

VAKMANSCHAP BEHOEFT GEEN KRANS

*Het Rijnland model als inspiratiebron voor normatieve
professionaliteit van sociaal werkers*

Masterscriptie mr. Fred Bon
Universiteit voor Humanistiek
opleiding Zorgethiek en beleid
Afstudeerjaar 2013 – 2014
Studentnummer: 1007157

Begeleiders:
Prof. dr. Frans Vosman
Dr. Jan Jans (Tilburg University, TSH)

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
Motivatie voor het onderzoek.....	3
Relatie met de zorgethiek	3
Probleemstelling.....	5
Wetenschappelijke en maatschappelijke doelstelling	6
Hoofdvraag.....	7
Deelvragen.....	7
Samenvatting.....	8
Hoofdstuk 1 Wat is normatieve professionaliteit van sociaal werkers?	10
1.1.1 Inclusie van literatuur.....	10
1.1.2 Conclusie van het zoekproces naar geschikte literatuur.....	10
1.2 Welke thema's komen op uit de literatuur?	11
1.2.1 Normatieve professionaliteit van sociaal werkers	11
1.2.2 Veranderingen die invloed hebben op het sociaal werk.....	13
1.2.3 Conditie voor de ontwikkeling van normatieve professionaliteit	20
Hoofdstuk 2 Van Rijnlanders en Angelsaksen of vrije denkers en systeemdenkers.....	25
2.1.1 Korte geschiedenis van het Rijnland model	26
2.1.2 De plaats op de markt van goederen en diensten in de twee modellen.	28
2.1.3 Het Rijnland model als managementconcept	31
Hoofdstuk 3 Rijnlandse vaklieden; een tautologie!	34
3.1 Welke bijdrage levert het Rijnlands gedachtegoed aan de (normatieve) professionaliteit van sociaal werkers?	34
3.1.1 Vakmanschap	34
3.1.2 Kennis en kennisintensieve organisaties.....	34
Conclusie	39
Literatuur.....	41
Bijlagen	42

“The strong position Rhineland employees hold in their firms comes out of a much more complex view of organizational efficiency, adaptability and productivity than under the UK/US model. It is built on trust, loyalty and highly skilled workforce.” (Gayle C. Avery)

Inleiding

Motivatie voor het onderzoek

Al sinds het praatje dat ik hoorde op radio 1 in, naar ik meen 2008, van Frans Vosman en Andries Baart over praktische wijsheid van zorgverleners in ingewikkelde organisaties stapelt een hoeveelheid informatie zich op in mijn hoofd over dit thema. Het thema raakte mij namelijk als een alles overstijgende aha Erlebnis. Auteurs als Weggeman, Sennett, Peters, Brouwer, Reinders kwamen naast Vosman en Baart op mijn pad en ik bezocht bijeenkomsten en cursussen over Kennismanagement, Nieuw Europees Organiseren, Medezeggenschap 2.0, Medezeggenschap 3.0, normatieve professionaliteit, kwaliteitsmeting in de zorg en zo voort en zo voort. En dat alles in relatie tot die hardwerkende vrouwen en mannen in het sociaal werk. Steeds nauwer werd de cirkel om deze themata en in mij broeide de gedachte dat er een verband moest tussen deze flarden informatie, het moest. Of er een op wetenschap gebaseerd verband bestond wist ik niet.

Nu vier jaar na aanvang van de studie Zorgethiek, premaster en master, is mijn kennis rondom deze themata iets toegenomen en besloot ik een verband te zoeken tussen Rijnlands organiseren en de normatieve professionaliteit van social workers. Maar alles te vatten hierover in één omvangrijk werk is niet alleen onbegonnen werk, maar ook een illusie, omdat juist de dynamiek omtrent het thema van dit werkstuk enorm is als gevolg van de veranderingen die zich op dit moment voltrekken in het sociaal werk onder meer onder invloed van de invoering van de Wmo.

Deze scriptie onderzoekt en beschrijft wat bedoeld wordt met normatieve professionaliteit van sociaal werkers en onderzoekt of en hoe het Rijnland gedachtegoed, vertaald in een besturingsmodel voor organisaties, kan bijdragen aan de ontwikkeling van die normatieve professionaliteit. Om vast een idee te geven van wat het 'Rijnland gedachtegoed' inhoudt: het Rijnland model is een bestuursmodel waarbij aan de uitvoerenden veel ruimte wordt gelaten om naar eigen beste inzicht het gegeven doel na te streven: de macht daartoe ligt laag in de organisatie. Zodoende doe ik aan conceptueel literatuuronderzoek en niet aan een vorm van empirisch onderzoek. Ik hoop hiermee op een deelgebied een bescheiden bijdrage te kunnen leveren aan de theorie en de praktijk van het sociaal werk.

De titel van dit werkstuk verwijst naar het gezegde 'goede wijn behoeft geen krans'. Ik doel hiermee op mijn idee dat een goede vakman geen extrinsieke motivatie of aanmoediging behoeft om te weten dat hij of zij 'goed' werk levert. Hij of zij bepalen samen met medeberoepsbeoefenaars de standaard van wat goed is. De ondertitel verwijst naar het Rijnlands denken en de opvatting daarbinnen over leren en leidinggeven. Door de scriptie heen komen deze elementen regelmatig terug als belangrijke voorwaarden voor de vorming van normatieve professionaliteit van sociaal werkers.

Relatie met de zorgethiek

Met deze thesis probeer ik een brug te slaan tussen normatieve professionaliteit, de leercondities die de ontwikkeling van die professionaliteit bevorderen en het Rijnland model, dat gebaseerd op zijn filosofie, die condities kan creëren. Dit is een organisatiekundig thema en terecht zou de vraag kunnen worden opgeroepen: Waar zit nu de aansluiting met de zorgethiek?

Zorgethiek wordt vaak gezet tegenover de Kantiaanse en neoliberale ethiek, die uitgaan van autonomie en rechten, en van individualiteit en vrijheid. Bij zorgethiek gaat het juist om de intermenselijke relatie.

Volgens Annelies van Heijst (2011, p.18 e.v.) zijn centrale concepten van de zorgethiek de specificiteit van de situatie, aandacht voor de manier waarop mensen interacteren en sensitiviteit voor de opkomende gevoelens tijdens de interactie. Deze gevoelens hebben invloed op de relatie

tussen de zorgverlener en de zorgvrager. Je kunt spreken van professionele geraaktheid. Zorgethiek heeft aandacht voor de relatie en de gevoelens binnen die relatie en staat de zorgverlener toe uitdrukking te geven aan een professionele intuïtie dat de interactie tussen zorgverlener en zorgvrager belangrijk is. Bovendien blijkt dat zorgverleners vanuit relationaliteit op een andere manier kijken naar morele dilemma's dan vanuit het dominante perspectief van autonomie en vrijheid.

Volgens de zorgethiek zijn de zorgrelaties unieke relaties en per definitie dus niet te vatten onder algemene regels en protocollen. Zorgprofessionals zullen binnen die relaties hun eigen afwegingen moeten maken, daar waar de algemene regel niet past. Zeker waar het gaat over bestaansvragen.

Baart en Steketee (2003, aangehaald door Wilken, p.8) stellen: "normatief-reflectieve professionaliteit biedt meer ruimte voor beraad over bestaansvragen, is meer in de kwaliteit van de relatie geïnteresseerd dan in de planmatige productie van kant-en-klare oplossingen, zoekt de dialoog, erkent de competentie van de cliënt als subject van zijn eigen leven, en loopt niet weg van een normatief en persoonlijk gekleurd aanbod van de beroepskracht". Volgens Wilken (2006, p.8) houdt normatief in het expliciet zoeken naar wat het leven voor een ander tot een goed leven kan maken. Trekken we dit analoog door naar de zorgethiek, dan stel ik dat normatieve professionaliteit expliciet zoekt naar wat zorg voor een ander tot goede zorg maakt.

Reflectief is hier volgens Wilken onder meer een pleidooi voor meer ruimte voor het eigen oordeelsvermogen, voor een kritische distantie en afstemming met de zorgvrager en diens leefwereld. Ontwikkelde reflectiviteit is tevens noodzakelijk om een goede vertaal- en bemiddelingsfunctie, of intermediaire rol te kunnen vervullen tussen de cliënt en zijn leefwereld en de overheid en hulpverleningsinstanties.

Normatieve professionaliteit is dus een voorwaarde, vanuit de zorgethiek bezien, voor de zorgprofessional om zijn professionele mogelijkheden te verruimen en in relatie met de zorgvrager antwoorden te vinden op vragen die voorbij de standaard oplossingen gaan.

Ik herken die hang naar contextueel kijken, in de zin van specificiteit van elke situatie en om langs creatieve wijze en met oog voor belangrijke waarden tot oplossingen te komen ook in het Rijnland model. De opvatting binnen het Rijnland model over leren en leidinggeven en de uitvoering daarvan in Rijnlandse organisaties, kan mijns inziens katalyserend werken bij de ontwikkeling van normatieve professionaliteit. Aan de hand van literatuur probeer ik deze opvatting in deze scriptie gestalte te geven.

Probleemstelling

De werkers

Sociaal werkers¹ bouwen in de loop van hun carrière aan hun vakmanschap of *savoir faire*. In de praktijk en opleiding worden zij begeleid in de ontwikkeling van een aantal vaardigheden en doen zij kennis op van voor het vak relevante onderwerpen en methodes. Om een idee te geven van wat sociaal werkers doen, het volgende. Sociaal werkers verrichten hun arbeid in individuele relaties met zorgvragende burgers in wijken en buurtcentra, in groepsverbanden, bijvoorbeeld als penitentiair inrichtingswerker in (jeugd)gevangenissen of groepsbegeleider in een instelling voor mensen met een verstandelijke beperking. Ook bedrijfsmaatschappelijk werk en schoolmaatschappelijk werk valt traditioneel onder de sociale beroepen. Op dit moment bestaat er nog een driedeling in het sociaal werk: Sociaal Pedagogische Hulpverlening, Maatschappelijk Werk en Dienstverlening en Culturele en Maatschappelijke Vorming.

Van Ewijk (2010, p.56) schrijft over het normatieve aspect van het vak dat sociaal werk wordt gezien als waardegeladen en veelal opererend op het grensvlak van privacy en ingrijpen, respect en interventie, betrokkenheid en distantie enzovoort. Een sociaal werker moet de juiste innerlijke dialoog kunnen aangaan en in staat zijn de *moreel* juiste beslissing te nemen. Deze gedachte sluit aan bij de fundamentele ideeën van de zorgethiek die uitgaat van een contextuele kijk op de mens als zorgvrager. Hierbij gaat het er niet om wat in absolute zin een goede beslissing is, maar wat op enig moment, in enige situatie blijkt goed te zijn en als goed door de zorgvrager wordt ervaren. De zorgethiek is, anders gezegd, gevoelig voor de bijzonderheid van een zorgsituatie.²

De praktijk

Een nieuwe bureaucratie heeft zijn intrede gedaan. Tonkens e.a. (van Hassel, Tonkens en Hoijtink, 2012) schrijven in een onderzoek naar bureaucratie in de jeugdzorg dat verantwoording de afgelopen twee decennia een steeds grotere rol heeft gekregen in diverse (semi)publieke en private non-profitsectoren. Dit heeft het werk van professionals daarbinnen sterk beïnvloed. Zij zijn de afgelopen jaren steeds meer onderworpen aan protocollen, rapportages en productieafspraken. Zo ook de professionals in de zorgsector.

Voor die tijd werd er algemeen van uit gegaan dat de kwaliteit van de zorg en rechten van patiënten en cliënten werden gewaarborgd door de regels van de medische ethiek.³ Dit geldt in ieder geval ook voor een deel van het werkveld Sociaal Pedagogische Hulpverlening, dat van oudsher gefundeerd is in de medische traditie en bekostigd wordt uit de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten.⁴

Steeds meer werden regelgeving en kwaliteitsnormen binnen de zorgorganisaties en organisaties voor maatschappelijk werk geëxpliciteerd in protocollen en regelingen, waarbij als een van de aanleidingen hiervoor wordt genoemd 'het vertrouwensprobleem'. Vaak geënt op incidenten, breed uitgemeten in de media, wordt het gevoel versterkt dat professionals niet zomaar vertrouwd kunnen worden. Onder anderen Van der Lans (aangehaald door Tonkens e.a., p.7) noemt dit 'geïnstitutionaliseerd wantrouwen'.

In het onderzoek onder jeugdwerkers, dat ik hierboven aanhaal, concludeert Tonkens e.a. dat bureaucratie ook een bepaalde geborgenheid geeft en dat bureaucratie wordt gezien als hulpmiddel, maar ook een middel om in te vluchten. Het wordt niet louter als negatief ervaren. In dit onderzoek

¹ Sociaal werker is hier bedoeld als de verzamelnaam voor maatschappelijk werker, cultureel-maatschappelijk vormingswerker en de sociaalagogisch werker.

² Heijst, A. van (2009b). *Iemand zien staan. Zorgethiek over erkenning*. Kampen: Klement. p.146

³ Legemaate, J. (2005). Patiëntenrechten in wetgeving en rechtspraak, p.6

⁴ zie onder andere: http://www.canonsociaalwerk.eu/nl_han/details.php?cps=17&canon_id=43

komt naar voren dat er minder behoefte is aan autonomie onder de hulpverleners dan algemeen wordt aangenomen. Als ervaren hulpverlener baart mij dit zorgen. Hulpverleners zullen in situaties komen die niet zijn 'af te dekken' met protocollen en regelingen (bureaucratie). In die situaties zullen sociaal werkers zich moeten kunnen beroepen op hun eigen moreel oordeelkundig vermogen. Of zoals Kunneman beschrijft: "[...] professionals worden geconfronteerd met morele dilemma's die alle draaien rond de vraag of ze hun cliënten echt kunnen helpen dan wel of ze moeten wegstappen van hun problemen en hen zowel emotioneel als in morele zin aan hun lot moeten over laten."(Kunneman, 2007, p.97)

Zorgorganisaties kiezen soms bewust voor een bepaald sturingsmodel, waarbinnen al dan niet ruimte is voor ontwikkeling van normatieve professionaliteit. Vaker nog is de keuze echter niet bewust of wordt er gekozen voor een besturingsmodel dat minder of geen ruimte geeft voor de ontwikkeling van normatieve professionaliteit. Hierin bespeur ik een lacune, aan de opvulling waarvan ik in deze thesis wil bijdragen. Ik concentreer me, met andere woorden, op de ruimte voor morele afwegingen voor sociaal werkers die door een bestuursmodel geschapen wordt.

Samengevat luidt mijn maatschappelijke probleemstelling dat social workers tijdens hun werk beslissingen moeten nemen, op basis van een innerlijke dialoog, die ingrijpen in het leven van de zorgvrager. Soms zijn de beslissingen waardegeladen en moet de sociaal werker een beroep doen op zijn normatieve professionaliteit. Normatieve professionaliteit is echter een competentie die aangeleerd en ontwikkeld moet worden. Twee, naar mijn idee, belangrijke voorwaarden voor die ontwikkeling komen in deze scriptie aan de orde. De ene is de opvatting binnen Rijnländs georganiseerde instellingen over leren en de tweede is de manier van leidinggeven aan professionals in die organisaties.

De wetenschappelijke probleemstelling is dat er een meerzinnige bureaucratie zijn intrede heeft gedaan, terwijl er anderzijds problemen zijn die niet langs de weg van bureaucratie getackeld kunnen worden en dat professionals moeten kunnen vertrouwen op eigen oordeelkundig vermogen ofwel hun normatieve professionaliteit om die problemen het hoofd te kunnen bieden.

Wetenschappelijke en maatschappelijke doelstelling

De wetenschappelijke doelstelling van deze thesis is om te onderzoeken hoe normatieve professionaliteit wordt beschreven in de literatuur en hoe het Rijnland model als bestuursmodel mogelijk kan bijdragen aan een werkomgeving waarin de normatieve professionaliteit van de sociaal werker zich kan ontwikkelen. Zodoende is mijn doel bij te dragen aan een discussie waarbij niet alleen de persoonlijke morele afwegingen (en competenties daartoe) van sociaal werkers in beeld komen, maar ook de institutioneel geschapen en geborgde ruimte om inderdaad morele afwegingen te maken.

Terzijde zij opgemerkt dat zonder verdere rechtswetenschappelijke uitwerking ik als jurist met deze thesis ook een bescheiden bijdrage wil leveren aan de invulling van artikel 7:453 BW⁵ ⁶ waarin de wetgever wel opdraagt te werken volgens een professionele standaard, maar vervolgens de invulling van de standaard overlaat aan de professionals in het veld zelf. Deze werkwijze is overigens geheel in de geest van de Rijnlandse traditie en ik hoop dat de lezer deze opmerking aan het eind van dit document kan onderschrijven.

⁵ BW 7:453 *De hulpverlener moet bij zijn werkzaamheden de zorg van een goed hulpverlener in acht nemen en handelt daarbij in overeenstemming met de op hem rustende verantwoordelijkheid, voortvloeiende uit de voor hulpverleners geldende professionele standaard.*

⁶ Dit artikel geldt niet voor het hele sociale werkveld, maar wel voor het deel dat zich via de beroeps- of belangenvereniging heeft gecommitteerd aan de WGBO.

Hoofdvraag

- Hoe draagt het Rijnland model op conceptueel niveau bij aan de ontwikkeling van normatieve professionaliteit van sociaal werkers?

Deelvragen

- Hoe wordt volgens Hortulanus, Van Ewijk en Kunneman normatieve professionaliteit gedefinieerd?
- Welke invloed hebben de huidige maatschappelijke veranderingen op de normatieve professionaliteit van sociaal werkers volgens voornoemde auteurs?
- Onder welke condities kan normatieve professionaliteit zich ontwikkelen?
- Hoe ontstond het Rijnland model volgens Michel Albert en wat zijn de kenmerken van dit model en hoe werkt dit volgens Avery uit in Rijnlandse organisaties?
- Welke invloed heeft het Rijnlands denken op hedendaagse organisatiekundigen en hoe werken zij de Rijnlandse opvattingen over leren en leidinggeven uit?
Een antwoord op deze vraag wordt gegeven door Moerman, Brouwer en Weggeman.

