanstaande wil ik u vragen drie ethische dilemma's afkomstig uw werkpraktijk uit te werken. Een ethisch dilemma is een conflict tussen twee concurrerende waarden die strijdig met elkaar zijn. Het kan een kwestie of vraag zijn waar u tot een beslissing moet komen, maar waar u niet uitkomt. U weet niet wat de goede keuze is of hoe u de juiste keuze moet maken. Ik wil u vragen om drie verschillende dilemma's uit uw werkpraktijk kort te noteren ter voorbereiding van het interview. Uw casussen worden vertrouwelijk behandeld en in het onderzoeksrapport geanonimiseerd.

Dilemma van vuile handen

Is een dilemma tussen belangen vanuit stakeholders (overheid/markt/maatschappij/cliënten) die tegenovergesteld zijn aan de belangen van die in uw organisatie.

1. Beschrijf kort het dilemma waar u voor stond.
2. Welke waarden waren er in het geding? (Waarden van belanghebbenden versus waarden van uw organisatie).
3. Welke keuze heeft u uiteindelijk gemaakt?
4. Hoe kijkt u terug op uw beslissing?

Dilemma van vele handen

Is een dilemma in uw organisatie op het gebied van samenwerking tussen bijvoorbeeld medewerkers en uzelf.

1. Beschrijf kort het dilemma waar u voor stond.
2. Welke waarden waren er in het geding? (Waarden van medewerkers versus waarden van uzelf).
3. Welke keuze heeft u gemaakt?
4. Hoe kijkt u terug op uw beslissing?

Dilemma van verstrengelde handen

Is een dilemma waar uw persoonlijke belang tegenovergesteld is aan de het belang van de organisatie waar u werkzaam bent.

1. Beschrijf kort het dilemma waar u voor stond.
2. Welke waarden waren er in het geding? (Waarden van uw organisatie versus waarden van uzelf).
3. Welke keuze heeft u gemaakt?
4. Hoe kijkt u terug op uw beslissing?

Bijlage 2. Interviewformat

Introductie interview

Fijn dat u mee wilt werken aan het interview.

Zal kort mezelf introduceren en vertellen in het kader waarvan het interview plaatsvindt.

Studeer af aan de Universiteit voor Humanistiek. Multidisciplinaire menswetenschap met als twee belangrijke pijlers zingeving en humanisering. Master Kritische Organisatie en Interventiestudies. Gaat over humanisering van organisaties. Vragen als hoe kun je goed werken? Morele leerprocessen in een organisatie vormgeven. Zelf ben ik werkzaam als projectleider van het praktijkcentrum van de UvH Zingeving en Professie. Met dit centrum humanistiek als wetenschap te vertalen naar trainingen, cursussen, lezingen, symposia, coaching voor professionals. In het kader van onderzoek zijn wij al eerder bij NIM geweest om onderzoek te doen naar kantelmomenten en ook de term normatieve professionalisering die wordt gebruikt bij NIM is afkomstig van een hoogleraar van de UvH Harry Kunneman.

De reden waarom ik hier zit is een kwalitatief onderzoek wat ik verricht naar beroepsethiek van de managers van NIM. Aanleiding van mijn onderzoek is dat managers steeds meer te maken krijgen met complexiteit en onoplosbare vraagstukken in hun werk, waardoor het niet duidelijk is wanneer ze het goed doen. Aan de hand van de interviews wil ik kijken waar jullie ondersteuning bij zouden kunnen gebruiken als het gaat om ethische dilemma's in jullie werk. Aan de hand van de interviews zal ik een leertraject ontwerpen als het gaat om morele leerprocessen in organisaties. Ik zal aan de hand hiervan een middag organiseren bij NIM. Zodat jullie ook wat terugkrijgen als dank voor jullie medewerking aan de interviews.

Mag ik het gesprek opnemen? Zodat ik het interview kan transcriberen. Geluidsgegevens worden gewist. De ethische dilemma's worden geanonimiseerd in het rapport opgenomen. Is dat goed?

In het interview zal het eerst gaan over spanningsvelden in uw werk, vervolgens zullen we drie ethische dilemma's bespreken (aan de hand van de opdracht ter voorbereiding). Tenslotte gaat het over de vraag naar professionalisering. Het interview zal ongeveer 1 uur in beslag nemen.

Heeft u voorafgaand nog vragen?

Vragen

1. Kunt u kort iets vertellen over uw positie binnen NIM? Hoe ervaart u uw werk?
2. Wat betekent menswaardigheid en zingeving voor u?
3. Met welke spanningsvelden heeft u te maken in uw positie?
 1. Politiek/overheid/samenleving?
 2. In organisatie?
 3. Persoonlijk/relatieel/existentieel?
4. Welke ethische dilemma's kom je daarbij tegen? (Ethisch dilemma gaat over twee tegenstrijdige waarden, waarbij je niet weet wat moreel juist is. Er bestaat geen goede oplossing).
5. Dilemma politiek, overheid, samenleving? (Tegengestelde waarden ten aanzien van die van NIM en die van de politiek, overheid en samenleving).
 1. Kunt u het dilemma beschrijven?
 2. Welke waarden waren er in het geding? (waarden belanghebbenden versus waarden NIM).
 3. Hoe hebt u een keuze gemaakt?
 4. Hoe kijkt u uiteindelijk terug op uw beslissing?
6. Dilemma in organisatie? (Tegengestelde waarden van uzelf en van medewerkers)
 1. Kun je het dilemma beschrijven?
 2. Welke waarden waren er in het geding? (waarden van uzelf versus waarden van medewerkers).
 3. Hoe heeft u een keuze gemaakt?
 4. Hoe kijkt u uiteindelijk terug op uw beslissing?
7. Dilemma persoonlijk relatieel? (Tegengestelde waarden van uzelf en NIM)
 1. Kun je het dilemma beschrijven?
 2. Welke waarden waren er in het geding? (waarden van uzelf versus waarden van NIM).
 3. Hoe heeft u een keuze gemaakt?

4. Hoe kijkt u uiteindelijk terug op uw beslissing?
8. We hebben het nu over verschillende dilemma's gehad in uw werk. Hoe vindt u het om met deze dilemma's om te gaan?
9. Wat zou helpen om beter met deze dilemma's om te gaan?
 - Wat zou u zelf kunnen doen? Wat heeft u nodig om te ontwikkelen?
 - Wat heeft u nodig van uw organisatie (NIM)?
10. Zijn er nog onderwerpen die zijn blijven liggen die u nog wilt bespreken?