

Bestuurlijke Turbulentie in het Sociaal Werk: De Uitdaging van Meervoudige Coalitievorming

Author(s)

Hoijtink, Marc; van Doorn, Lia

DOI

[10.18352/jsi.243](https://doi.org/10.18352/jsi.243)

Publication date

2011

Document Version

Final published version

Published in

Journal of Social Intervention: Theory and Practice

License

CC BY-NC-ND

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Hoijtink, M., & van Doorn, L. (2011). Bestuurlijke Turbulentie in het Sociaal Werk: De Uitdaging van Meervoudige Coalitievorming. *Journal of Social Intervention: Theory and Practice*, 20(3), 5-23.
<https://doi.org/10.18352/jsi.243>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Journal of Social Intervention: Theory and Practice –
2011 – Volume 20, Issue 3, pp. 5–23
URN:NBN:NL:UI:10-1-101561

ISSN: 1876-8830

URL: <http://www.journalsi.org>

Publisher: Igitur publishing, in cooperation
with Utrecht University of Applied Sciences,
Faculty of Society and Law

Copyright: this work has been published under a
Creative Commons Attribution-Noncommercial-No
Derivative Works 3.0 Netherlands License

Drs. Marc Hoijtink is a sociologist and works as
researcher at the Research & Development Centre
for Society and Law and as a lecturer for the Master
programme Social Work at HVA Amsterdam University
of Applied Sciences.

Correspondence to: Hogeschool van Amsterdam,
kenniscentrum Maatschappij en Recht,
Wibautstraat 80-86, 1091 GP Amsterdam,
The Netherlands.

E-mail: m.a.hoijtink@hva.nl

Dr. Lia van Doorn is professor Innovation of Social
Work at the Research Centre for Social Innovation,
Utrecht University of Applied Sciences.

Correspondence to: Hogeschool Utrecht,
Heidelberglaan 7, 3508 AJ Utrecht,
The Netherlands.

E-mail: lia.vandoorn@hu.nl

Received: 22 January 2011

Accepted: 30 May 2011

Review Category: Research

BESTUURLIJKE TURBULENTIE IN HET SOCIAAL WERK: DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

MARC HOIJTINK,
LIA VAN DOORN

ABSTRACT

Administrative turbulence in social work: the challenge of pluralist coalition-formation

As elsewhere in Europe, social work in the Netherlands is facing ever more administrative changes. This article analyzes the administrative changes that local social work institutions are currently facing and how representatives of these institutions are reacting to these changes. The

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

article is divided into three sections. The first section describes four administrative changes that organizations in the field of social work are currently facing. The second section is based on the results of four studies in local social work, and analyzes how social workers and managers from these organizations are experiencing and handling these administrative changes. We group the reactions into four different clusters: the confused reaction, the introvert reaction, the extravert reaction and the binding reaction. The third section zooms in on what we see as the most beneficial strategy: the binding reaction. We argue that these turbulent times call for organizations that are able to create strong coalitions, both internally and externally. These are necessary to guarantee service provision as well as innovation in a meaningful way.

Keywords

Social work, administrative changes, New Public Management, bureaucracy, accountability, harm reduction, assertive outreach, social innovation

SAMENVATTING

Bestuurlijke turbulentie in het sociaal werk: de uitdaging van meervoudige coalitievorming

Net als elders in Europa wordt het sociaal werk in Nederland geconfronteerd met indringende bestuurlijke veranderingen. In dit artikel analyseren wij met welke bestuurlijke veranderingen instellingen in het lokaal sociaal werk te maken hebben en hoe representanten van deze instellingen op deze veranderingen reageren. Het artikel bestaat uit drie delen. In het eerste deel beschrijven we vier in het oog springende bestuurlijke veranderingen waarmee organisaties in dit veld geconfronteerd worden. In het tweede deel analyseren we op basis van verschillende onderzoeken in het lokaal sociaal werk hoe representanten van deze organisaties – sociaal werkers en managers – deze veranderingen ervaren en hoe zij hiermee omgaan. We onderscheiden vier clusters reacties: de verwarde reactie, de introverte reactie, de extraverte reactie en de verbindende reactie. In het derde deel zoomen we in op de ons inziens meest vruchtbare reactiewijze: de verbindende reactie. We betogen dat deze turbulente tijd vraagt om organisaties die erin slagen om zowel sterke interne als krachtige externe coalities te creëren, nodig om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen en betekenisvol te innoveren.