Samenvatting

Normatieve professionaliteit

Sociaal werkers doen hun werk in een krachtenveld van verschillende belangen. Dit kunnen belangen zijn van hun cliënt of zorgvrager, diens netwerk, de organisatie waarvoor ze werken, het maatschappelijk belang en zo voort. Aan veel situaties 'kleeft' een ethische component. Hans van Ewijk (2010, p.56) noemt een aantal grensvlakken waarop de sociaal werker acteert, zoals privacy en ingrijpen, respect en interventie, betrokkenheid en distantie, vertrouwelijkheid en maatschappelijk belang. De binnen deze thema's opkomende kernvragen nopen tot zorgvuldige, vaak ethische, afweging van mogelijkheden en vragen van de sociaal werker kundigheid in het hanteren van formele kennis, ervaringskennis en impliciete kennis.

Harry Kunneman (2007) gaat uit van de devaluatie van de waarden die zo kenmerkend zijn voor het sociaal werk: solidariteit, sociale rechtvaardigheid en empowerment. Hij ziet in de veranderingen in het sociaal werk, zoals de invoering van de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en in de zoektocht naar een alternatief voor het neoliberalisme, de mogelijkheid sociaal werkers de rol toe te kennen als hoeders van de morele waarden. Hij pleit voor de invoering van een derde modus leren als link tussen de vragen die postmoderne mensen hebben, de huidige veelheid van morele kaders en vragen in verband met productiviteit, innovatie en efficiëntie binnen kennisintensieve organisaties. Roelof Hortulanus (2011) vervolgens beschrijft de noodzaak aan normatieve professionaliteit vanuit de ambivalenties in het sociale domein. De artikelen van Van Ewijk, Kunneman en Hortulanus belichten het belang en de noodzaak van een bepaalde 'graad' van normatieve professionaliteit van social workers, zodat deze professionals in staat zijn goede afwegingen te maken teneinde in complexe situaties zorgvuldig te handelen.

Rijnland model

Sinds de tweede helft van de 19^e eeuw wordt er nagedacht over managementconcepten voor organisaties. Als gevolg van het Vredesverdrag van Versailles in 1919 werd het Duitse leger gedwongen in te krimpen. Deze gelegenheid werd te baat genomen voor de invoering van een nieuw managementconcept dat gebaseerd was op het principe *Führen durch Auftrag*, of korter gezegd de *Auftragstaktik* (Brouwer en Moerman, 2009, p.52 e.v.). De kern van dit concept is de erkenning van en het vertrouwen op de kennis en kundigheid van de manschappen in de executieve laag, de bevelsstructuur zo laag mogelijk in de organisatie te leggen en het besef dat de toekomstige manier van oorlog voeren, waarbij complete regimenten moesten worden verplaatst passé was. De missie of de opdracht (het *wat*) kwam vanuit een generale staf. De uitvoering van de missie (het *hoe*) werd grotendeel overgelaten aan de legeronderdelen zelf.

Ook in het civiele Duitsland werd op basis van het oude gildesysteem theorie- en praktijkleren, en daarmee het vakmanschap, gestimuleerd. Dit komt onder meer tot uiting in de uitbreiding van de leerplichtwet van 1919. Na de tweede wereldoorlog wordt de invloed van het Anglo-Amerikaanse managementdenken groter. Dit concept is juist gebaseerd op centrale aansturing. Het kenmerkt zich door een sterke ordergeoriënteerdheid, die ook wel wordt samengevat in het concept van *Befehlstaktik*.

Michel Albert (1992) beschrijft als eerste de term 'Rijnland' als overkoepelend voor de basale principes waarop Europese, en dan met name die van het continent, economieën zijn ingericht.

Het Rijnland model is een manier van denken op basis waarvan een organisatie ingericht kan worden, een besturingsmodel. De historie van de term stamt uit de jaren '90 van de vorige eeuw en werd voor het eerst gebruikt en geëxpliciteerd door Michel Albert. De opvattingen die ten grondslag liggen aan het Rijnland model zijn ouder dan dat en worden al sinds de tweede helft van de 19^e eeuw gedocumenteerd. Brouwer en Moerman maken uitgebreid gebruik van deze bronnen om de principes van het Rijnland model te duiden in hun boek *Angelsaksen versus Rijnlanders* (tweede

editie, 2009). Kenmerken van het Rijnlands denken zijn onder meer de mensgerichtheid, het oog en de zorg voor de omgeving, duurzaamheid, respect voor vakmanschap en sociale zekerheid.

Het Rijnland model kan dienen, zoals gezegd, voor de inrichting van organisaties en de methode van aansturing en facilitering van de werkers binnen die organisaties. Naar mijn idee leent zich een Rijnlandse omgeving goed voor de ontwikkeling van normatieve professionaliteit. Ik beweer niet dat er in Angelsaksische modellen geen ruimte is voor die ontwikkeling, maar juist dat de Rijnlandse principes een katalysator zijn voor moreel besef. Gayle C. Avery (2005) onderzocht in een casestudy welke overeenkomsten er zijn tussen succesvolle Rijnlands georganiseerde ondernemingen in Duitsland en Zwitserland en zette deze af tegen Anglo-Amerikaanse ondernemingen. Ze ontdekte enkele majeure verschillen, waaronder het perspectief op de tijd en de visie op de mensen binnen de organisatie. Een aantal door haar benoemde kernprincipes van het Rijnlands denken zijn terug te vinden in de zorgethiek, hoewel die vanuit een ander kader zijn ontwikkeld. Ik noem als overeenkomsten: in Rijnlandse organisaties is er een sterke focus op mensen, op duurzaamheid, maar ook op de context waarin de relatie tussen organisatie, medewerkers en omgeving wordt vormgegeven. Rijnlandse organisaties ontwikkelen een lange termijn visie, hetgeen is terug te zien in de manier waarmee ze met vakbekwame en kennisdragende medewerkers omgaan. (Avery, 2005, p.203)

In de uitwerking van de Rijnlandse principes naar een organisatiemodel schetst Mattieu Weggeman (2007) voorwaarden waaronder professionaliteit zich kan ontwikkelen binnen organisaties. Ook geeft hij aan wat een ideale aansturingsmethode is voor managers om professionals leiding te geven.

In de conclusie breng ik alle genoemde auteurs samen en kijk ik of en hoe het Rijnland model kan bijdragen aan de ontwikkeling van normatieve professionaliteit van de sociaal werkers.

Hoofdstuk 1 Wat is normatieve professionaliteit van sociaal werkers?

In dit eerste hoofdstuk geef ik aan wat mijn zoekstrategie was om aan relevante literatuur te komen. Direct daarna verklaar ik aan de hand van drie auteurs, Van Ewijk, Hortulanus en Kunneman, wat normatieve professionaliteit is en waarom het volgens hen noodzakelijk is dat sociaal werkers over een stevige portie normatief of moreel besef beschikken, teneinde in te zetten bij het verlenen van goede zorg.

1.1.1 Inclusie van literatuur

Ik heb literatuur in deze scriptie opgenomen als het voldeed aan de volgende criteria:

- Het moest gaan om Nederlandse en Engelstalige literatuur;
- Het moest gaan om een wetenschappelijk verantwoorde bijdrage in de vorm van een wetenschappelijk boek, inaugurele rede, een rapport van een kwalitatief onderzoek of een beschrijvend artikel in een van de wetenschappelijke tijdschriften.

Verder gebruik ik ter illustratie in de tekst ook niet-wetenschappelijke literatuur in de vorm van boekcitaten, essays, samenvattingen en dergelijke van auteurs die hun sporen hebben verdiend in de wetenschap dan wel in de praktijk op het gebied van normatieve professionaliteit of het Rijnland gedachtengoed.

1.1.2 Conclusie van het zoekproces naar geschikte literatuur

De publicaties verschillen sterk in wetenschappelijk gehalte en relevantie. De schrijfstijl voor de verschillende publicaties is sterk afhankelijk van het doel van de tekst, bijvoorbeeld de inaugurele redes zijn als 'spreek' document opgesteld en geredigeerd om uitgegeven te worden als boekje.

Hieronder een tabel van gevonden en verwerkte publicaties.

Auteur	Titel	Zoekstrategie
Albert (1992)	Kapitalisme versus kapitalisme	Via Google Scholar
Avery (2005)	Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World	Via Kaluga ⁷
Van Ewijk (2010)	Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd	Via scriptiebegeleider
Hortulanus (2011)	Ambivalenties in het sociale domein	Via scriptiebegeleider
Brouwer & Moerman (2009)	Angelsaksen versus Rijnlanders	Eigen bezit
Kunneman (2007)	Sociaal werk als laboratorium voor normatieve professionalisering	Via Google Scholar
Moerman	Rijnlanders, durf te denken en te twijfelen	Via Picarta
Weggeman (1997)	Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties	Via Picarta

⁷ Kaluga is de zoekmachine van de Avans Hogeschool, waar ik werk. Deze zoekmachine zoekt in een uitgebreide hoeveelheid databases van uitgeverijen van wetenschappelijke literatuur.

1.2 Welke thema's komen op uit de literatuur?

De tijdsspanne van de geraadpleegde literatuur is globaal genomen van 1992 – 2014. Opvallend zijn twee belangrijke gebeurtenissen die tamelijk exact zijn te duiden in de tijd die grote invloed uitoefenen op het werk van de sociaal werker. De twee gebeurtenissen blijken in de gevonden literatuur een hoofdrol te spelen. Dat zijn in de eerste plaats de totstandkoming en invoering van de Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) en het daarbij behorende thema 'participatiemaatschappij'. Het tweede thema is Welzijn Nieuwe Stijl en vormt eigenlijk de grondslag voor invulling van het beroep sociaal werker in het licht van de invoering van de Wmo. Deze ontwikkeling is sinds 2006 gaande en moet volgend jaar met de invoering van de wet op 1 januari 2015 zijn beslag krijgen.

In de literatuur die voor deze scriptie is geraadpleegd komen een aantal thema's prominent naar voren. Deze thema's werk ik verder uit aan de hand van drie publicaties.

- Normatieve professionaliteit van sociaal werkers
 - Het belang van morele en existentiële waarden
- Veranderingen die invloed hebben op het sociaal werk
 - Devaluatie van kernwaarden van sociaal werk; solidariteit, sociale rechtvaardigheid en empowerment
 - Van vooruitgangsstaat naar staat van complexiteit
 - Invoering Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl
- Condities voor de ontwikkeling van normatieve professionaliteit
 - managementconcepten (hfdst. 2)
 - kennisproductie (hfdst. 3)

1.2.1 Normatieve professionaliteit van sociaal werkers

Wat wordt nu precies bedoeld met normatieve professionaliteit? En welke andere specifieke deskundigheden kenmerken het beroep van sociaal werker, en hoe zet hij die in om in complexe situaties te kunnen werken? Van Ewijk en Kunneman geven hun visie op dit thema. Aan het eind van deze paragraaf volgt een conclusie.

Van der Laan (1992) maakt gebruik van een driewereldschema om de brede professionaliteit van sociaal werkers zichtbaar te maken.^{8,9} Hij onderscheidt de *sociale wereld*, waarin de sociaal werker in dialoog met de cliënt doelen stelt. Dit benoemt hij als normatieve professionaliteit. Ten tweede benoemt hij de *objectieve wereld*. Hierin kan de sociaal werker gebruik maken van aangeleerde methoden en weet deze effectief en efficiënt in te zetten. Dit noemt hij technisch-instrumentele professionaliteit en als laatste noemt hij de *subjectieve wereld* waarin vooral de persoonlijke professionaliteit aan de orde komt en beschrijft hoe de sociaal werker zichzelf als instrument kan inzetten. Het complex van de drie dimensies vormt de professionele deskundigheid. Ethiek, morele dilemma's en moraliteit krijgen, mede gezien de vele publicaties, veel aandacht binnen het sociaal werk. Het zijn onlosmakelijke thema's verbonden aan normatieve professionaliteit. Het sociaal werk wordt ervaren en gezien als waardegeladen. Kwesties als privacy, respect, beroepsgeheim, afstand/nabijheid vragen om morele balanceerkunst van de individuele

⁸ Laan, G. van der, *Legitimatieproblemen in het maatschappelijk werk*. Aangehaald in Ethiek in sociaalagogische beroepen. p.128

⁹ De driedeling die van der Laan ontwikkelde is nog steeds actueel. Hij is thans beschreven als brede professionaliseringsbenadering in het beroepsprofiel van maatschappelijk werkers.

sociaal werker. Het maken van de goede afwegingen vraagt daarnaast inzicht in de moraliteit van de cliënt en maatschappelijke opvattingen (Van Ewijk, 2010, p.56).

De sociaal werker vindt ondersteuning bij zijn afwegingen in de nationale en internationale beroepscode(s).¹⁰ De beroepscode(s) zijn echter maar een deel van het professionele gereedschap. Achter de beroepscode(s) ligt de vraag naar de eigen moraliteit als basishouding van de sociale professionals. Ethische afwegingen vragen een interne dialoog van de professional. Van Ewijk stelt de vraag vanuit welk zingevingskader en verinnerlijkte houding de professional zijn afwegingen maakt, zonder daar een antwoord op te geven. Wel refereert hij aan een onderzoek van Van 't Hof en Teppema die stellen dat er aanwijzingen zijn dat de betere maatschappelijke werkers diegenen zijn die vanuit een zingevend kader werken en denken en die in staat zijn om op ethische dilemma's te reflecteren vanuit een dieperliggend vermogen om zo juist in te schatten en te oordelen. (Van 't Hof en Teppema 2009, aangehaald door Van Ewijk, p.56)

Aanvulling op Van Ewijk vinden we in het artikel *'Sociaal werk als laboratorium voor normatieve professionalisering'*¹¹ van Kunneman. Kunneman (2007, p.94) wijst in zijn artikel op het belang van morele en existentiële waarden voor het sociaal werk. Morele en existentiële waarden bieden volgens hem inzichten en kennis waarbij specifieke leerprocessen en daaruit voortvloeiende vormen van normatieve professionaliteit aan bod komen. Vervolgens definieert Kunneman drie verschillende morele matrixen waarbinnen de laatste vijftig jaar het sociaal werk is verricht :

- een christelijke matrix met altruïstische liefde en charitas als centrale waarden;
- sociaal democratische en humanistische matrix met sociale rechtvaardigheid, solidariteit en emancipatie als centrale morele waarden;
- neoliberale matrix met persoonlijke autonomie, individuele ontplooiing en onbeperkte consumptiemogelijkheden als hoogste waarden.

Deze matrixen staan volgens Kunneman niet op zichzelf, maar zijn verweven met economische en technologische condities en met politieke machtsstructuren.

Naar zijn idee verdient het sociaal werk een nieuw elan. Het bijdragen aan de totstandkoming van een nieuwe 'postkapitalistische' morele matrix zou dit elan versterken.

"Deze nieuwe matrix moet hoop geven op een betere, meer op de mens gerichte toekomst en fungeren als de algemene achtergrond waaraan de specifieke bijdrage en inhoud van het sociaal werk zijn legitimatiegrond ontleent.(Kunneman, 2007, p.95)"

Vernieuwing, het ontwikkelen van een morele matrix, vraagt om herdefiniëring van de professionele inhoud van het sociaal werk, waarbij recht moet worden gedaan aan de centrale rol van morele en existentiële inzichten aan de kant van de sociaal werkers en aan het belang en noodzaak van normatieve vormen van professionalisering.

Conclusie van deze paragraaf

Concluderend kun je zeggen dat normatieve professionaliteit onderdeel uitmaakt van het complex van professionaliteit (Van der Laan) die een sociaal werker moet bezitten. Het sociaal werk wordt gezien en ervaren als waardegeladen (Van Ewijk) en vraagt om morele balanceerkunst van de sociaal werker. Eigen moraliteit en de beroepscode(s) ondersteunen de professionals bij het zo goed mogelijk afwegen van handelingsmogelijkheden. Kunneman stelt dat morele en existentiële waarden inzicht en kennis bieden, waarbij specifieke leerprocessen en daaruit voortvloeiende vormen van normatieve professionaliteit aan bod komen. Hij pleit voor een nieuw elan van het sociaal werk, waarbij het tot stand komen van een nieuwe 'post-kapitalistische' morele matrix dit elan moet

¹⁰ Bijvoorbeeld: de internationale beroepscode voor sociaal werkers van de IFSW; Phorza, de beroepscode voor sociaalagogisch werkers; de beroepscode voor orthopedagogen van de NVO; de beroepscode voor maatschappelijk werkers van de NVMW

¹¹ Kunneman, H., Sociaal werk als laboratorium voor normatieve professionalisering. *Ethische perspectieven*, 17, 92-107

versterken. Dit vraagt volgens hem om herdefiniëring van het sociaal werk en het belang en noodzaak van normatieve vormen van professionalisering.

In het hoofdstuk 'Conditie voor ontwikkeling van normatieve professionaliteit' ga ik verder in op de oplossingsstrategieën die Kunneman suggereert om de vernieuwing in te zetten en te ondersteunen. Alvorens dat te doen wil ik stilstaan bij de politiek-maatschappelijke veranderingen die van invloed zijn op het sociaal werk.