Trefwoorden

Sociaal werk, bestuurlijke veranderingen, New Public Management, bureaucratie, marktwerving, risicobeheersing, achter-de-voordeur, sociale innovatie

INLEIDING

Net als elders in Europa wordt het sociaal werk in Nederland anno 2010 geconfronteerd met indringende bestuurlijke veranderingen. Diverse auteurs hebben getracht deze veranderingen te identificeren en de betekenis ervan voor het sociaal werk te beschrijven. Sommigen doen dat vooral voor aankomende sociale professionals en hanteren een educatief perspectief (zie bijvoorbeeld Van Riet, 2010), anderen beschrijven de veranderingen meer vanuit internationaal en wetenschappelijk oogpunt (zie bijvoorbeeld Van Ewijk, 2010) of proberen de betekenis ervan te doorgronden voor één specifieke beroepsgroep, bijvoorbeeld het maatschappelijk werk (zie bijvoorbeeld Scholte, 2010). Minder bekend is echter hoe representanten van het sociaal werk deze veranderingen zelf ervaren en hoe zij hiermee omgaan. In dit artikel worden de bestuurlijke veranderingen waarmee instellingen in het lokaal sociaal werk te maken hebben inzichtelijk gemaakt en wordt verkend hoe representanten van deze organisaties met deze veranderingen omgaan.

Het artikel bestaat uit drie delen. Het eerste deel beschrijft enkele indringende bestuurlijke veranderingen waarmee organisaties in welzijn en maatschappelijke dienstverlening, ofwel het lokaal sociaal werk, geconfronteerd worden. In het tweede deel volgt een analyse van de ervaringen van representanten van deze organisaties met deze veranderingen en de wijze waarop zij hiermee omgaan. Vier typen reacties op de bestuurlijke veranderingen worden onderscheiden: de verwarde reactie, de introverte reactie, de extraverte reactie en de verbindende reactie. Het derde deel focust op een voor organisaties mogelijk meest vruchtbare strategie, die samengevat wordt in de term “meervoudige coalitievorming”. Betoogd wordt dat deze turbulente tijd vraagt om organisaties die erin slagen om zowel sterke interne als krachtige externe coalities te creëren, nodig om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen en betekenisvol te innoveren.

VERANDERINGEN IN HET LOKAAL SOCIAAL WERK

Instellingen voor lokaal sociaal werk worden de laatste jaren geconfronteerd met indringende veranderingen. In dit eerste deel worden vier bestuurlijke veranderingen beschreven die zowel in branche en vaktijdschriften als in de academische literatuur op de nodige aandacht mogen rekenen: de introductie van het marktdenken, toegenomen bureaucratie, meer risicobeheersing en de opkomst van achter-de-voordeur beleid.

Meer markt

Een eerste in het oog springende bestuurlijke verandering, is de opkomst van het marktdenken in het sociaal werk. Deze opkomst hangt nauw samen met de New Public Management (NPM)