1.2.2 Veranderingen die invloed hebben op het sociaal werk

In deze paragraaf beschrijf ik aan de hand van de drie eerder genoemde auteurs Van Ewijk, Hortulanus en Kunneman welke maatschappelijke veranderingen invloed hebben op het werk van de sociaal werkers. De volgende thema's komen aan de orde:

- Devaluatie van kernwaarden van sociaal werk; solidariteit, sociale rechtvaardigheid en empowerment (Kunneman)
- Van vooruitgangsstaat naar staat van complexiteit (Van Ewijk)
- Invoering Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl (Hortulanus)

De afgelopen decennia zijn er een aantal majeure veranderingen geweest die van grote invloed zijn op het sociaal werk. Op dit moment wordt de discussie voornamelijk beheerst door de Wet maatschappelijke opvang (Wmo)^{12 13} en het daaruit voortkomende programma Welzijn Nieuwe Stijl. Voorafgaand of ongeveer gelijktijdig met de ontwikkeling van de Wmo verschijnt een publicatie van Kunneman '*Sociaal werk als laboratorium voor normatieve professionalisering*' die de dynamiek van het sociaal werk als thema heeft. Ik haalde hem boven al eerder aan. Uiteraard is dit niet de enige publicatie, verre van zelfs, maar in het kader van dit werkstuk erg bruikbaar om de (gewenste) veranderingen in het sociaal werk, en in het bijzonder de ontwikkeling van normatieve professionaliteit, te illustreren. De andere publicatie is het ook al eerder aangehaalde boek van Hans Van Ewijk '*Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd*'.

De reden dat ik juist deze drie auteurs aanhaal is dat zij een adequate beschrijving geven van de grote maatschappelijke veranderingen en welke invloed dit heeft op het beroep van de sociaal werker.

Kunneman (2007)

Kunneman begint zijn artikel met een schets van een politiek-maatschappelijk klimaat, we spreken 2007, waarin de professionele status van sociaal werkers onzeker en weinig stabiel is. Sociaal werk wordt geassocieerd met afhankelijkheid en hulpeloosheid van mensen die de druk van competitie en van snelle veranderingen niet aankunnen. De termen afhankelijkheid en hulpeloosheid passen volgens Kunneman niet in het vocabulaire van het neoliberale discours dat thans de boventoon voert.

Het sociaal werk sleept volgens Kunneman nog steeds de erfenis van 'progressieve politiek' met zich mee. Efficiëntie en transparantie zijn de nieuwe codewoorden en sociaal werkers worden steeds

¹² Wet van 29 juni 2006, Staatsblad 2006, 351

¹³ De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) trad op 1 januari 2007 in werking. Het maatschappelijk doel van de Wmo is 'meedoen'. De wet moet ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en kunnen meedoen in de samenleving. Al of niet geholpen door vrienden, familie of bekenden. Als dat niet lukt, biedt de gemeente ondersteuning. De gemeente ondersteunt bijvoorbeeld vrijwilligers en mantelzorgers. De Wmo regelt ook de hulp bij het huishouden en zorgt voor goede informatie over de ondersteuning die mensen kunnen krijgen. bron: <http://www.invoeringwmo.nl/wmo/wmo-het-kort> (geraadpleegd: 7 juli 2014)

meer gebonden aan 'objectief', meetbare (mijn toevoeging *FB*) maatstaven van succes en kosteneffectiviteit. De van oudsher centrale waarden van het sociaal werk: solidariteit, sociale rechtvaardigheid en empowerment worden op grond van de neoliberale visie geherdefinieerd. Of zoals Kunneman het schrijft:

*"[...] empowerment wordt geherdefinieerd als het verhogen van de mogelijkheden van het individu om om te gaan met competitie en voortdurende verandering;
sociale rechtvaardigheid wordt geherdefinieerd als logisch gevolg van de wereldwijde implementatie van het vrijemarktsysteem [...];
tenslotte wordt solidariteit voorgesteld als een ambivalente, potentieel contraproductieve sociale waarde, niet alleen omdat solidariteit bureaucratie en het inefficiënt gebruik van publieke middelen in de hand werkt, maar ook omdat ze leidt tot afhankelijkheid en passiviteit in plaats van autonomie en het persoonlijk initiatief aan te moedigen (Kunneman 2007, p.93)."*

Met enige fantasie is in de teneur van bovenstaande woorden mijn inziens de argumentatie voor de dan juist ingevoerde Wet maatschappelijke ondersteuning goed te lezen.

Van Ewijk (2010)

De andere auteur die zich uitsprekt over de factoren die invloed hebben op de veranderingen op het sociaal werk is Hans van Ewijk.

Van Ewijk (2010) spreekt bij de aanvaarding van zijn hoogleraarschap Grondslagen van het maatschappelijk werk aan de Universiteit voor Humanistiek zijn inaugurele rede uit, wanneer de ontwikkeling van de Wmo al flink op gang is. Van de rede komt een boekje uit, aangevuld met enkele hoofdstukken onder de titel *'Maatschappelijk werk in een sociaal gevoelige tijd'*.

De staat van complexiteit

In het eerste hoofdstuk schetst Van Ewijk de positie van het maatschappelijk werk en vat de kern van het werk samen, met een licht eufemisme, als het ondersteunen van mensen die 'sociaal wat onhandig zijn' in hun sociaal functioneren. Deze termen sluiten naadloos aan op de woorden gebruikt in de Memorie van toelichting (Mvt) op laatste versie van de Wmo^{14,15}. De Wmo beoogt immers ook het ondersteunen van mensen die het zelf niet redden in de maatschappij. Er is in de Wmo echter niet in de eerste plaats gedacht aan ondersteuning door professionele hulpverleners. De wet doet een beroep op het (informele) netwerk van de hulpvrager zoals familieleden, burens, vrijwilligers om die ondersteuning te bieden. Van Ewijk zal later betogen dat het ook zinvol is om te investeren in eerstelijns ondersteuning. Daarover later meer. Eerst wil ik de aanloop naar dit betoog verder schetsen.

Van Ewijk introduceert de term *Staat van complexiteit* als opvolger van de vooruitgangsstaat. De aanvang van de vooruitgangsstaat definieert Van Ewijk niet, maar we kunnen gevoeglijk aannemen dat die zich langzaam ontwikkelde vanaf de late 19^e, begin 20^e eeuw. Er was een geloof dat het effect van moderne wetenschap en technologische ontwikkeling in de toekomst een betere wereld zou brengen. De staat bouwde een complex van sociale verzekeringen, onderwijs, huisvesting, gezondheidszorg en arbeidsmarkt en het idee was dat een gezonde economie en een sterke verzorgingsstaat welvaart, welzijn en cohesie zoude bewerkstelligen. En wel in die volgorde. De gedachte was dat sociale cohesie en sociaal welbevinden vanzelf komen als de staat goed

¹⁴ Mvt Wet maatschappelijke ondersteuning, kamerstukken II 2013-2014, 33841, nr.3

¹⁵ Een weinig wetenschappelijk, maar wel opvallend feit is dat in de Mvt op de Wmo (169 pagina's) het woord ondersteuning en/of ondersteunen in allerhande verbanden bijna 900 keer voorkomt en de term maatschappelijk werk slechts 1 keer en dan in verband gesuggereerd als dienst die de gemeente in kan huren bij het stellen van een diagnose voor de juiste hulp.

georganiseerd is. Deze gedachte bestempelt Van Ewijk als een illusie, omdat juist een hoogst ontwikkelde staat het uiterste vraagt om zich sociaal te handhaven.

Van Ewijk (2010, p.10) stelt:

“De oude sociale kwestie van armoede, ongeletterdheid en onbeschaafdheid die leidde tot het beschavingsoffensief verandert in de postmoderne sociale kwestie van het (dis)functioneren van de mens in een steeds complexere context.”

Verder stelt hij dat we vanaf eind jaren zeventig de complexiteit zijn gaan managen.

Van Ewijk haalt Edgar Morin aan ter illustratie van zijn complexiteitparadigma. Morin is volgens Van Ewijk een van de grootste complexiteitsdenkers van onze tijd en verbindt nieuwe kennis en inzichten van natuurwetenschappen, biologie en menswetenschappen. Morin stelt volgens Van Ewijk dat de moderne wetenschappen de complexiteit proberen te ontrafelen door reductie. Zij zijn geïnteresseerd in de afzonderlijke delen in plaats van het geheel. Als gevolg van deze rationeel empirische benadering dreigen we de greep op het geheel en de samenhang te verliezen, zo niet al verloren te hebben.

Ondanks het feit dat deze benadering ons veel opgeleverd heeft, heeft het maar weinig inzicht opgeleverd over de mens als een zichzelf organiserend wezen. Morin bedoelt daarmee, volgens Van Ewijk, dat de mens zich produceert in interactie met zijn omgeving. Morin stelt vervolgens: “alleen als we de complexiteit van de kosmos, de mens en zijn wereld als zodanig erkennen en proberen te begrijpen kunnen we voorkomen dat het reductionisme allesoverheersend en allesvernietigend wordt.” (Morin 2008, zoals aangehaald door Van Ewijk, 2010, p.11)

Volgens Van Ewijk is denken en handelen vanuit complexiteit een vruchtbare handeling in het sociale domein. Door groei van kennis en economie is de wereld veel complexer geworden. Dit leidt vervolgens tot meer differentiatie in beroepen, in instituties, in informatie en in mogelijkheden. In de huidige staat van complexiteit herkent Van Ewijk niet meer de richtinggevende ideologieën die de te bewandelen paden aangaven. Het lijkt er op dat Van Ewijk zegt dat we verdwalen.

De mens heeft zich losgemaakt van de traditionele overzichtelijke gemeenschap, zoals dorpen, kleine steden, standen, gildes en, zo stelt Van Ewijk zonder verwijzing naar achterliggend sociologisch onderzoek, zijn bewoners geworden van verschillende *communities* met ieder een eigen samenstelling, doel en functie (Van Ewijk, 2010, p.12). Het zich staande houden binnen de verschillende communities vergt veel sociale kunde. Van Ewijk stelt dat de oude sociale kwestie van armoedebestrijding verdrongen is door de sociale kwestie van het richting vinden in en greep krijgen op de sociale complexiteit. Dit handhaven binnen de sociale complexiteit is niet op te lossen met systemen of gelijke behandeling. Integendeel, zegt Van Ewijk, het aankunnen van de complexiteit en je daarin handhaven is situationeel en contextgebonden. Het vraagt van iedere postmoderne mens een vaardigheid om zichzelf een profiel te geven en een positie te vinden in de samenleving. Het niet hebben van deze sociale vaardigheid leidt volgens Van Ewijk tot uitsluiting.

Ontkoppeling

Aan de hand van een aantal cijfers betoogt Van Ewijk dat over de hele linie het aantal mensen dat gebruik maakte van dure gespecialiseerde hulpverlening¹⁶ fors is toegenomen in de afgelopen tien jaar (2000-2010). Hij haalt hierbij Hermans en Teunisse aan die beweren dat dit is toe te schrijven aan mensen die zich sociaal niet kunnen gedragen (Hermans, 2009 en Teunisse, 2009, aangehaald door Van Ewijk, 2010, p.15).

Van Ewijk wijt de toename aan de hardnekkige neiging om te ontkoppelen. Door het vermogen van de kennisindustrie om arbeidsprocessen op te splitsen in afzonderlijke handelingen en die afzonderlijke handelingen te verbijzonderen en effectiever te maken ontstonden talrijke deeldisciplines waar geleerden heel veel over heel weinig wisten. Ook in de maatschappelijke

¹⁶ Inclusief cure, care en gevangeniswezen

dienstverlening heeft de ontkoppeling toegeslagen. We ontwikkelden een fijnmazig net van voorzieningen, beroepen en regelgeving en trokken uitvoering, diagnose en management uit elkaar (aldus van der Laan, 2006 aangehaald door Van Ewijk, 2010, p.16). Het sociaal werk en de geestelijke gezondheidszorg zijn de laatste decennia vergaand opgedeeld in producten en projecten die per stuk afrekenbaar en planbaar zijn. Van Ewijk stelt zich de vraag of sociaal werk zich wel leent voor ontkoppeling en of ontkoppeling de kwaliteit van het werk verhoogt.

Aan de hand van twee dominante processen van reductionisme of ontkoppeling, denken vanuit achterstand en denken vanuit stoornissen, legt Van Ewijk uit welke invloed deze processen hebben gehad op de positionering van het maatschappelijk werk.

De achterstandsbenadering

De achterstandsbenadering is verbonden met de strijd tegen armoede, ongeletterdheid en onbeschaafdheid in de 19^e en 20^e eeuw. Er kwam een complex systeem van onderwijs, gezondheidszorg, huisvesting, arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Er werd getoetst op toegankelijkheid en bijdrage aan een productieve en egalitaire samenleving.

Dit leidde tot ontkoppeling van algemeen beleid naar specifiek doelgroepenbeleid. Elke keer als er een groep achterlag werd daar specifiek beleid voor ontwikkeld met dito uitvoering. Zowat ieder mens hoorde wel bij een achterliggende doelgroep. Ietwat smalend merkt Van Ewijk op dat alleen hoogopgeleide hetero blanke mannen van tussen de 27 en 55 jaar nooit een aparte doelgroep was.

De doelgroepen organiseerden zichzelf ook en vormden eigen emancipatiebewegingen. Het maatschappelijk werk leverde materiële en immateriële diensten en verbond zich met de achterstandbestrijding van de afzonderlijke emancipatiebewegingen. Volgens Van Ewijk vertilt het maatschappelijk werk zich hieraan, en politiseert het zich onnodig. Het bestrijden van maatschappelijke achterstanden en maatschappelijke ongelijkheid moet vooral gebeuren door onderwijs en arbeidsmarkt en in de politieke arena. Sociaal werkers hebben daar niets te zoeken is zijn stelling.

Stoornisbenadering

De stoornisbenadering zou je kunnen omschrijven met de meer populaire benaming van etikettering op basis van stoornis, handicap of ziekte. Eenmaal gediagnostiseerd is de stoornis leidend in het conceptualiseren van wat er aan de hand is en wat er gedaan moet worden.

Deze benadering leidt vervolgens ook weer tot gescheiden doelgroepen met eigen belangengroepen, specifieke regelgeving enzovoort. De ontkoppeling wordt versterkt, omdat de remedie zich concentreert op de behandeling van de stoornis en leidt tot overconcentratie op de stoornis zelf en daarmee tot reductie, specialisering en institutionalisering, aldus Van Ewijk.

“We kunnen zelfs spreken van driedubbele reductie of ontkoppeling. We halen het individu uit zijn directe omgeving naar de behandelkamer of de institutie, we isoleren in de persoon de stoornis met een geprotocoliseerde behandeling waarbij de strakke methodiek de interactie tussen persoon en professional bepaalt (Van Ewijk, 2010, p.17)”

Van Ewijk verwijst vervolgens naar de dominantie van het sociaal-medisch perspectief op het sociaal werk in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw. Ook hiervan zegt hij dat het maatschappelijk werk niets te zoeken en te vinden heeft in deze ‘cure’ gerichte benadering.

Van Ewijk's betoog gaat verder over de positionering van het maatschappelijk werk. Dit laat ik hierbij even rusten. De volgende delen uit zijn boekje dienen als onderlegger voor een volgend hoofdstuk van deze thesis over de voorwaarden of condities die nodig zijn om normatieve professionaliteit van sociaal werkers verder te ontwikkelen.

Hortulanus

Het aangehaalde artikel van Roelof Hortulanus¹⁷ correspondeert met zijn oratie. Hierin pleit Hortulanus voor een veel flexibeler model voor opdrachtgeverschap, professionele autonomie en resultaatmeting in het welzijnswerk. Dit document is van een iets latere datum, namelijk 2011 en neemt nadrukkelijker dan Van Ewijk de invoering van de Wmo en het programma Welzijn Nieuwe Stijl als kapstok om de stand en toekomst van het maatschappelijk werk te schetsen en de rol van de professional en instituties.

Ambivalenties

Hortulanus begint zijn artikel met een verklaring van het begrip Welzijn Nieuwe Stijl. Dit programma is een gezamenlijk initiatief van het ministerie van VWS, de Vereniging van Nederlandse gemeenten en de Maatschappelijke ondernemersgroep. Het is er op gericht gemeenten en welzijnsinstellingen behulpzaam te zijn bij het invulling geven aan de Wmo. Het richt zich daarbij op twee als cruciaal ervaren punten, namelijk de kwaliteit en professionaliteit van het welzijnswerk (en de welzijnswerkers die het werk vorm geven, *FB*) en de wijze waarop de gemeenten en welzijnsorganisaties inhoud geven aan hun rol van opdrachtgever en opdrachtnemer. (Hortulanus 2011, p.7)¹⁸ Hortulanus vraagt zich in de inleiding van zijn artikel een aantal dingen af. Een van de dingen die hij zich afvraagt is of dit initiatief niet de zoveelste poging is om grip te krijgen op lokale sociale interventiepraktijken en de rol die welzijnsorganisaties daarin hebben te vervullen? Of is er sprake van een nieuwe uitdaging, die vraagt om bezinning en concretisering?

Waar het volgens Hortulanus om gaat zijn de met wisselend succes toegepaste sociale interventiepraktijken die moeten bijdragen aan persoonlijke levensvoorwaarden, maatschappelijke participatie en de sociale kwaliteit en stabiliteit van de lokale gemeenschap. De permanente vraag naar welzijnsarrangementen heeft niet geleid tot een sterke positie en imago van de welzijnssector. Of Welzijn Nieuwe Stijl dit wel zal bewerkstelligen is voor Hortulanus nog maar de vraag.

Het zijn volgens Hortulanus oude kwesties in een nieuw jasje, die alleen relevant zijn voor de manier waarmee op de blijvende en nieuwe ontwikkelingen wordt gereageerd. Het lijkt erop dat er met Welzijn Nieuwe Stijl een zoektocht is naar een eenduidig antwoord of werkwijze als antwoord op de kwestie en dat er geen ruimte is voor de onzekerheden die de benadering van de oude of nieuwe kwestie met zich meebrengt, kortom geen ruimte voor *ambivalentie*. Blijkbaar is die ambivalentie ongewenst. De vraag die Hortulanus vervolgens opwerpt is of het sociale domein zich nu niet juist kenmerkt door strijdige interpretaties, dilemma's, niet logische keuzes en tegenstrijdige handwijzen. En vervolgens vraagt hij zich af of het toelaten van die ambivalenties ons nu niet juist dichterbij brengt bij betekenisvolle sociale interventiepraktijken. Aan de hand van een aantal voorbeelden in het sociaal domein maakt Hortulanus duidelijk wat de betekenis van die ambivalenties is voor het meervoudig handelen. Hij noemt de ambivalenties die voortkomen uit de schijnbare tegenstellingen tussen ondernemerschap en publieke dienstverlening, tussen kernexpertise en samenwerkingsexpertise, tussen professionele bemoeienis en vrijwillige inzet en tussen individueel welzijn en maatschappelijke impact.