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

beweging die zich in navolging van Angelsaksische landen sinds de jaren negentig in grote delen van de publieke sector in Nederland heeft verspreid (Trommel, 2006). NPM manifesteert zich op verschillende manieren in het lokaal sociaal werk (Tonkens, Hoijtink & Gulikers, in press). Zo zien we sinds de jaren negentig een verschuiving naar een meer "bedrijfsmatige manier" van werken, inclusief bijbehorende symboliek. Coördinatoren werden managers, cliënten heten klanten, activiteiten worden beschreven in zogenaamde productboeken en instellingen werden omgedoopt tot maatschappelijke ondernemingen. Voor De Boer en Duyvendak reden om in een studie voor de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004) over het lokaal sociaal werk te spreken van de omarming van de markt als *metafoor*. Van echte marktwerking was nog geen sprake, maar instellingen adopteerden een bedrijfsmatige manier van werken, inclusief de bijbehorende taal en symboliek van de markt. Ten tweede zien we een verschuiving van input- naar outputfinanciering, dat als een van de kernelementen van New Public Management beschouwd wordt (Pollit, 2003). Het kernbegrip hierbij is beleidsgestuurde contractfinanciering. Het idee is dat de lokale overheid beleid formuleert op hoofdlijnen, vervolgens op basis van een marktanalyse bepaalt welke instellingen een aanvraag mogen indienen en achteraf controleert of de overeengekomen prestatieafspraken met de uitgekozen organisaties gerealiseerd zijn (De Boer & Duyvendak, 2004). Tenslotte kan daar het element van meer concurrentie in het lokaal sociaal werk aan toegevoegd worden (Noordegraaf, 2006). Organisaties dienen meer dan vroeger te concurreren om opdrachten van de lokale overheid op het gebied van maatschappelijke ondersteuning. De historisch-geografische vanzelfsprekende relatie tussen lokale overheid en instellingen is daarmee losser geworden. Ondanks toegenomen kritiek op het marktdenken, is het marktdenken binnen het lokaal sociaal werk inmiddels zijn metaforische karakter voorbij. Instellingen hebben er simpelweg mee te maken. Sinds lokale overheden meer en meer overgaan tot het aanbesteden van opdrachten op het terrein van sociaal werk, zijn historisch-geografisch gegroeide financieringsrelaties tussen lokale overheden en instellingen steeds losser worden. Organisaties kunnen hun activiteitenterritorium uitbreiden, maar andersom geldt dat instellingen activiteiten kunnen verliezen aan instellingen die historisch-geografisch gezien geen band hebben met de desbetreffende lokale overheid.

Meer bureaucratie

Een tweede ontwikkeling in het lokaal sociaal werk is de toegenomen bureaucratie. Deze ontwikkeling hangt nauw samen met de toegenomen verantwoordingsdruk waarmee instellingen te maken hebben. Deze is onder meer een gevolg van een democratiseringsproces; burgers willen waar voor hun geld en voorwaarde daarvoor is dat in de publieke sector zowel doelen als resultaten "transparant" zijn (Duyvendak, Van der Laan & Veldboer, 2002). Ook organisaties voor

lokaal sociaal werk dienen steeds meer “bewijzen van goede dienstverlening” te leveren, naar de titel van een rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2004) over problemen rond kwaliteit, doelmatigheid en professionaliteit in verschillende maatschappelijke sectoren waaronder welzijn. Menig organisatie verantwoordt zich via kwartaalrapportages. Men tracht het sociaal werk meer inzichtelijk te maken, inclusief zogenaamde “prestaties” ervan. Deze prestatieafspraken kunnen grofweg drie vormen aannemen: voorzieningen-accountability, procesaccountability en resultaat-accountability.¹ Om deze prestaties zichtbaar te maken worden monitorsystemen geïnstalleerd, waarbinnen activiteiten en resultaten door representanten van de organisatie op verschillende niveaus geregistreerd kunnen worden. Instellingen in het lokaal sociaal werk zijn zich vaker, gedetailleerder en naar meer partijen gaan verantwoorden voor hun activiteiten. Als maatschappelijk werkers en managers in het lokaal sociaal werk bijvoorbeeld gevraagd wordt naar de belangrijkste veranderingen in hun werk, dan noemen zij als eerste meer verantwoording in de vorm van meer registreren en rapporteren (Hojtink & Oude Vrielink, 2007). Dat gaat over het registreren van telefoongesprekken met partners, tijdschrijven, aanvragen bij het Centrum Indicatiestelling Zorg (CIZ) voor cliënten, inhoudelijke rapportages op individueel niveau, rapportages van de instelling richting de financiers, et cetera.

De trend om het sociaal werk transparanter te maken zien we ook terug in de introductie van kwaliteitskeurmerken in het veld. Net als bijvoorbeeld in de zorg moeten deze keurmerken de kwaliteit van instellingen waarborgen. Een voorbeeld is het zogenaamde “HKZ keurmerk”. Een instelling die HKZ gecertificeerd is, heeft een kwaliteitmanagementsysteem dat voldoet aan normen van de stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. Zulke normen hebben betrekking op het primaire proces en ondersteunende processen (zoals deskundigheidsbevordering). Normen die het primaire proces betreffen, gaan bijvoorbeeld over de informatieverstrekking aan cliënten voor en tijdens de ondersteuning, de evaluaties, communicatie met verwijzers en registratie van activiteiten en processen. De brancheorganisatie van het lokaal sociaal werk, de Maatschappelijke Ondernemers Groep (MO-groep), heeft instellingen actief gestimuleerd om hun kwaliteitssysteem conform de normen van de HKZ in te richten en zich te laten certificeren. Het certificaat vindt inmiddels brede ingang in de sector. Net als de introductie van het marktdenken, is de toegenomen bureaucratie in het lokaal sociaal werk (en in de publieke sector) al jaren onderwerp van kritiek (zie bijvoorbeeld Van der Lans, 2008; Tonkens, 2008).

Meer risicobeheersing

De toenemende nadruk op risicobeheersing in het sociale domein is een derde belangrijke verandering. Terwijl de sociaal-politieke discussies enkele decennia geleden vooral draaiden om

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

de verdeling van de welvaart, wordt de maatschappelijke agenda sinds de jaren negentig in toenemende mate bepaald door het uitbannen van onveiligheid en het reduceren van risico's (Beck, 1986/1992). Daarbij tekent zich een paradox af. Burgers verlangen enerzijds naar een samenleving waarin ze maximaal de ruimte krijgen om hun leven in vrijheid vorm te geven. Anderzijds verlangen burgers ook naar een veilige, risicovrije samenleving waarin de overheid de negatieve gevolgen van die vrijheid indamt en waarin ze zo min mogelijk overlast of onveiligheid ervaren (Boutellier, 2002).

In de politiek-bestuurlijke context krijgt het beheersen van risico's vooral vorm via overlastreductie, handhaving en controle, met name door individuen die als potentieel bedreigend worden ervaren te monitoren, te controleren en te heropvoeden. Op deze wijze wordt de eigen veiligheid van burgers verhoogd (met uitzondering van diegenen die als bedreigend worden ervaren), zonder hun individuele keuzen en vrijheid aan banden te leggen (Garland, 2001). De nadruk op risicobeheersing werkt op verschillende manieren door in het lokaal sociaal werk. In de eerste plaats wordt de meerwaarde van preventie en vroege signalering door het lokale sociaal werk nu vooral gezien in het licht van risicobeheersing. Daarbij ligt de focus vooral op het signaleren en terugdringen van kindermishandeling en huiselijk geweld en op de vroege signalering van probleemgedrag bij kinderen en jongeren. In de uitvoering van hun werk dienen sociaal werkers daarbij steeds vaker te handelen volgens voorgeschreven werkwijzen, zoals de protocollen rond kindermishandeling of huiselijk geweld of methodieken voor de aanpak van jeugdcriminaliteit. Of deze richtlijnen resulteren in betere begeleiding, is onderwerp van discussie. Råkers (2009) wijst er bijvoorbeeld op dat richtlijnen en voorgeschreven werkwijzen de professionele handelingsruimte van sociaal werkers inperken en hen tot functionaris reduceren. Een tweede aspect van de nadruk op risicobeheersing is dat lokale bestuurders en andere samenwerkingspartners een sterker appel doen op de disciplinerende aspecten van het lokale sociaal werk (Van Doorn, 2009).