Hortulanus vraagt zich af of de ambivalenties als probleem moeten worden gezien en of niet alle actoren het recht hebben op hun eigen legitimeringsgronden voor hun positionering of handelen. "Of we nu met een overheid, een professionele instelling of een burger/klant te maken hebben, ze zullen alle zeggen dat ze een bepaald sociaal probleem op willen oplossen of opgelost willen zien.

¹⁷ prof. dr. Roelof Hortulanus was bijzonder hoogleraar 'Sociale interventie en lokaal sociaal beleid' aan de Universiteit van Humanistiek.

¹⁸ Paginaverwijzingen van dit artikel zijn gebaseerd op het abstract dat vrijelijk te verkrijgen is via de website van het LESI. http://www.lesi.nl/fileadmin/bestanden/Publicaties/RH_oratie15maart2011.pdf

Maar de overheid hanteert daarbij principes van rechtvaardigheid en gelijkheid, de professional beroept zich op deskundigheid en de burger wijst op een onwenselijke leefsituatie of op zijn of haar rechten als belastingbetaler. Het gaat op het eerste gezicht weliswaar om gescheiden werelden, maar niet noodzakelijkerwijs om tegenstellingen.”(Hortulanus 2011, p.10)

De gescheiden werelden beïnvloeden elkaar en hebben elkaar nodig. Dat vergt, vrij vertaald, afstemming van alle actoren, overheid, professionals en burgers om mismatches te voorkomen.

Het is duidelijk dat Hortulanus kiest voor een positieve benadering van ambivalenties en deze opvat in termen van verwevenheid en meervoudigheid. Ambivalenties geven zicht op de veelkleurigheid van het sociale domein zoals op verborgen invloeden, op morele dilemma’s, op keuzeprocessen en op gescheiden werelden met hun eigen logica’s.

Meervoudig handelen

Ambivalentie en meervoudig handelen krijgt aandacht in verschillende wetenschappelijke disciplines. Hortulanus noemt naast de logica, ethiek en politieke en sociale filosofie ook de sociologie en organisatiekunde. Deze laatste wijst ons op de mogelijke spanning tussen wet- en regelgeving en rechtvaardigheid en tussen machtsbronnen (zoals institutioneel leiderschap, professionele deskundigheid en definitiemacht in het algemeen) en actorschap (met haar eigen oordeelsvorming en keuzevrijheid) (Arendt, 1954, Foucault, 1980, aangehaald door Hortulanus, 2011, p.12).

Het goed omgaan met bovenstaande complexiteit, het in dit spanningsveld kunnen afstemmen en acteren van professionals van overheid en welzijnsorganisaties vraagt om flexibiliteit van de betrokkenen, zowel organisaties als individuen en vraagt om een lerende houding. Dat brengt ons volgens Hortulanus bij de organisatiewetenschap en de veranderkunde. “De vraagstukken zijn niet alleen complex maar ook dynamisch en de institutionele omgeving met een sterke overheidsbemoediging is dat evenzeer(Hortulanus 2011, p.13).”

Hortulanus noemt het ‘derde orde leren’ (Vermaak (2009) aangehaald door Hortulanus, 2011, p.13) “Het zogenaamde derde orde leren gaat uit van het vermogen van medewerkers en teams in een organisatie om bij voortduring om te gaan met contrasterende rationaliteiten en die te benutten om veranderingen van strategisch-communicatieve aard te bewerkstelligen en snel in te spelen op de dynamiek in een complexe omgeving.” Het derde orde leren kan de actoren de noodzakelijke vernieuwing opleveren, omdat de ambivalentie, in de vorm van tegenstellingen, ambiguïteit of variëteit worden benut en vruchtbaar gemaakt. Managers of professionals die veranderingen bewerkstelligen willen of moeten, moeten een balans zien te vinden tussen de dominante logica van de organisatie(s) en tegelijk wege bewandelen die daar zover mogelijk van afwijken. Het gaat in feite om paradoxaal handelen. Een belangrijk kenmerk van het derde orde leren is de reflectie die vanuit verschillende perspectieven plaatsvindt op de nieuwe werkwijzen in de praktijk. Hij noemt onder meer intervisie en onderlinge verantwoording als noodzakelijke activiteiten om de vernieuwingen voor de lange termijn te verankeren (Hortulanus, 2011, p.14).

Tussenconclusie

We kunnen aan de hand van bovenstaande inleidingen concluderen dat er volgens deze auteurs verschillende aanleidingen zijn die nopen tot herdefinitie en herwaardering van het sociaal werk. Kunneman beschrijft de wankele positie van het maatschappelijk werk. Hij betoogt dat het werk geassocieerd wordt met afhankelijkheid en hulpeloosheid. Termen die niet in het neo-liberale discours passen. Vervolgens beschrijft hij hoe de van oudsher belangrijke waarden solidariteit, empowerment en sociale rechtvaardigheid worden geherdefinieerd, in termen van hetzelfde neo-liberale discours.

Van Ewijk leidt ons via de vooruitgangsstaat naar een *staat van complexiteit*, waarin de staat een complex van sociale verzekeringen, onderwijs, huisvesting, gezondheidszorg en arbeidsmarkt creëert om vervolgens met de nieuwste inzichten van natuurwetenschappen, biologie en

menswetenschappen deze complexiteit weer te ontrafelen, te reduceren. Hij haalt hierbij de complexiteitsdenker Morin aan. Echter, door die ontrafeling dreigen we het zicht op het geheel te verliezen. Door de reductie of ontkoppeling is de vraag naar professionele zorg toegenomen. Van Ewijk verklaart dit aan de hand van twee benaderingen, namelijk de achterstandsbenadering en de stoornisbenadering. Elke persoon met een achterstand, of elke separate stoornis kreeg een eigen minicomplex van gespecialiseerde hulpverlening aangeboden, organiseerde zich in eigen belangengroepen en specifieke regelgeving. Dat dit zijn invloed heeft op het sociaal werk laat zich raden.

Hortulanus vraagt zich af of de invoering van de Wmo en het programma Welzijn Nieuwe Stijl geen oude kwesties zijn in een nieuw jasje en of het niet de zoveelste poging is om grip te krijgen op het sociaal werk. Hij betoogt dat het maatschappelijk werk zich kenmerkt door ambivalentie, maar dat juist die ambivalentie ongewenst is. En vervolgens vraagt hij zich af of het toelaten van die ambivalenties ons nu niet juist dichterbij betekenisvolle sociale interventiepraktijken. Hij pleit voor toelating van de ambivalentie, omdat die juist de veelkleurigheid en het spanningsveld van het sociale domein blootleggen. Hij ziet dit niet als negatief. Echter om goed met die ambivalentie om te kunnen gaan pleit hij voor een ander manier van leren, die hij het derde orde leren noemt. Hiermee neemt hij een voorzet op de condities waaronder normatieve professionaliteit van sociaal werkers zich kan ontwikkelen. De door Hortulanus genoemde vormen van leren, intervisie en onderlinge verantwoording worden ook door Weggeman genoemd als waardevolle bijdragen aan professionalisering. Ik ga hier in paragraaf 3.1.2 verder op in.

Op basis van de voornoemde drie auteurs zou ik op eigen titel het huidige sociaal werk willen kenmerken als een gediffuseerd georganiseerd geheel, met voor elk deelprobleem een deeloplossing en zoekend naar versteviging van waarden die van oudsher aan het sociaal werk ten grondslag lagen. Waarden zoals sociale rechtvaardigheid, *empowerment* en solidariteit in de traditionele betekenis, van voor de adaptie onder invloed van het neoliberale discours.

Reductionisme heeft geleid tot een diffuus en complex werkveld, waarbij niemand overzicht heeft van het geheel. Handelen vanuit de complexiteit is volgens Van Ewijk juist vruchtbaar. Dat vergt naar mijn idee van de sociaal werkers een contextuele blik op de werkelijkheid. Dit in tegenstelling tot de reductionistische tendens, dat alles ontrafelt in deelspecialisaties. Ambivalenties in het sociale domein kunnen worden aanvaard en vanuit elk perspectief worden benaderd. Het derde orde leren kan de actoren in het sociaal werk leren omgaan met de ambiguïteit van ambivalenties.

1.2.3 Conditie voor de ontwikkeling van normatieve professionaliteit

In dit onderdeel haal ik Kunneman en Van Ewijk nogmaals aan. Per auteur zal ik hun kijk op de condities noemen waaronder normatieve professionaliteit zich het best kan ontwikkelen. Hortulanus pleit voor een vorm van derde orde leren, hetgeen ik in de vorige paragraaf beschreef. Hiermee is zijn bijdrage aan de condities reeds beschreven en richt ik mij op de twee andere auteurs.

Kunneman (2007)

Kunneman begint met twee voorbeelden, waarin er een confrontatie plaatsvindt tussen de logica van de (zorg)organisatie en de morele waarden van de professionals. Kunneman beschrijft een drietal strategieën die kunnen worden ingezet om met de confrontatie tussen het professioneel handelen op grond van morele waarden en de loyaliteit jegens de organisatie te kunnen omgaan (Kunneman 2007, p.7).

De eerste strategie is gericht op ‘aanpassing aan de organisatie’. De professional aanvaardt de door de organisatie en beroepsvereniging opgestelde normen en waarden. De eigen verantwoordelijkheid voor het handelen wordt zo doorgeschoven naar ‘boven’.

De tweede strategie noemt Kunneman ‘sluikwerk’. Sociaal werkers volgen hun eigen moreel kompas als zij de stellige overtuiging hebben dat ze de cliënten niet de juiste hulp kunnen bieden binnen de regels en tijdspanne. Deze strategie verzoent voor hen de eigen morele overtuiging en de officiële standaarden voor professionele competentie en lukt het hen om professioneel zelfrespect en zingeving die ze in het werk vinden te bewaren. Deze twee strategieën verschillen erg van elkaar en hebben verschillende consequenties voor de werkers en de cliënten. De overeenkomst is dat in beide strategieën de morele oordelen en existentiële inzichten die in het geding zijn in de feitelijke contacten tussen werker en cliënt niet worden erkend als een constitutief deel van de professionele kwaliteit van het werk. Het zijn ofwel exogene deeltjes afkomstig van regels en procedures, ofwel onderdeel van de particuliere oordelen en intuïties van de sociaal werkers.

De derde strategie is gericht op het ‘ontwikkelen van vruchtbare verbanden’ tussen de polen die in de andere strategieën van elkaar geïsoleerd zijn en elk een absoluut karakter krijgen. Kunneman omschrijft de derde strategie als *normatieve* professionalisering, “[...] omdat de twee polen alleen aansluiting op elkaar kunnen vinden via morele en existentiële inzichten en leerprocessen die een doorslaggevende rol spelen binnen de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de praktische implementatie van het sociaal werken in het leven van cliënten van wie verondersteld wordt dat zij voordeel hebben bij deze activiteiten. Normatieve professionalisering is bijgevolg gebaseerd op ontwikkeling van reflexieve verbanden tussen cognitieve inzichten, de normen van de organisatie en de morele en existentiële waarden op het niveau van praktische werkprocedures.”(Kunneman, 2007, p.99)

Hij noemt het sociaal werk een belangrijk ‘laboratorium’ voor de ontwikkeling van normatieve professionalisering. Via de wetenschapsfilosofie en –sociologie en organisatietheorie vestigt hij de aandacht op het ontstaan van nieuwe wijzen van kennisproductie binnen postindustriële, kennisintensieve organisaties. Kunneman onderscheidt drie modi van kennisproductie.

Hij haalt een model van Gibbons, e.a. (1995) aan om dit te illustreren. De eerste modus noemen zij de ‘academische wetenschap’. Kenmerkend voor deze modus is de gerichtheid op het verwerven van universele kennis en de monodisciplinaire structuur. Verder geldt hier de betrokken wetenschappelijke gemeenschap als hoogste autoriteit bij het beoordelen van de kennisaanspraken. De tweede modus is gericht op het oplossen van ‘praktische’ problemen. Dit vraagt meestal om een multi- of interdisciplinaire aanpak en naast de beoordeling van de kennisaanspraken door de betrokken academische gemeenschap doen ook andere *stakeholders* een beoordelende duid in het academische zakje, met eventuele conflicten en ruzies van dien. Naast de academici zijn namelijk ook vaak regeringen, commerciële ondernemingen, ngo’s en andere instanties van de civiele samenleving belanghebbende, al dan niet als opdrachtgever, subsidiënt of bewaker van morele waarden. Volgens

Kunneman bouwt de tweede modus voort op de eerste en is het belangrijkste verschil de oordeelvorming van de voornoemde stakeholders. Kunneman waagt het te beweren dat kennisontwikkeling in het sociale werk alle kenmerken vertoont van de tweede modus (Kunneman 2007, p.104). Kunneman stelt dat het empirisch materiaal waarop de beweringen van Gibbons et al zijn gebaseerd voornamelijk zijn gehaald uit de natuurwetenschappen en technologische innovatieprocessen. Aan de sociale en geesteswetenschappen wordt weinig aandacht besteed, waardoor er een voorondersteld gebrek aan precisie is bij de analyse van de kennisproductie in de tweede modus. Volgens Kunneman worden in de tweede modus twee dingen op een hoop gegooid die eigenlijk gescheiden zouden moeten worden. Dat zijn enerzijds de economische en politieke belangen op kennisproductie en anderzijds de invloed van morele en existentiële waarden.

Kunneman stelt de erkenning voor van een derde modus van kennisproductie, die typisch is voor postmoderne en postindustriële maatschappijen. Dit formuleert hij als volgt: "Deze derde modus betreft de morele en existentiële inzichten die vereist zijn voor de ontwikkeling van adequate oplossingen voor praktische problemen die gedefinieerd worden binnen de professionele taalspelen in de context van kennisintensieve organisaties" (Kunneman 2007, p.105). Voor de ontwikkeling van deze derde, onderscheiden van de eerste en tweede, modus zijn specifieke voorwaarden nodig voor de bloei ervan. Postmoderne culturele factoren beïnvloeden het huidig moreel beraad en existentiële leerprocessen. Het huidig moreel beraad en existentieel inzicht draaien volgens Kunneman rond *creatieve wrijvingen* tussen de veelheid van verschillende morele perspectieven en existentiële *scripts*.

Naar het oordeel van Kunneman is het postkapitalisme bijzonder ambivalent. Enerzijds overheerst de strategische logica van economische macht en levert dit op korte termijn profijt voor de belanghebbenden en geopolitieke macht. Anderzijds wordt deze dominante constellatie verstoord en soms tegengewerkt door andere ontwikkelingen en onderstromen. Hij noemt hierbij de nood aan open communicatie en vertrouwen tussen professionals als voorwaarde voor creatieve samenwerking en innovatie. De belangrijkste tegenwerking is echter het gebrek aan zingeving in een context van steeds meer (moeten) presteren, steeds meer concurrentieel zijn en steeds meer consumeren. Deze factoren verwijzen weliswaar alle drie naar strategische relaties met andere mensen, maar zijn van weinig nut voor moderne mens die in zijn werk en in relatie tot een onstabiele en onveilige wereld geconfronteerd wordt met morele dilemma's en existentiële vragen. En dat terwijl hier wel nood aan is. Want ook op deze terreinen is er behoefte aan morele en existentiële inzichten en inspiratie om om te kunnen gaan met de complexe mix van technische, morele en strategische vragen waarmee hij geconfronteerd wordt.

Kunneman stelt dat juist hier de normatieve professionalisering en de leerprocessen van de derde modus uitkomst bieden. Zij leggen een link tussen de persoonlijke, existentiële vragen van de postmoderne mens, de veelheid van morele kaders en narratieve tradities en vragen in verband met productiviteit, innovatie en efficiëntie binnen kennisintensieve organisaties. Deze inspiratie wordt volgens Kunneman noch door de eerste als door de tweede kennismodus geboden.

Het sociaal werk als laboratorium

In de bijdrage aan de vooruitgang van een postkapitalistische moraal is de legitimering gelegen van het sociaal werk en van zijn aanspraken op professionele competentie. Kunneman: "Het sociaal werk zou een laboratorium kunnen worden voor normatieve wijzen van professionalisering, waarbij vragen in verband met productiviteit en efficiëntie aansluiting vinden bij moreel engagement en existentiële zingeving" (Kunneman 20017, p.107).

Hiervoor moet een heroriëntatie plaatsvinden op het niveau van de theorie en het onderzoek. Het vraagt ook herwaardering van het belang van narratief gestructureerde, morele en existentiële bronnen van inspiratie en inzicht hebben in kwaliteit van verdere ontwikkeling van het sociaal werk. Kunneman geeft toe dat er nog veel werk voor de boeg is en dat het nog veel persoonlijke, morele en politiek inspiratie vergt.

Mijn conclusie van dit artikel is dat Kunneman niet zozeer inzet op het formuleren van de materiële condities, als wel aangeeft dat er een maatschappelijke behoefte is voor de ontwikkeling van normatieve professionaliteit bij sociaal werkers, hetgeen je mijn inziens een immateriële conditie kunt noemen. Uitwerking moet verder plaatsvinden in wetenschap en praktijk.