Meer achter de voordeur beleid

De vierde verandering die diep ingrijpt in het lokaal sociaal werk is de opmars van het achter-de-voordeur beleid. Dit beleid is gericht op burgers waar zorgen om bestaan, die de weg naar instanties niet kunnen vinden of die de zorg mijden. In plaats van af te wachten tot deze burgers uit zichzelf naar instanties toegaan, worden ze opgespoord en thuis bezocht. Het achter-de-voordeur beleid wordt voornamelijk ingezet in wijken en buurten waar sociale problemen, zoals werkloosheid, schooluitval, criminaliteit en overlast cumuleren. Het lokaal sociaal werk geeft er vorm aan via methodische benaderingen zoals bemoeizorg, eropaf of outreachend werken. Daarbij verschuift de professionele attitude van afwachtend naar initiatiefrijk, van reactief

naar offensief. Dit is een trendbreuk. In het verleden rustte er juist een taboe op een offensieve aanpak. In de jaren zestig kwam de onmaatschappelijkheidsbestrijding, waarbij sociaal werkers op huisbezoek gingen bij "onmaatschappelijken", onder vuur te liggen. Sociaal werkers werd verweten dat ze hun cliënten paternalistisch bejegenden (Milikowski, 1967). In reactie daarop ontwikkelden ze wat ook wel "het paternalismesyndroom" genoemd wordt: ze trokken zich steeds meer terug uit de leefwereld van hun cliënten (Kuypers & Van der Lans, 1994). Cliënten moesten zelf naar de instellingen komen, met een hulpvraag en de juiste motivatie. Begin jaren negentig lagen sociaal werkers weer onder vuur. Nu werd hen verweten dat ze de cliënten die hulp nodig hadden en er zelf niet om vroegen, links lieten liggen. Het werd hen niet meer aangerekend dat ze onterecht (paternalistisch) ingrepen, maar dat ze ten onrechte *niet* ingrepen (Van der Laan, 1990). Henselmans (1993) pleitte voor *bemoeizorg* en Kuypers en Van der Lans (1994) voor *modern paternalisme*. Het pleidooi om eropaf te gaan kreeg steeds meer bijval, ook in politiek bestuurlijke kringen. Het achter-de-voordeur beleid werd een centrale peiler in de vernieuwingsgedachte van de Wmo en Welzijn Nieuwe Stijl. In het sociaal werk is de achter-de-voordeurbenadering inmiddels "de gedoogstatus voorbij" (Hojtink, 2008). De meeste lokale achter-de-voordeur projecten zijn nog in ontwikkeling. Daarbij tekenen zich varianten af in de motieven waarmee de lokale overheid en sociaal werkers achter de voordeur willen komen: primair om hulp- en dienstverlening te bieden of met de focus op handhaving en controle of voor een combinatie van beiden. De discussies over het achter-de-voordeur beleid spitsen zich nu vooral toe op de vraag hoe ver men mag gaan in het betreden van het privédomein van burgers en wat de grenzen van het toelaatbare zijn (Tonkens, 2009; Cornelissen & Brandsen, 2008).

TYPOLOGIE VAN REACTIES

Hoe ervaren representanten van het lokaal sociaal werk de hierboven beschreven veranderingen, en hoe gaan zij hiermee om? Deze vraag staat in dit deel van het artikel centraal en wordt verkend op basis van vier onderzoeken in het veld van welzijn en maatschappelijke dienstverlening die in de periode van 2004 tot en met 2009 plaats hebben gevonden.

Het eerste onderzoek betrof een studie uit 2004 naar instellingen die in samenwerking met externe partners, zoals politie, woningcorporaties of jeugdhulpverlening, experimenteerden met outreachend werken. Voor deze studie zijn tien sociaal werkers en tien managers van tien organisaties in het land geïnterviewd. De semigestructureerde interviews richtten zich met name op de innovatie- en implementatiestrategieën van deze organisaties.² Het tweede onderzoek vond plaats in 2005 en richtte zich op de vraag welke invloed bestuurlijke veranderingen op het werk en de professionaliteit van maatschappelijk werkers hebben. Daarvoor zijn vier organisaties voor

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

maatschappelijke dienstverlening benaderd en zijn semigestructureerde interviews afgenomen met eenentwintig maatschappelijk werkers, vier managers, drie staffunctionarissen en vier directeurs.³ Het derde onderzoek vond plaats tussen 2007 en 2009 bij twee instellingen voor maatschappelijke dienstverlening en twee brede welzijnsinstellingen. Centraal in dit onderzoek stonden ervaringen met en visies op verantwoording en zeggenschap van sociaal werkers, managers en directeurs. Ook hier zijn semigestructureerde interviews afgenomen met vijftien sociaal werkers, vier managers en drie directeurs.⁴ Het vierde onderzoek betrof een praktijkverkenning uit 2008 waarbij twaalf semigestructureerde interviews werden afgenomen onder uitvoerend werkers en managers van zeven organisaties voor maatschappelijke dienstverlening in verschillende delen van het land. Deze interviews richtten zich op de veranderingen die deze uitvoerend werkers en managers signaleerden en op hun omgevingsbewustzijn.⁵