Van Ewijk (2010)

In het boek van Van Ewijk staan naast de tekst van de uitgesproken oratie twee aanvullende hoofdstukken. In het derde hoofdstuk 'Aanzet tot een raamwerk voor een sociaal werktheorie als voorbeeldige praktijkdiscipline' (Van Ewijk 2010, p.41 e.v.) schetst Van Ewijk zijn visie op de inrichting van een academische (WO) en een toegepast wetenschappelijke (HBO) onderzoekscultuur voor het sociaal werk.

Volgens Van Ewijk is sociaal werktheorie als vakdiscipline in Nederland verwaarloosd (Van Ewijk 2010, p.41). Het ontbreekt op dit moment zelfs geheel in de academische wereld. Van Ewijk beweert dat de beroepen in het sociaal werk bedreigd worden door een gebrek aan een ankerpunt in een theoretisch onderbouwde discipline. Van Ewijk beschrijft aan de hand van zeven vensters hoe sociaal werk theorie als praktijkdiscipline zich zou moeten ontwikkelen. In de inleiding naar de vensters vindt Van Ewijk aansluiting bij het al eerder genoemde modus 3 onderzoek van Kunneman met als belangrijkste argument dat onderzoek zich altijd afspeelt in een waardevolle omgeving en daarom ook zichzelf op waarden baseert wil het geen speelbal worden van opdrachtgevers en heersende ideologieën. (Kunneman 2009, aangehaald door Van Ewijk, 2010)

De inhoud van twee vensters neem ik op in dit werkstuk. De thema's van deze vensters sluiten direct aan op de deelvraag onder welke condities normatieve professionaliteit zich kan ontwikkelen. De uitgewerkte vensters staan hieronder cursief weergegeven.

Van Ewijk noemt de volgende vensters:

1. De domein- en afbakeningskwestie
2. Theoretische verdieping
3. Sociaal werk onderzoek
4. Ethiek en zingeving
5. Methodieken en methodes
6. *Beleid en organisatie*
7. *Professionalisering*

Het venster over ethiek en zingeving (4) werkte ik boven bij hoofdstuk 1.2.1 uit. De twee andere vensters die de condities betreffen die normatieve professionalisering ondersteunen vat ik hier kort samen.

Beleid en organisatie

Van Ewijk stelt dat inzicht in beleids- en organisatievraagstukken groter onderdeel zou moeten zijn van de kennis en kunde van sociaal werkers. Van Ewijk betoogt dat binnen de curricula van het huidige onderwijs aan sociaal werkers de theorievorming rond beleids- en organisatievraagstukken (te) weinig aan de orde komt (Van Ewijk 2010, p.57). Hij ziet twee manieren om naar beleid en organisatie te kijken. Door de komst van de Wmo en de lectoraten aan de hogescholen is er toenemende aandacht voor beleids- organisatievraagstukken. De Wmo maakt het onder meer mogelijk om sociaal werk aan bredere maatschappelijke opdrachten te koppelen. Van Ewijk onderscheidt er drie. Ten eerste de opdracht van het maatschappelijk opvoeden, dat betekent dat kinderen ondersteuning krijgen waar nodig bij het opgroeien in een stimulerende omgeving. De tweede is de zorg en ondersteuning voor kwetsbare burgers en de derde is zorg dragen voor sociale cohesie, een redelijk leefklimaat en redelijke onderlinge verhoudingen. Maatschappelijk werk zit vaak op meerdere opdrachtdomeinen tegelijk. Een tweede manier om naar beleid en organisatie te

kijken is te onderzoeken wat de grotere en langdurige trends zijn in sociaal beleid en de invloed daar van op het sociaal werk (Van Ewijk 2010, p.58).

Professionalisering

In dit venster werkt Van Ewijk uit wat een professie is en wat voor soort professie sociaal werk is. Van Ewijk definieert eerst een wat klassieke omschrijving van wat een professie is. "Een professie kent een heldere, overdraagbare, theoretische kennisbasis die erkend is als een eigen deskundigheidsdomein, heeft een eigen beroepsvereniging en beroepscode en controleert de toegang tot en de inhoud van beroepsopleidingen." (Kwakman en Schilder 2005, aangehaald door Van Ewijk, 2010). De omschrijving is mede ontleend aan Freidson (2001) die het kenmerk van een professie koppelt aan dragende maatschappelijke waarden.

Freidson (Freidson 2001, aangehaald door Van Ewijk, p.59) zegt onder meer dat een professie is: "*An ideology that asserts greater commitment to doing good work than to economic gain and to the quality rather than the economic efficiency of work.*"

Het 'goede werk doen' is een hoger doel dan (economisch) gewin. Daarnaast wijst Freidson op discretionaire kennis, "[...] waarmee hij bedoelt dat een professional niet louter een uitvoerder is van voorgeschreven handeling, maar het vermogen heeft om in complexe situaties het juiste te doen op basis van zijn kennis en praktische ervaring." Freidson heeft het over '*normative professions*'. Professionals dragen ook morele professionaliteit naast technische en wetenschappelijke autoriteit.

Ook Schön (Schön, 1983, aangehaald door Van Ewijk, 2010, p.61) beschreef deze thematiek eerder. Volgens Schön gaat het in het sociaal werk niet zozeer om formele toepassing van kennis, maar om het samen met de betrokkene zoeken naar de geschikte oplossing voor dat moment. Schön ontwikkelt vervolgens een theorie over de '*reflectieve practitioner*' die formele kennis, ervaringskennis en taciete kennis moet inzetten om het goede te doen in onzekere situaties zoals die zich per definitie voordoen in het sociaal werk. Het ontwikkeld reflectief vermogen van de professional zorgt er voor dat hij steeds kan terug kijken op zijn kennis en handelen en zien wat er aan de hand is, waar aangrijpingspunten liggen en hoe hij het beste met zijn cliënt kan (samen)werken.

Epstein (Epstein 1999, aangehaald door Van Ewijk, 2010, p.61) voegt aan dit reflectief vermogen '*the presence of mindfulness*' toe. De beleefde ervaring van de situatie zelf en het ervaren en doorzien van de mentale processen zijn factoren die de professionals kunnen helpen bij zijn eigen kennisontwikkeling.

Sociaal werkers zijn volgens Van Ewijk specialist en generalist tegelijk. Specialist in het werken in complexe situaties, generalist waar het gaat om het inzetten van reflectiviteit, normativiteit en '*mindfulness*'. Dit in tegenstelling tot de door Van Ewijk genoemde 'harde grond specialist' met zijn nauw omschreven kennis en instrumenten (Van Ewijk, 2010, p.61-62).

Dan beschrijft Van Ewijk in één alinea de condities waaronder de professional het best bovengenoemde competenties kan ontwikkelen. Deze alinea haal ik graag letterlijk aan, omdat dit de opmaat is naar het volgende hoofdstukken: "Deze werker kan slechts zijn werk doen in sturingsmodellen waar mandaat en vertrouwen centraal staan en de 'afrekening' plaats vindt door inzichtelijke verantwoording van plannen, processen en resultaten maar niet door voorgeschreven projecten, producten en beschikbare tijdseenheden per cliënt of product (Van Ewijk, 2010, p.62)."

Concluderend kun je zeggen dat Van Ewijk constateert dat de sociaalwerktheorie is verwaarloosd. Aan de hand van een zeven venstertheorie beschrijft hij hoe volgens hem het sociaal werk als praktijkdiscipline zich zou moeten ontwikkelen. Hiervoor zoekt hij onder meer aansluiting bij het modus 3 onderzoek van Kunneman. In het venster Beleid en organisatie pleit Van Ewijk ervoor dat sociaal werkers (zich) inzicht verschaffen in beleidsmatige aspecten van het werk, onder meer door

een groter aanbod van theorie binnen de curricula van de opleidingen. Een van de manieren om naar beleid en organisatie te kijken is te onderzoeken wat de grotere en langdurige trends zijn in sociaal beleid en de invloed daarvan op het sociaal werk.

In het venster professionalisering omschrijft Van Ewijk aan de hand van enkele auteurs wat professionaliteit is. Hij stelt dat reflectief vermogen een belangrijke eigenschap is voor sociaal werkers, waardoor hij steeds kan terug kijken op zijn kennis en handelen en zien wat er aan de hand is, waar aangrijpingspunten liggen en hoe hij het beste met zijn cliënt kan (samen)werken.

Normatieve professionaliteit kan zich het best ontwikkelen binnen organisatiemodellen waar mandaat en vertrouwen centraal staan en de 'afrekening' plaats vindt door inzichtelijke verantwoording van plannen, processen en resultaten maar niet door voorgeschreven projecten, producten en beschikbare tijdseenheden per cliënt of product.

Waar staan we nu in verband met de probleemstelling? We weten nu wat sociaal werk is, welke condities er zouden moeten zijn en Kunneman, Hortulanus en Van Ewijk wijzen op de noodzaak van een passend organisatie-model. Daar ga ik nu dan op in. De genoemde auteurs brengen de benodigde organisatie-modellen niet in zicht. Ik ga daarom te rade bij andere wetenschappelijke literatuur.

Hoofdstuk 2 Van Rijnlanders en Angelsaksen of vrije denkers en systeemdenkers

Inleiding op het hoofdstuk

In een zoektocht naar managementconcepten die de ontwikkeling van normatieve professionaliteit zouden kunnen stimuleren wil ik twee van die concepten uitdiepen. Enerzijds is dat het Anglo-Amerikaanse model, of het Angelsaksische model, en anderzijds is dat het Rijnland model.

Dit hoofdstuk begint met een korte inleiding op de jongste geschiedenis, dat wil zeggen vanaf de tweede helft van de 20^e eeuw. Ik doe dit om inzichtelijk te maken hoe de invloed van het Angelsaksische denken in Europa toenam na de tweede wereldoorlog en het antwoord daarop kwam in de jaren negentig. Het antwoord kreeg de noemer Rijnland model.¹⁹

Het eerste wetenschappelijk werk dat het Rijnland model beschrijft is van Michel Albert (1992). Lang is dit het standaardwerk en inspiratiebron geweest voor anderen, zoals de auteurs die ik verderop aanhaal. In 2005 verscheen er een casestudy van Gayle Avery²⁰. Zij onderzocht wat de term 'duurzaam leiderschap' betekent voor organisaties²¹ die geschoeid zijn op Rijnlandse leest en vergeleek deze met de Anglo-Amerikaanse organisaties.²² Beide publicaties zijn van belang, omdat zowel de filosofie van het Rijnland model wordt beschreven als wel welke uitwerking die filosofie heeft op de inrichting en aansturing van organisaties.

Naast Michel Albert en Gayle C. Avery put ik uit de werken van Piet Moerman²³, Jaap Jan Brouwer²⁴ en Mattieu Weggeman²⁵ die ieder voor hun specifieke kennisgebied en aanverwante gebieden het Rijnland model hebben uitgewerkt. Deze publicaties zijn niet geënt op empirisch onderzoek, doch zijn visies en interpretaties vertaald naar beleids- en managementadviezen.

Om de begrippen Rijnlands en Angelsaksisch in een context te kunnen plaatsen en te kunnen converteren naar zorgorganisaties definiëren Brouwer en Moerman²⁶ (Brouwer en Moerman, 2010, p.15) drie niveaus waarin we de wereld waarin we leven kunnen onderscheiden.

¹⁹ De term Rijnland Model als tegenhanger van het Angelsaksisch model werd voor het eerst uitgebreid gedefinieerd en beschreven door Michel Albert (1992) in het boek *Kapitalisme contra Kapitalisme*. Naar zal blijken is de inhoud van de term niet nieuw. Albert vat in de term het gemeenschappelijk gedachtengoed samen dat sinds de tweede helft van de negentiende eeuw op het Europese continent heerst.

²⁰ mw. prof. G.C. Avery is hoogleraar aan de Macquarie Graduate School of Management, Australië

²¹ Hieronder waren Allianz, Porsche, BMW en Kärcher.

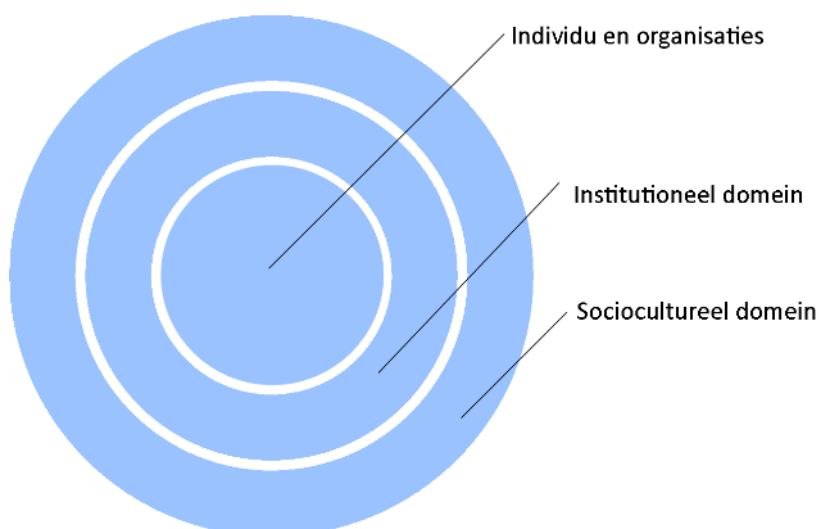
²² Een systematisch overzicht van deze bevindingen is als bijlage toegevoegd.

²³ Prof. dr. P.A. Moerman was emeritus hoogleraar Industriële Economie en Productievraagstukken aan de Erasmus universiteit in Rotterdam.

²⁴ Mr. drs. Jaap Jan Brouwer is arts en jurist en zelfstandig gevestigd adviseur in de gezondheidszorg.

²⁵ Prof. dr. ir. M.C.D.P. Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde aan de Technische universiteit in Eindhoven.

²⁶ Brouwer, J.J. en Moerman, P.A. (2010) *Angelsaksen versus Rijnlanders*.



Het macroniveau is het socioculturele domein. Binnen dit domein bevinden zich de maatschappelijke normen en waarden, tradities en gebruiken. Meestal vinden deze hun oorsprong in de religie en zijn diepgeworteld in de samenleving. Ze zijn van grote invloed op de overige domeinen en veranderen maar langzaam.

Het tweede niveau is het institutioneel domein. Hierin bevindt zich het rechtsstelsel, de wetenschap, de overheid en het bestuur. Volgens Brouwer en Moerman worden hier de *regels van het spel* bepaald, ofwel *'the rules of the game'*. Dat wil zeggen de regels van het politieke, economische en sociale spel. Die formele regels zijn het resultaat van de besluiten van overheidsorganen, rechtscolleges en bureaucratieën. Volgens de auteurs zijn zij de ruggengraat van de samenleving. Ze bieden (rechts)zekerheid en de samenleving zou zonder deze regels niet kunnen functioneren. Deze regels veranderen onder 'normale' omstandigheden langzaam. Snelle aanpassing van de regels vindt plaats in crisissituaties, rampen, oorlogen of andere radicale gebeurtenissen.

Het derde niveau definiëren Brouwer en Moerman als het niveau van de *markt* in de meest brede zin van het woord. Hier bewegen zich de individuen en organisaties, gestuurd door de waarden en normen, bestaande uit de *'rules of the game'* en, zoals zij zeggen, *'the play of the game'*. Hier wordt bepaald hoe organisaties worden ingericht en aangestuurd.

De navolgende beschrijving van de modellen bewegen zich voornamelijk op het derde niveau, omdat hier direct de organisaties zich bevinden die de normatieve professionaliteit van professionals zouden kunnen helpen vergroten door facilitering en algemene organisatiecultuur. Er wordt wel een duidelijke link gelegd tussen het derde niveau en de overige twee niveaus. Managementcultuur, zal blijken, is nauw gerelateerd aan maatschappelijke opvatting van de omgeving waarin de organisaties zich bevinden.

2.1.1 Korte geschiedenis van het Rijnland model

De Franse auteur Michel Albert schetst in zijn boek *Capitalisme contre Capitalisme* een beeld van victorie voor het kapitalisme in de laatste twee decennia van de vorige eeuw. In het kader van de tijd geplaatst, het boek is van 1992, is het beeld dat Albert oproept begrijpelijk. Drie belangrijke gebeurtenissen liggen aan zijn stelling ten grondslag. Ten eerste de conservatieve revolutie in de jaren '80 door Margaret Thatcher (UK) en Ronald Reagan (USA). Beiden zetten zich tijdens hun ambtsperiode fel in tegen het staatsinterventionisme. Hun revolutie was gericht op het terugtrekken van de staat. Belangrijk onderdeel van hun beleid was dat rijken aanmerkelijk minder belasting

hoefden te betalen. Dit vond zijn navolging in tal van andere landen. In tientallen landen is de verhouding tussen de staat en de burger daardoor ingrijpend gewijzigd, aldus Albert. De tweede slag werd niet direct toegebracht door het kapitalisme zelf, toch is de overwinning niet minder dan eclatant te noemen, volgens Albert. Na bijna honderd jaar werd de strijd tussen het kapitalisme en het socialisme geslecht door het vallen van de Berlijnse muur. De jongeren die de muur op 9 november 1989 beklommen eisten niet alleen vrijheid, maar ook volle schappen in de supermarkt, kortom kapitalisme. De derde slag werd gewonnen in de eerste Golfoorlog (1990-1991), waarin Saddam Hoessein werd verslagen en daarmee een symbool van weerstand die de economische ontwikkelingen tegenhield.

De overwinning van het neokapitalisme heeft een aantal denkrichtingen bepaald, dan wel versterkt die thans nog doorwerken. Naast de reductie van de belasting, kreeg de beurs als financier van de economie een groter belang. In de USA bedroeg de intermediäre rate, dat is het aandeel van de banken in de Amerikaanse economie, in 1970 nog 80%. In 1990 was dat percentage gedaald tot 20%. De verklaring voor de voorkeur voor de beurs boven de bank vindt Albert in de kapitalistische opvatting dat er slechts twee aanvaardbare manieren zijn om snel fortuin te maken: zo concurrerend mogelijk produceren óf speculeren. Het gevolg van de invloed van de beurs is te merken op de werkvloer. Immers, financiering via de beurs brengt per definitie invloed van de aandeelhouders met zich mee. Aandeelhouders zijn over het algemeen slechts geïnteresseerd in rendement op hun beleggingen, hetgeen invloed heeft op de activiteiten van een onderneming of organisatie. Ook zorgorganisaties (FB).

Het Reagan-Thatcherrevolutie is een katalyserende factor geweest voor het Anglo-Amerikaanse of Angelsaksische denken dat na de tweede wereldoorlog vaste voet heeft gekregen op het Europese vasteland.

De auteur begint vervolgens een zoektocht naar de beste term voor het economisch systeem dat te stellen is tegenover de term Angelsaksisch, waarbij hij naast de eerder genoemde financieel-economische elementen ook de andere elementen die kenmerkend zijn voor de economische wetenschap aanroert.

Albert benoemt de term *Duits-Japans* model, waarin sociaal ondernemen een belangrijke plaats inneemt en de term *Europees economisch* model waarin een 'ogenschijnlijke' economische eenwording bijna voltooid lijkt. Toch constateert hij dat er niet zo iets is als een eenduidig Europees economisch model, gezien de grote verschillen in economische structuur van de verschillende Europese landen. Het Engelse model lijkt meer op het Amerikaanse model, het Italiaanse model wordt gekenmerkt door familiebedrijven, een zwakke overheid, een enorm financieringstekort en een opmerkelijk krachtig midden- en kleinbedrijf. Frankrijk en Spanje kenmerken zich door een traditie van protectionisme, geleide economieën en inflatoir corporatisme.

Toch meent Albert dat de Europese economie een 'harde kern' heeft. Een van de kenmerken is het *alpijnse* aspect. Hij definieert dat als de 'marktzone' waarin ook Oostenrijk en Zwitserland vallen. Dan komt Albert tot de term *Rijnlands*. Hij kiest voor deze term als tegenhanger voor het Angelsaksische model vooral uit sociaal oogpunt. Het refereert aan het nieuwe Duitsland, dat niet Pruisisch, maar Rijnlands getint is en waarvan de grondslag in Bonn ligt en niet in Berlijn. Aan de Rijn, in het kuuroord Bad Godesberg bij Bonn, koos de Duitse sociaal democratische partij in 1959 er voor om kapitalistisch te worden, destijds door alle overige socialistische partijen aangemerkt als verraad. Albert concludeert dat het Duitsland van de jaren '90, van Helmut Kohl, erfgenaam van Adenauer, Erhard, Brandt en Schmidt een illustratie is van een Rijnland model. Vormen van dit model zijn niet alleen aan de Rijn te vinden, ook in Scandinavië en vooral met een paar opmerkelijke cultuurverschillen, in Japan.

2.1.2 De plaats op de markt van goederen en diensten in de twee modellen.

Niet alle goederen of diensten zijn te koop. Dat heeft te maken met hun persoonlijke karakter. Albert noemt liefde, vriendschap, edelmoedigheid en eer. Verder zijn sommige van nature collectief, zoals democratie, vrijheid, mensenrechten, recht enzovoort. Ik maak er op attent dat hier de term 'een goed' wordt gebruikt waar anderen de term 'waarde' gebruiken. Albert spreekt van 'een goed', een 'bien'. Albert maakt een verschil tussen niet-handelsgoederen, dat zijn goederen die geheel in het publieke domein thuishoren en handelsgoederen, dat zijn goederen die volledig door de markt worden beheerd. Sommige goederen vallen zowel in de ene categorie als in de andere categorie en deze worden gemengde goederen genoemd.

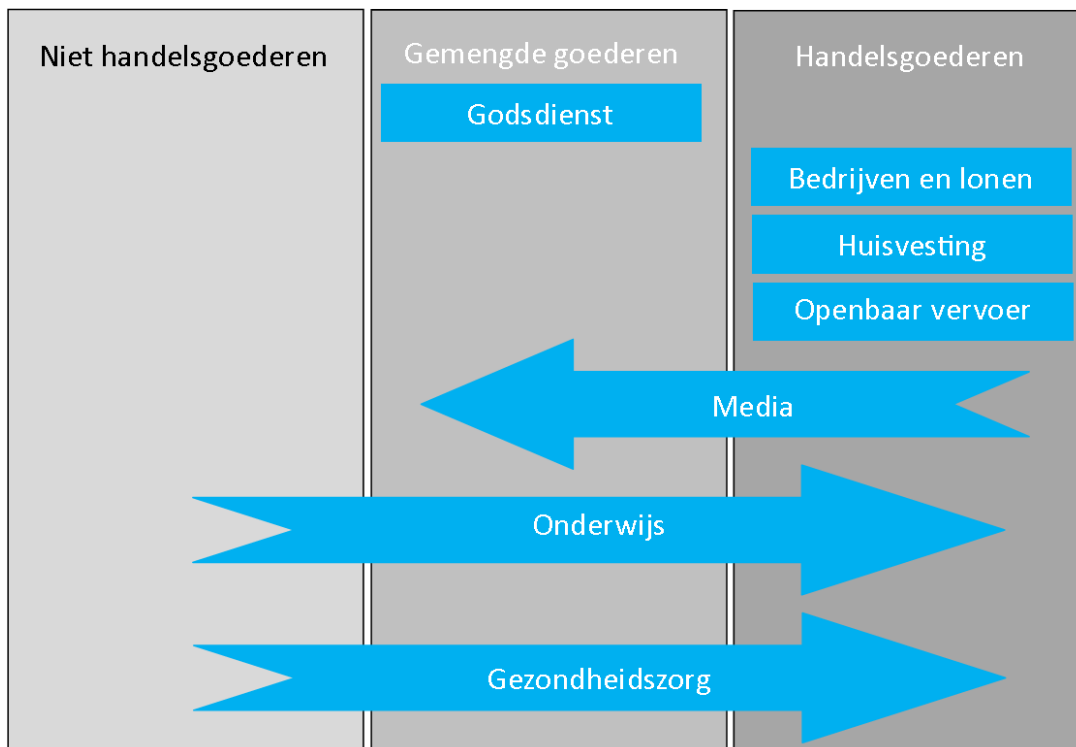
In de twee kapitalistische modellen zijn, met uitzondering van godsdienst, de *niet-handelsgoederen* gelijk. De plaats die ze innemen op de markt is wel heel verschillend, zoals uit onderstaande modellen blijkt.

Vanuit het economisch perspectief duidt Albert, een aantal essentiële verschillen tussen het Angelsaksische systeem en het Rijnlandse systeem in de termen niet-handels goederen, gemengde goederen en handelsgoederen. Hij doet dat aan de hand van een achttal goederen of diensten en de plek die zij innemen op de markt. :

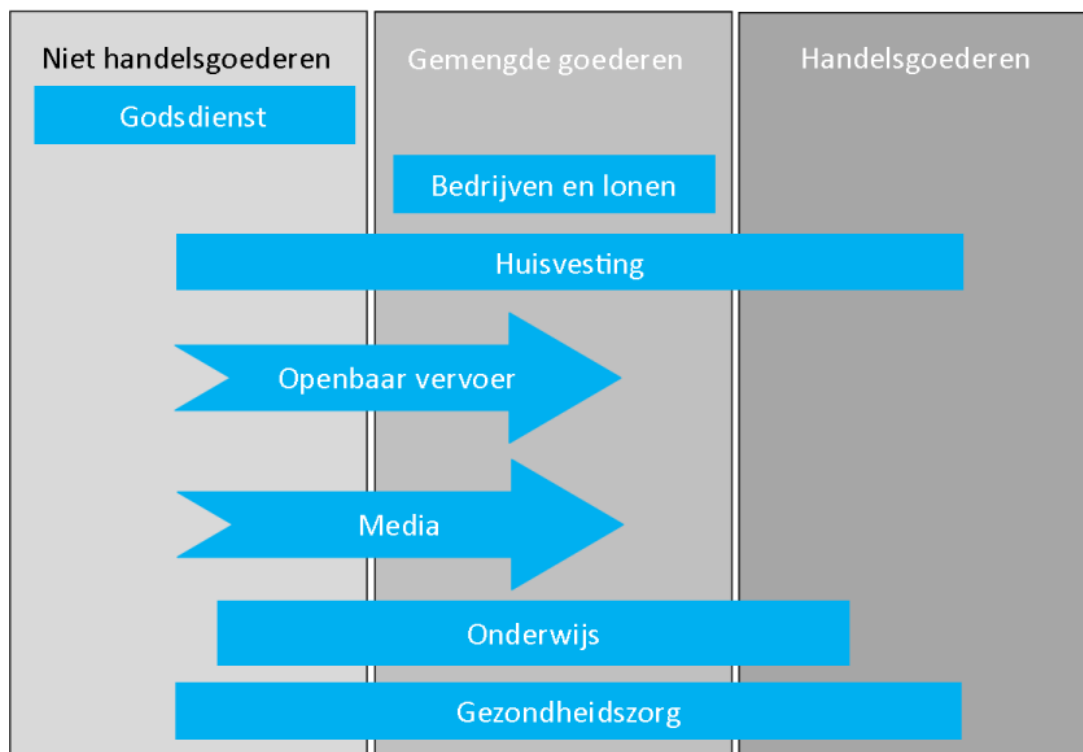
1. Godsdienst
2. Bedrijven en lonen
3. Huisvesting
4. Openbaar vervoer
5. Media
6. Onderwijs
7. Gezondheidszorg

Let op, hij beschrijft de status van 1992.

De plaats van de markt in het Angelsaksische model



De plaats van de markt in het Rijnland model



Godsdienst

Godsdienst valt in het Rijnland model grotendeels buiten de handels sfeer. In de VS worden religies steeds meer gerund als gemengde bedrijven met behulp van verfijnde reclame- en marketingmethoden. Godsdienst valt in de Rijnlandse cultuur mijns inziens ook moeilijk te rijmen met het discours van de markt. Godsdienst wordt in de Rijnlandse traditie niet geduid als een goed.

Bedrijven

In het neo-Amerikaanse model zijn bedrijven gewoon handelsgoederen. In het Rijnland model worden ze beschouwd als gemengd goed, als zowel *community* als *commodity*.

Lonen

Lonen zijn in het neo-Amerikaanse model steeds vaker afhankelijk van kortstondige marktinvloeden, terwijl in het Rijnland model de lonen bepaald worden door factoren als diploma's, anciënniteit en salarisschalen die per cao worden vastgesteld.

Huisvesting

Huisvesting behoort in de VS volledig tot de vrije markt. De Rijnlandse economieën kennen echter ook sociale woningbouw en huursubsidie, die afhankelijk zijn van publieke initiatieven en overheid.

Openbaar vervoer

Dit geldt ook voor openbaar vervoer, hoewel dit in de VS ook aan regels is gebonden. Ten tijde van het uitkomen van Alberts boek had het idee van privatisering van het openbaar vervoer in de

Rijnlandse staten ook al vat gekregen binnen de politiek. Zo werd tot de verzelfstandiging van de Nederlandse Spoorwegen besloten in 1993 op grond van een Europese richtlijn²⁷.

Media

Traditioneel horen de media en met name de radio en televisie tot de publieke sector in de Rijnlandse staten. Ook hier echter heeft er vanaf de eind jaren 80 van de twintigste eeuw een vercommercialisering plaats gevonden²⁸. In de VS is de media van oudsher commercieel, maar vindt en ook daar een verschuiving plaats. Steeds meer zenders worden gefinancierd als vereniging met een vrije contributie.

Onderwijs

Onderwijs valt in beide modellen in alle drie de categorieën. Niettemin is het duidelijk dat in het neo-Amerikaanse model veel van de instellingen voor onderwijs onderhevig zijn aan marktmechanismen.

Gezondheidszorg

Albert beschrijft, zoals gezegd, de situatie in begin jaren 90. Inmiddels is er in het bijzonder in deze sector veel veranderd. Toch vat ik Albert's schets van die tijd eerst samen.

Gezondheidszorg behoort, volgens Albert, tot alle drie de categorieën. Op twee punten verschilt het echter. Het Rijnland model kent een sociale sector met openbare ziekenhuizen en ziekenfondsen die een grotere plaats innemen dan in het neo-Amerikaanse model. Bovendien bestaat er in de Rijnlandse landen niet de tendens om de rol van de overheid in de gezondheidszorg en het onderwijs in te perken, zoals dat in Angelsaksische landen gebeurt.

Albert benoemt dit als een belangrijk punt, want hoe meer het kapitalisme voor rijkdom op korte termijn zorgt, hoe groter het gevaar is dat sociale waarden op de lange termijn worden aangetast als de sturende rol van de overheid ontbreekt en er geen andere concurrerende sociale waarden bestaan dan geld.

Ik acht bovenstaande opsomming van belang omdat het illustreert hoe er gekeken en gewaardeerd wordt vanuit beide modellen naar de verschillende goederen en diensten. Onder meer zorg, onderwerp van deze thesis, als verhandelbaar goed is onderhevig aan de logica van de markt of anders gezegd: aan economische logica. Dat kan botsen met de logica van de moraal, die niet wordt beheerst en beheerd door financieel gewin, maar door waarden als compassie en mededogen. Het verschil van het overwicht van de ene of de andere logica is terug te zien in de verschillende modellen. Albert (1992, p.116) vat een aantal waarden samen die ten grondslag zouden kunnen liggen aan de positie van de goederen binnen het ene en het andere model.

1. Ten eerste betoogt Albert dat er in de Rijnlands georiënteerde landen een relatief grote mate van gelijkheid heerst. De inkomensverschillen liggen er vaster dan in de Angelsaksische landen. Ook werkt het belastingsysteem enigszins nivellerend. Directe belastingen, zoals loonbelasting en vennootschapsbelasting zijn volgens Albert belangrijker dan indirecte. Daarnaast is het maximale tarief van de inkomstenbelasting veel hoger dan in Groot-Brittannië (40%) en de VS (35%). De vermogensbelasting is een algemeen geaccepteerd verschijnsel in de Rijnlandse landen.

2. In Rijnlandse landen gaat het algemeen belang boven het individueel belang in de enge zin van het woord. Albert noemt een aantal structuren dat bescherming biedt en voor stabiliteit zorgen zoals de stad, het bedrijf, de vereniging en de vakbond. Avery (2005) bevestigt dit beeld door te stellen dat de visie op belanghebbenden of stakeholders duidelijk afwijkt van de Anglo-Amerikaanse visie. Onder stakeholders moeten niet alleen de werknemers en het management worden verstaan, maar een

²⁷ Richtlijn 91/440/EEG van de Raad van 29 juli 1991 betreffende de ontwikkeling van de spoorwegen in de Gemeenschap

²⁸ Eerste uitzending van een op Nederland gerichte commerciële zender was op 2 oktober 1998 en kwam van RTL-Veronique. (Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Commerciële_televisie)

veel bredere groep, zoals leveranciers, klanten, lokale bevolking, collega-organisaties en zo voort (Avery, 2005, p.78). Zij allen hebben invloed op de organisatie en in die invloedsuitoefening is wederkerigheid te herkennen.

In het Anglo-Amerikaanse model is er zelden oog voor het brede perspectief, hebben belanghebbenden nauwelijks invloed op het organisatiebeleid en is de blik voornamelijk gericht op de aandeelhouders, waarvan Avery overigens zegt dat hun invloed gereduceerd is door verschillende juridische afweermechanismen.

Dat het collectief belang op de eerste plaats komt wil echter overigens nog niet zeggen dat het Rijnland model gericht is op collectivisme of op sterk gecentraliseerde economieën. Het blijft immers een kapitalistisch model. De beginselen van liberalisme en vrije economie staan in de Bondrepubliek bijvoorbeeld in de grondwet en wordt de vrije concurrentie beschermd door de Bundeskartellamt. Avery (2005, p.15) duidt de Rijnlandse vorm van economie als *'social market economy'*. *"A social market economy is no less capitalistic than Anglo/US capitalism, but bears a pronounced social dimension"*.

In aanvulling op Albert stelt Avery (2005, p.75) verder dat een van de kernverschillen tussen de twee modellen het perspectief op tijd is. Het Rijnland model gaat steeds uit van een lange termijn perspectief terwijl het Anglo-Amerikaanse model zijn focus op korte termijn heeft. Dit verschil in perspectief heeft zijn uitwerking op bijna elk aspect van de organisatie. Avery noemt de invloed op R&D, werving- en selectiebeleid, kennismanagement en strategisch management. In de uitwerking van Weggeman op de Rijnlandse leercultuur in de volgende paragraaf zien we wat dit in concreto betekent.

Concluderend uit het bovenstaande kun je zeggen dat het antwoord op het neo-Amerikaanse of Angelsaksische model gekomen is in de vorm van een Rijnland model, dat gefundeerd is op de waarden gelijkheid of het streven daarnaar en de waarde van collectief belang, dat prevaleert boven het individueel belang. Albert heeft aan de hand van acht goederen en diensten laten zien hoe er vanuit de verschillende modellen tegen die goederen wordt aangekeken en welke positie die innemen op de markt. Avery concludeert in haar onderzoek dat het Rijnland model een lange termijn perspectief heeft, dat invloed heeft op de inrichting en aansturing van organisaties. Zij onderschrijft de brede kijk van het Rijnland model, waarbij rekening wordt gehouden met alle *stakeholders* in de omgeving van Rijnlandse organisaties. Hiermee is de vierde deelvraag beantwoord.

2.1.3 Het Rijnland model als managementconcept

Deze paragraaf en het volgende hoofdstuk willen een antwoord geven op de vijfde deelvraag naar de invloed van het Rijnland gedachtegoed op de inrichting van organisaties. De thema's leren en leidinggeven werk ik apart uit in het volgende hoofdstuk.

In hun boek *Angelsaksen versus Rijnlanders* (derde herziene druk, 2009) leggen Moerman en Brouwers het Rijnland model op een aantal domeinen, waaronder het recht, de economie, de management- en organisatiekunde en de wetenschap. Het boek bevat opvattingen, overigens niet gebaseerd op empirisch onderzoek, van professor Moerman die hij eerder poneerde in het essay *'Rijnlanders, durf te denken en te twijfelen'* (2008)²⁹. Dit laatste document werd geschreven voor

²⁹ In dit essay haalt Moerman per domein een aantal items aan met verwijzingen naar talloze auteurs. Het leek me waardevoller om de verwerking van het essay in de derde herziene druk van *Angelsaksen versus Rijnlanders* als onderlegger te gebruiken van deze scriptie, omdat het essay een staccato opsomming is van onderwerpen, waarbij de diepgang van de thema's een weinig verloren ging.

'geloofs'-genoten van de Rijnland Webloggroep en vormt eigenlijk de opmaat voor de tweede herziene druk voor het hier aangehaalde boek³⁰.

Voor hun interpretatie van het Rijnland model gebruiken Brouwer et al de ontwikkeling van de managementstructuur in de Duitse leger na de eerste wereldoorlog. Veel terminologie in het boek komt uit het defensiejargon. Door de Rijnlandse principes steeds te leggen op de praktijk van het Duitse leger, hetgeen zij exemplarisch achten voor het Rijnlands inrichten van organisaties, worden de begrippen inzichtelijk gemaakt.

Managementconcepten

De Tweede Wereldoorlog wordt gezien als de waterscheiding in het denken over management en organisatie. Dat had volgens de auteurs twee redenen. Ten eerste leverde de oorlog zelf een impuls om na te denken over management en organisatie. Op de tweede plaats werd de invloed van Anglo-Amerikaanse opvattingen na de oorlog steeds dominantier. Temeer omdat dit managementconcept volgens Brouwer et al 'het managementconcept van de overwinnaar' is geworden. Zij herkennen in het naoorlogse managements-denken de kenmerken als maakbaarheid en beheersbaarheid van processen, een technocratische benadering en de nadruk op planning en control en financiën, zoals die ook door Albert zijn benoemd.

In de loop van de tijd na WO II zijn er grote verschillen ontstaan tussen de Europese en Amerikaanse opvattingen. Een van de duidelijkste metaforen om de verschillen aan te geven is in mijn optiek de manier van leidinggeven door de auteurs samengevat in de frase: *Befehlstaktik versus Auftragstaktik*. Ze werken deze frase uit in de tegenstelling ordergeoriënteerdheid versus missiegeoriënteerdheid.

<p>De <i>Befehlstaktik</i> of ordergeoriënteerdheid vertaalt zich in organisaties als volgt³¹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werken met gedetailleerde plannen die nauwgezet dienden te worden uitgevoerd; • 'Ruled-based', uitgaande van extrinsieke motivatie van de medewerker; • Hiërarchische verhoudingen; • Centralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden; • Een nauwgezette planning en controlcyclus; • Nadruk op beheersing en rationalisering van processen; • Nadruk op standaardisatie en uniformiteit; • Nadruk op routine en het voorkomen van afwijkingen, die gezien worden als ongewenste verstoringen. 	<p>De missiegeoriënteerdheid of <i>Auftragstaktik</i> vertaalt zich naar alle aspecten van de organisatie, te weten³²:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Decentralisatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden; • 'Principle-based' uitgaande van intrinsieke motivatie van de medewerker; • Nadruk op samenwerken tussen de verschillende organisatieonderdelen; • Nadruk op teams, teambuilding en op hoge mate van zelfregulering; • Een stijl van leidinggeven, die situationeel van aard is en dient te leiden tot een taakvolwassenheid van de medewerkers en de teams; • Medewerkers die als volwassen individuen worden beschouwd; • Een werving en selectieprocedure waar wordt uitgegaan van de competenties van leidinggevend en persoonlijke
---	---

³⁰ De eerste vier hoofdstukken van Angelsaksen versus Rijnlanders beslaan de domeinen economie en recht. Deze laat ik buiten beschouwing van deze scriptie. Zij zijn echter aanbevelingswaardig om te lezen. Het geeft mijn inziens een goed beeld van hoe de twee modellen hun invloed hebben in deze wetenschapsgebieden.

³¹ Angelsaksen versus Rijnlanders, p.50

³² Angelsaksen versus Rijnlanders, p.48

	<p>kwaliteiten naast competenties op het terrein van kennis;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een eenvoudige commando- en communicatiestructuur, waarbij veel wordt overgelaten aan het initiatief van medewerkers; • Een kwaliteitssysteem dat integraal van karakter is; • Een borging van organisatieontwikkeling en kwaliteit binnen het management van de organisatie; • Een organisatie die geleerd heeft te leren.
--	---

Uit het onderzoek van Avery (2005) komt een iets andere opsomming³³ naar voren. Avery onderscheidt zeven elementen voor duurzaam leiderschap zoals die bedreven wordt in de door haar onderzochte Rijnlandse organisaties. Zij vat dit samen onder het hoofdstuk Focus op Mensen (Avery, 2005, p.84). De elementen zijn: ontwikkeling van het management, zekeren van een sterke organisatiecultuur, mensen als prioriteit maken, behouden van medewerkers ook in moeilijke tijden, een vakkundige 'workforce' creëren, het managen van onzekerheid en veranderingen, het koesteren van de relatie vakbond en organisatie.

Concluderend kun je zeggen dat het Rijnlandse managementconcept een focus heeft op mensen die de organisatie maken. Het 'wat', dus het uiteindelijke product of dienst wordt gegeven door de organisatie. Voor het realiseren van dit doel, het 'hoe', is er vertrouwen in de volwassenheid van de (teams van) medewerkers, die in staat zijn door middel van zelfsturing of zelfregulering de dienst of het product op te leveren. Dit model neemt de complexiteit wel degelijk waar maar vertrouwt er op dat juist medewerkers daar het beste mee om kunnen gaan en oplossingen zullen bedenken. Bovendien maakt dit model ruimte omdat zij de werknemers aan zich bindt. Avery noemt dit *sustainable leadership*. Ook als er in de vertrouwensruimte waarin professionals hun morele afwegingen maken soms de verkeerde dingen blijken te zijn gedaan stoot de organisatie de medewerker niet af. Ook via die *loop* verschaft de organisatie ruimte voor het maken van de juiste afwegingen. Zij is niet op afrekenen en straffen georiënteerd, maar op leren en ontwikkelen.³⁴ Dit vergt een mensgerichte kijk op leidinggeven en een visie op leren die ontwikkelinggeoriënteerd is. Deze thema's komen in het volgende hoofdstuk aan de orde.

³³ Zie ook de bijlage 1 voor een uitgebreide 'grid' van thema's uit Avery's onderzoek.

³⁴ Fouten worden bijvoorbeeld bij Seele, een van de door Avery onderzochte organisaties, openlijk besproken, gepubliceerd en als leermoment gebruikt. (Avery, 2005, p.57)

Hoofdstuk 3 Rijnlandse vaklieden; een tautologie!

3.1 Welke bijdrage levert het Rijnlands gedachtengoed aan de (normatieve) professionaliteit van sociaal werkers?

In dit hoofdstuk wordt de stap gemaakt van de historische en algemene beschouwingen van Albert en Brouwer & Moerman over het Rijnland model naar de manier van inrichten en faciliteren van leercondities in Rijnlands georganiseerde ondernemingen. Aan de orde komt ook de managementstijl of leiderschapstijl die het beste bij deze ondernemingen past. Als laatste zij zowel de profit- als de non-profit ondernemingen te lezen.

3.1.1 Vakmanschap

Zoals we zagen in de publicaties van zowel Albert als van Brouwer en Moerman neemt het vakmanschap of het streven daarnaar een prominente plaats in binnen het Rijnlands gedachtengoed. Voor veel Duitse ondernemingen is vakmanschap zelfs de sleutel tot succes.

Wat is vakmanschap?

In de proloog van 'De Ambachtsman' (2008) geeft de Amerikaanse socioloog Richard Sennett een pakkende definitie hetgeen waarvoor vakmanschap staat. Hij stelt:

"Vakmanschap staat voor een duurzame, basale menselijke drijfveer, het verlangen om werk goed uit te voeren omwille van het werk zelf (Sennett, 2008, p.17)."

Hij beperkt zich vervolgens niet tot het archaische beeld dat van een vakman vaak wordt opgeroepen zoals van een timmerman, klokkenmaker of smid met rondom zich zijn gereedschap en werkstuk, maar hij verbreedt dit beeld met de computerprogrammeur, arts en ouder. Zelfs het goed uitvoeren van burgerschap schaaft hij moeiteloos onder de noemer vakmanschap. Ik kan het met die opvatting eens zijn. Immers bij vakmanschap gaat het om de intrinsieke motivatie om de dingen goed te doen 'om het ding zelf.' Een vakman hoeft, met andere woorden, niet gemotiveerd te worden om te streven naar een goed product. Dit streven is per definitie aanwezig, Sennett noemt dit de drijfveer. Het beroep of de status waar op het vakmanschap betrekking heeft, is voor de algemene geldigheid verder niet van belang.

Welnu, de vraag is nu hoe de omgeving er uit zou moeten zien van de lerende vakman, burger of ouder om hun ontplooiing tot status 'vakman' optimaal te faciliteren. Het Rijnland model, zoals dat is vertaald door Weggeman, kan een antwoord zijn op deze vraag. Maar hoe ziet zo'n omgeving er uit? Bij de beantwoording op deze vraag concentreer ik mij op twee aspecten van de organisatie, namelijk de organisatie van 'het leren' en het leidinggeven aan professionals. Ik kies voor deze twee thema's omdat deze dicht op de uitvoering zitten. Andere aspecten van het inrichten van organisaties, zoals werving- en selectie, de fysieke omgeving van de organisatie, financieel management en zo voort laat ik buiten beschouwing van deze scriptie, waarmee niet gezegd is dat deze niet van invloed zijn op de ontwikkeling van de medewerkers.

3.1.2 Kennis en kennisintensieve organisaties

Weggeman definieert organisaties waar voornamelijk met het hoofd wordt gewerkt als kennisintensieve organisaties. Sociaal werk gebeurt voor het grootste deel met het hoofd en heeft een niet repeterend karakter, zoals lopendebandwerk. Weggeman gebruikt als metafoor voor een omgeving waar voornamelijk met de handen wordt gewerkt de 'koekjesfabriek'. Sociaal werkorganisaties vallen derhalve onder de kennisintensieve organisaties (KIO). De definitie volgens Weggeman van een KIO is:

“Een kennisintensieve organisatie is een organisatie met overwegend kenniswerkers in het primaire proces [...]. In een kennisintensieve organisatie zijn kenniswerkers bezig kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren ten einde de organisatiedoelen te realiseren en interne en externe klanten alsmede zichzelf tevreden te stellen[...].” (Weggeman 1997, pag.68)

Weggeman gebruikt dus vijf activiteiten: inventariseren, ontwikkelen, delen, toepassen en evalueren omtrent het begrip kennis. Daaruit zou je kunnen concluderen dat kennis dynamisch is. Voor wat kennis in zijn optiek meer specifiek is gebruikt Weggeman (1997, p.33) een definitie en een formule, namelijk:

“Kennis is een persoonlijk vermogen dat gezien moet worden als het product van informatie, de ervaring, de vaardigheid en de attitude waarover iemand op een bepaald moment beschikt;
 $k = f(i, e, v, a)$.”

Het gaat dus niet alleen om informatie, dat wil zeggen geëxpliciteerde of gecodificeerde kennis, maar ook ervaringen, vaardigheden en attitude. Deze laatste drie elementen bepalen uiteindelijk hoe de informatie verwerkt wordt tot nieuwe kennis. De elementen ervaring, vaardigheden en attitude zijn persoonsafhankelijk en op een bepaald moment op een zeker niveau. Volgens Weggeman hebben ervaring en vaardigheden vooral betrekking op het *kunnen* en attitude op het *willen* en het (van jezelf) *mogen*. Voor de elementen of parameters EVA gebruikt Weggeman ook wel de synoniemen impliciete of stilzwijgende kennis, of *tacit knowledge*. (Polanyi, aangehaald door Weggeman 1997, p.34). *Tacit knowledge* is persoonlijke kennis die moeilijk te formaliseren is. Weggeman meent dat die daardoor ook moeilijk te delen is. Onder taciete kennis verstaat Weggeman ook subjectieve inzichten, intuïties, ingevingen en voorvoelens.

Tacit knowledge heeft een technische en een cognitieve dimensie. Onder de technische dimensie wordt de impliciete *know how* geschaard in de vorm van vaardigheden, of zoals Weggeman zegt het vakmanschap, gevoed door jaren ervaring. Tot de cognitieve dimensie worden de mentale modellen, overtuigingen en aannames gerekend die zo diep geworteld zijn dat ze als vanzelfsprekend mogen worden beschouwd. De cognitieve dimensie van *tacit knowledge* weerspiegelt het persoonlijke beeld van de realiteit en de kijk op toekomst. Het bepaalt de manier waarop we de wereld om ons heen waarnemen.

Het proces waarmee de kennis wordt gecreëerd is het leren. Leerprocessen worden gevoed door alles wat wij in onze omgeving horen, zien, aanraken en gebruiken. In organisaties zijn mensen volgens Weggeman (1997, p.41) steeds op zoek naar betere producten of diensten en naar steeds efficiëntere werkmethoden om die producten of diensten aan te bieden. Het sociaal werk vormt hier mijns inziens geen uitzondering op. Zoals we boven zagen is leren een kernelement van het Rijnland model. Kwaliteit en vakmanschap worden gezien als belangrijke productiefactoren en de organisatie als commodity waarbinnen leren wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om te komen tot de status van vakman. Vraag is nu, welke factoren zijn van belang om het leren binnen organisaties te stimuleren, om opgedane kennis te delen en vervolgens te kunnen hergebruiken.

Vooropgesteld, betoogt Weggeman (1997, p.84), dat er geen ‘beste’ manier is van organiseren, kan er wel continu getracht worden het functioneren van de organisatie te verbeteren.

Globaal ligt er aan elke organisatie een integraal organisatiemodel ten grondslag (Weggeman, 1985 en 1993) dat bestaat uit drie elkaar deels overlappende en met elkaar interacterende processen te weten: 1. missie, visie en doelen formuleren, 2. organiseren en 3. realiseren.³⁵

³⁵ Zie bijlage 2 voor een schematische weergave.

Missie, visie en doelen

Weggeman (1997, p.92) gaat er van uit dat medewerkers zich om verschillende redenen aan de organisatie binden, maar dat er in elke set redenen wel een aansluiting is bij de waarden die de organisatie in zijn *mission statement* en visie, ofwel collectieve ambitie, weergeeft. Wanneer de waarden van de organisatie geïnternaliseerd worden door de medewerker kun je zelfs spreken van een affectieve binding met de organisatie. De persoonlijke waarden worden op die manier congruent aan de waarden van het collectief, de organisatie. Voorafgaand aan de adaptie en internalisatie van de organisatiewaarden heeft de medewerker al een afweging gemaakt of de opdracht die hij zichzelf stelt of indirect laat stellen door de organisatie appelleert aan zijn eigen waarden en past bij zijn eigen normen (Weggeman, 1997, p.91). Volgens Weggeman is er een voortdurende wederzijdse beïnvloeding tussen individuele kenniswerkers en overige organisatieleden. Dit sluit aan bij een van de adagia van het Rijnland model: 'wie het weet mag het zeggen'. Professionals verrijken organisaties niet alleen door inbreng van vakmanschap, maar ook door de waarden en normen die ten grondslag liggen aan of gepaard gaan met dat vakmanschap.

Door de affectieve binding aan de organisatie ontstaat er bereidheid om een substantiële bijdrage te leveren aan het realiseren van de doelstellingen van de organisatie en een verlangen om bij de organisatie te blijven. Volgens Mowday et al (1982) is het effect van een affectieve binding een sterke blijf-intentie, extra gemotiveerd gedrag en een hoge arbeidstevredenheid. Bovendien blijkt uit onderzoek van Alkahafaji en Tompkins (1990, aangehaald door Weggeman) dat er een directe relatie bestaat tussen de gevoelde intensiteit van de binding en het prestatieniveau en intern persoonlijk ondernemerschap van de medewerker. Weggeman laat in dit hoofdstuk mijns inziens echter een belangrijk motief liggen. Elton Mayo stelde in de jaren twintig van de vorige eeuw al vast dat het meest stimulerende motief voor arbeiders was om naar een hogere productiviteit (en naar ik aanneem betere kwaliteit, *FB*) te streven als ze gewoon werden opgemerkt als mensen. (Mayo, aangehaald door Sennett, 2008, p.272)

Concluderend zou je kunnen zeggen dat een beleefde of gevoelde collectieve ambitie bijdraagt aan de behoefte aan persoonlijke ontwikkeling van de medewerker. Hiervoor moeten de waarden en de normen van de organisatie wel appelleren aan de waarden van en passen bij de normen van de medewerker en moeten de medewerkers opgemerkt worden als mensen.

Organiseren van leren

Bij de door Avery onderzochte Rijnlandse organisaties is het human resource beleid gebaseerd op het principe dat medewerkers in de organisatie blijven en zich binnen de organisatie ontwikkelen (Avery, 2005, p.103). Het opleiden wordt gezien als een sociale verantwoordelijkheid. Volgens Avery is dit beleid mede gebaseerd op de lange termijn visie die kenmerkend is voor Rijnlands organiseren, waarbinnen het aangaan voor lange-termijn *commitments* centraal staan. Mensen worden gezien als '*the core asset*' binnen Rijnlandse organisaties (Avery, 2005, p.208).

Het faciliteren van leren binnen organisaties komt vaak tot uiting in leerprogramma's zoals Persoonlijke ontwikkelprogramma's (POP) en Talent ontwikkelprogramma's (TOP).

Een talentontwikkelprogramma is er volgens Weggeman (1997, p.112 e.v.) op gericht om de persoonlijke kennisbasis van de professional zodanig te beïnvloeden dat hij of zij voortdurend over de beste kennis beschikt om de - direct of indirect- opgedragen taken te kunnen vervullen.

De persoonlijke basiskennis bevat niet alleen de expliciete kennis, maar ook de taciete kennis, waarvan zijn conclusie was dat die moeilijk deelbaar is.

Weggeman beschrijft een aantal mogelijke programmaonderdelen van een TOP:

- opzetten van interne of externe intercollegiale toetsingspraktijken (Peer group review)
- taakafhankelijk organiseren van multidisciplinaire brainstormsessies en probleemaanpakbijeenkomsten (intervisie)

- implementeren van een proactief opleidingsbeleid waarin interne en externe cursussen, seminars, symposia, congressen, werkconferenties e.d. hun plaats krijgen
- introduceren van een lezingenreeks, serie colloquia of studium generale met experts van buiten

Taciete kennis wordt het best gedeeld door socialisatie of elicitatie. Ik wil hier drie mogelijke programmaonderdelen noemen:

- invoeren van een meester-gezel-leerling systeem, waarbij de leerling zelf zijn meester mag kiezen en dan training on the job
- aanstellen van begeleidende mentoren of coaches voor junioren
- periodiek roteren van dragers van waardevolle en schaarse kennis over verschillende afdelingen en het mogelijk maken graduele lidmaatschappen van verschillende teams

Daarnaast beveelt Weggeman een aantal programma's aan voor het verbeteren van de vaardigheid om te leren (= beter leren leren). Kern van deze programma's is naast het aanbieden van expliciete kennis over leerstrategieën, vooral gericht op reflectie op het eigen handelen. Deze reflectie vindt plaats in de formele en informele ontmoetingen met vakgenoten en andere belanghebbenden. Avery (Avery, p.87 en 126) ontdekte dat in een aantal van de door haar onderzochte organisaties *Communities of Practice* zijn ingericht als aanvulling op formele leerprogramma's, met een brede samenstelling, waarbinnen kennis wordt gedeeld met vakgenoten en andere belanghebbenden.

Leidinggeven aan professionals

Weggeman definieert een aantal taken dat aan de orde is bij het leidinggeven aan professionals, het voert te ver om alle taken uitgebreid te beschrijven op deze plaats. In plaats daarvan beperk ik mij tot die taken die aansluiting vinden bij het bovenstaande.

Leidinggeven aan professionals vraagt van een Rijnlandse manager/leidinggevende in de eerste plaats de kwaliteit om de gedeelde waarden (shared values) van de organisatie te expliciteren. Hij bevestigt hier nogmaals wat in een vorige paragraaf over missie en visie naar voren kwam dat beleefde collectieve waarden leiden tot vergroting van de productiviteit en behoefte aan persoonlijke ontwikkeling van professionals (Weggeman, 2007, p.141).

Het aansturen van professionals door Rijnlandse leidinggevers is gebaseerd op het gegeven dat vakmensen of professionals intrinsiek gemotiveerd zijn tot het afleveren van 'goed' werk en dat zij voortdurend bezig zijn hun vakmanschap te vergroten. Dat betekent dat de rol voor leidinggevers niet zozeer is gelegen in het direct aansturen op het proces van totstandkoming van een dienst of product, als wel het faciliteren van de professional om hetgeen waarvoor hij al gemotiveerd is, namelijk goed werk afleveren, ook daadwerkelijk te kunnen realiseren. Weggeman (2007, p.92 e.v.) noemt dit sturen op output. Weggeman erkent echter ook dat niet elke vakman even vakbekwaam is in elke situatie. Er zijn ook beroepsbeoefenaren die om welke reden dan ook (nog) niet berekend voor hun taak zijn. Hij pleit voor differentiatie in aansturing, waarbij de differentiatie gestuurd wordt door enerzijds de mate van inhoudelijke vakbekwaamheid (ervaring en vaardigheden) en anderzijds door de wijze waarop de professional bereid is dat vakmanschap in te zetten (attitude). De Rijnlandse leidinggevende moet dus in staat zijn om situationeel leiding te geven (Weggeman 2007, p.154 e.v.). Dat betekent dat er soms wél gestuurd wordt op het proces, maar alleen dan als en zo lang het nodig is.

Een Rijnlandse leidinggevende moet een gezaghebbende maar dienende attitude kunnen praktiseren. Volgens Weggeman moet dit gezag berusten op het aanzien dat de leidinggevende verdient van degene over wie hij leiding geeft. De verdienste is vooral gelegen in de kennis die de leidinggevende heeft van wat er op de werkvloer speelt. Hij noemt dit deskundigheidsmacht (Weggeman, 2007, p.162). Elke beroepsgroep heeft zijn eigen vakinhoudelijke kwaliteitsnormen en vakethiek en tolereert geen inmenging op grond van louter hiërarchie.

Tonkens e.a. (2007) concluderen dat er steeds meer bureaucratie de zorgorganisaties is binnengekomen. Een taak van een Rijnlandse leidinggevende die Weggeman voorstaat is het willen functioneren als 'hitteschild' voor de ruis van boven (Weggeman, 2007, p.158). Hij doelt hiermee op de voornoemde bureaucratie. Een professional wil vooral in rust zijn werk kunnen organiseren en uitvoeren. Die rust betreft vooral, volgens Weggeman, het verstoken blijven van formuliertjes en vinklijstjes. Hij betoogt dat professionals vooral bezig willen zijn met vakinhoudelijke ontwikkelingen, waarvoor ze veel tijd nodig hebben.

Tussenconclusie.

Vaklieden hebben een intrinsieke motivatie om goed werk af te leveren omwille van het goede werk. Professionals die voornamelijk met hun hoofd werken zijn volgens Weggeman kenniswerkers en een organisaties waarbinnen voornamelijk hoofdwerk wordt verricht is een kennisintensieve organisatie. Ontwikkeling van professionaliteit in kennisintensieve organisaties gaat uit van de presumptie dat kenniswerkers bezig [zijn] kennis te inventariseren, te ontwikkelen, te delen, toe te passen en te evalueren ten einde de organisatiedoelen te realiseren en interne en externe klanten alsmede zichzelf tevreden te stellen, aldus Weggeman.

Kennisintensieve organisaties doen er goed aan een breedgedragen missie en visie te ontwikkelen, en deze te vertalen in een collectieve ambitie. Professionals die op grond van persoonlijke waarden aansluiten bij de organisatiemissie en visie hebben een hogere arbeidssatisfactie en hebben een grotere behoefte aan persoonlijke ontwikkeling, teneinde bij te dragen aan het realiseren van de collectieve ambitie. Het ondersteunen van de ontwikkeling van professionals gebeurt via ontwikkelprogramma's, waarbij er aandacht voor programma's om expliciete kennis als om taciete kennis te delen.

Rijnlandse professionals genieten het vertrouwen van hun leidinggevendenden dat zij hun vakkennis zullen inzetten voor de te realiseren producten of diensten. Er wordt dan ook voornamelijk op de output gestuurd. Waar nodig hanteert de Rijnlandse leidinggevende ook throughput sturing. Vooral daar waar de professional nog niet volleerd is om de taak goed te vervullen, of waar hij nog niet de juiste attitude heeft. Een Rijnlandse leidinggevende, die zelf weet wat er inhoudelijk op de werkvloer speelt, fungeert als hitteschild voor ruis van boven en beschermt daarmee de professional voor overmatige bureaucratie die hem of haar alleen maar afhoudt van de vakinhoud.

Na deze verhandeling over leren en organiseren in Rijnlandse organisaties tracht ik in een overall conclusie te trekken waarin de opvattingen van Van Ewijk, Kunneman en Hortulanus gelegd worden op het Rijnland model, zoals beschreven door Albert, Avery, Moerman & Brouwer en Weggeman.

Conclusie

De vraag waarop in deze thesis een antwoord gezocht werd is:

Hoe draagt het Rijnland model op conceptueel niveau bij aan de normatieve professionaliteit van sociaal werkers?

Het meest eenvoudige antwoord zou beginnen met: het Rijnland model draagt op volgende wijze bij aan de ontwikkeling van normatieve professionaliteit door ... etc. Echter, zo eenvoudig is het niet.

Om te beginnen wil ik enkele overeenkomsten noemen in het vocabulaire van de aangehaalde auteurs. Vrijwel alle auteurs spreken over vertrouwen. Vertrouwen in (zorg)professionals die de intentie hebben om hun werk op vakkundige wijze uit te voeren. Maar ook het vertrouwen dat medewerkers verlangen van hun organisaties of de samenleving, dat zij niet zullen worden afgerekend als er iets mis gaat, maar dat die situaties worden gebruikt als leermoment. Verder zie ik een overeenkomst tussen hetgeen Van Ewijk (2010) mandatering noemt en wat in het Rijnland model wordt geduid als sturen op uitkomst. Moerman en Brouwer (2009) spreken over *Auftragstaktik*. Dit heeft mijns inziens alles te maken met hetgeen hierboven al aan de orde kwam, namelijk vertrouwen in de professional dat hij de opdracht naar beste kunnen wil en zal uitvoeren. Volgens Sennett is die intentie a priori aanwezig bij elke vakman, immers een vakman wil goed werk leveren omwille van het werk zelf. Sturen op het proces moet zoveel achterwege gelaten worden, hoewel terecht zij opgemerkt dat niet elke beroepsbeoefenaar dezelfde mate van competenties bezit. In dat geval, zo stelt Weggeman, is er een zekere mate van sturing op het proces nodig. Hij pleit voor situationeel leiderschap.

Voor een deel kan de zorgprofessional leunen op bureaucratische ondersteuning en doet dat volgens Tonkens ook. Echter, wanneer er zingevingsvragen aan de orde zijn, die in de zorgrelatie tussen zorgverlener en zorgvrager ook aan de orde komen, of als de professional moet afwijken van de standaardprocedure, moet de zorgprofessional kunnen bouwen op zijn of haar normatieve professionaliteit.

Van Ewijk en Kunneman en Weggeman vinden elkaar als het gaat over de opvattingen over reflectie op handelen als leermethode. Om normatieve professionaliteit te ontwikkelen is inzicht hebben in en kunnen reflecteren op handelen een voorwaarde stellen de auteurs. Weggeman zegt daarover dat er in de Rijnlandse traditie een presumptie is dat elke professional stelselmatig bezig is met evaluatie van kennis en handelen op basis van die kennis. Weggeman stelt hierbij ondermeer intervisie, en meester-geselrelatie voor als leermethoden.

In de voor deze thesis bestudeerde literatuur over het Rijnland model wordt niet letterlijk gesproken over normatieve professionaliteit in de zin van de in deze thesis gebruikte definitie. Wanneer je normatieve professionaliteit echter beschouwt als onderdeel van het gehele complex van professionaliteit, dat naast normatieve professionaliteit, ook methodische en persoonlijke professionaliteit bevat, meen ik dat er in een *bewust* Rijnlands georganiseerde werkomgeving als onderdeel van het vergroten van het vakmanschap aandacht kan zijn voor normatieve professionaliteit, zeker wanneer het zich 'ethisch gedragen' kernwaarde is van organisatiebeleid (Avery, 2005, p.30). In de aard van het Rijnland model zit ook dat actief leren een voorwaarde is voor persoonlijke ontwikkeling en teamontwikkeling.

Vanuit zijn kerngedachten draagt het Rijnland model bij aan de ontwikkeling van de normatieve professionaliteit door de erkenning van de medewerkers als volwassen individu, door het faciliteren van professionalisering, door middel van leeractiviteiten, van de medewerker en de teams.

Dit alles blijft tot nu toe nochtans een (mijn) overtuiging. Het Rijnland model is door Avery (2005) bestudeerd in grote profit organisaties, als kapitalistisch besturingsmodel. Er is mij slechts vaag bekend dat dit model in non-profit organisaties in Nederland of daar buiten bewust wordt toegepast. Ik trof geen wetenschappelijke studies uit de non-profitsector aan, waaraan ik mijn overtuiging kan toetsen. Het zou de Rijnlandse beweging³⁶ mijns inziens sieren als die een dergelijk groot onderzoek zou initiëren.

³⁶ Met de Rijnlandse beweging bedoel ik de in dit document genoemde Rijnlandse auteurs en verder een ieder die zich actief bezighoudt met bestudering, bediscussiëring en uitvoering van de Rijnlandse principes.

Literatuur

Albert, M. (1992). *Kapitalisme contra Kapitalisme*. Amsterdam/Antwerpen: Contact

Avery, G.C. (2005). *Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World*. Northampton (USA): Edward Elgar Publishing

Brouwer, J.J., Moerman, P. (2010). *Angelsaksen versus Rijnlanders. Zoektocht naar verschillen en overeenkomsten in Europees en Amerikaans denken*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant

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

Heijst, A. van (2011). *Professional Loving Care. An Ethical View of the Healthcare Sector*. Leuven: Peeters

Hortulanus, R. (2011). *Ambivalenties in het sociale domein. Opdrachtverlening, professionele verantwoording en impactanalyse, de noodzaak van meervoudigheid*. Utrecht: LESI
http://www.lesi.nl/fileadmin/bestanden/Publicaties/RH_oratie15maart2011.pdf

Kunneman, H. (2007) Sociaal werk als laboratorium voor normatieve professionalisering. *Ethische perspectieven*, 17, 92-107 doi:10.2143

Lans, J. v.d. (2008). *Ontregelen: de herovering van de werkvloer*. Amsterdam: Augustus

Legemaate, J. (2006). *Patiëntenrechten in wetgeving en rechtspraak*. Den Haag: Inspectie voor de Gezondheidszorg.

NVMW (2006), *Beroepsprofiel van de maatschappelijk werker*. Utrecht: NVMW

Sennett, R. (2008). *De ambachtsman, De mens als maker*. Amsterdam: Meulenhoff

Vosman, F. Baart, A. (2008). *Aannemelijke zorg. Over het uitzieden en verdringen van praktische wijsheid in de gezondheidszorg*. Den Haag: Lemma

Weggeman, M. (1997). *Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*. Schiedam: Scriptum

Weggeman, M. (2007). *Leidinggeven aan Professionals? Niet doen! Over Kenniswerkers, Vakmanschap en Innovatie*. Schiedam: Scriptum

Wilken, J.P. (red.) (2006). *De presentiebenadering in het onderwijs. Handreikingen voor introductie en innovatie*. Utrecht: werkgroep 'Presentie & Onderwijs'

Internetbronnen

http://www.canonsociaalwerk.eu/nl_han/details.php?cps=15 (geraadpleegd 28 november 2013)

<http://ifsw.org/policies/statement-of-ethical-principles/> (geraadpleegd 30 april 2014)

Andere bronnen

Phorza (2009). *Beroepscode voor Sociaalagogische beroepen*. Amsterdam: Phorza

Hulten, J. van (2014). *De wijk ontweken*. [scriptie] Tilburg: Tilburg University

Bijlagen

Bijlage 1

Table 1.2 Sustainable Leadership Grid criteria from Rhineland and Anglo/US perspectives

Element	Rhineland perspective	Anglo/US perspective
CEO concept	<i>Primus inter pares</i> , personality cults are rare; team speaker	CEO often enjoys hero status, decides and leads from the front
Decision making	Consensual and participative decisions	Managers often decide or make final decisions
Ethical behavior	Usually a core value	Under pressure because of short-term considerations
Financial markets	Strong resistance to capital market pressures, or balancing stakeholders	Typically driven by the capital markets
Innovation	Pervasive, continuous in process, service and product	Limited, emphasis is on radical innovation
Knowledge management	Often a managed process; supported by staff retention	Difficult to achieve with low staff retention and low skills
Long-term perspective	Yes	No, short-term; driven by capital market demands
CEO and top team tenure	CEOs and top teams have lengthy tenures	CEOs have to perform to remain, with increasing turnover
Strategic thinking	Allows long-term planning, investment, managing growth and reinventing work processes	Planning, investment, growth and re-engineering tend to be limited by short-term factors
Stock options	Tend to reward achieving long-term objectives	Reward short-term results
Stakeholder relationships	Supplier, customer, employee and other stakeholder relationships tend to be valued over the long term	Supplier, customer, employee and other stakeholder relationships tend to be short-term, changing to lowest-cost supplier
Management development	Promotion from within reinforces the culture and values, minimizes knowledge loss; requires extensive management development	Importing managers from outside transfers cost of training to others, can result in knowledge transfer but also loss within the firm; can challenge the culture and staff morale and commitment
Organizational culture	Being strongly rooted in history, vision, values and philosophy seems core; reliance on high trust	Developing a strong culture takes time; this is difficult when a firm is short-term, growth-driven, merger-dominated; reliance on control
People priority	Staff development and retention are valued as investments in people	Development is often the employee's responsibility
Quality	High quality is a given	Limited where the emphasis is on speed and cost cutting
Retaining staff	Low turnover rates, strong staff development focus	Downsizing and outsourcing common
Skilled workforce	Continuing technical and behavioral training for most employees, who develop firm-specific skills	Unstable workforce acts as a disincentive for 'upskilling' employees, except for managers; employees bring generic skills to a firm
Social responsibility	Permeates these organizations' thinking and actions	Often seen as reducing shareholder value and profits
Environmental responsibility	A given, brings competitive advantage and savings	Not widely considered, often seen as reducing profits
Stakeholders	Broad stakeholder focus includes employees, customers, suppliers, government, communities, industry associations, society and future generations	Shareholders win over other stakeholders, although customers and employees are rising in importance
Teams	Teamwork is a core process, often via self-governing teams	Effective teamwork is a challenge, requires management intervention
Uncertainty and change	Change is a considered and managed process	Constant change may not allow initiatives to really take hold
Union-management relations	Employees, unions, management share power; employees represented on boards of large companies	Normally adversarial relationship as unions battle for better work conditions; boards and management typically hold the power

Bijlage 2

Organisatiemodel.