De typologie van reacties op de veranderingen die in dit deel gepresenteerd wordt, is gebaseerd op een synthese van deze onderzoeken en een secundaire analyse van data uit deze onderzoeken. Vier typen reacties worden onderscheiden: de verwarde reactie, de introverte reactie, de extraverte reactie en de verbindende reactie. Deze typologie gaat specifiek over welzijn en maatschappelijke dienstverlening en is daarmee van een andere orde als bekende typologieën uit de organisatiesociologische- en management en beleidsliteratuur, zoals het bekende werk van Mintzberg (1979) of, dichterbij huis, het werk van Gastelaars (2005) die een typologie geeft van dienstverlenende organisaties. Onderstaande typologie beoogt de variatie van reacties op veranderingen waarmee representanten in dit specifieke veld zichtbaar te maken, en zo bij te dragen aan reflectie hierop en verdere analyse ervan.

De verwarde reactie

Een eerste reactie bestaat eruit dat de beschreven bestuurlijke veranderingen binnen een organisatie voor verwarring zorgen op allerlei niveaus, zowel op managementniveau als op uitvoerend niveau. Men weet niet goed hoe zich hiertoe te verhouden. Die verwarring betreft ontwikkelingen als achter-de-voordeur beleid, een overheid die steeds meer aan risicobeheersing wil doen, maar ook toenemende verantwoordingsvragen en het marktdenken. Managers zijn in de war over welke veranderingen ze nu verwelkomen en welke zij afwijzen, wat deze betekenen voor de bestaande dienstverlening en op welke ze actief invloed uit kunnen en willen oefenen. Een manager van een instelling voor maatschappelijke dienstverlening zegt het zo:

Er komt zoveel op ons af, zoveel. Je weet niet waar je kijken moet. Dan denk je, we moeten samenwerken. Dan denk je, nee, dat is een concurrent. Dan denk je, hee, die HKZ is goed,

want dat gaat ook over deskundigheid, maar dan denk je, hee, dit zorgt voor ongelofelijk veel bureaucratie, al die registraties. Je weet het niet goed, ook met die actieve benadering en aanbellen bij bewoners, ja, da's goed, bereik je misschien de hoogste nood, denk je. Maar je denkt ook, wat wil de overheid nu, want die klanten zijn van de hele kleine stap en kosten heel veel tijd.

Die verwarring treffen we ook aan op het operationele niveau:

Ik vind het heel, heel dubbel allemaal, met die aanbestedingen. Ik weet niet wat ik ervan moet vinden. Ik werk al jaren samen met iemand van de woningcorporatie hier, zit in een overleg met hem en de gemeente. En dan zegt mijn manager: "pas op nu, want ze (de corporatie) kunnen nu ook onze opdrachten krijgen". Dus dan zie ik hem ineens als een concurrent. Dat voelt heel raar. (Opbouwwerker, brede welzijnsinstelling)

Dezelfde verwarring zien we als het gaat over achter-de-voordeur beleid. Een manager van een brede welzijnsinstelling vertelt bijvoorbeeld:

Onze wethouder wil dat wij volgend jaar minstens 30% van ons aanbod achter de voordeur gaan verlenen. De gemeente gaat daarop aanbesteden. Maar achter die politieke doelen zit geen agogische visie. Want bij welke cliënten ga je bij de voordeur aanbellen? Met welk doel? En wat moet je dan doen achter die voordeur? (...) De wethouder zegt "regel het maar". Makkelijk gezegd. Wat moeten we ermee? Ik weet het niet. Ik vind, het geeft veel stress, ook bij de uitvoerend werkers.

Tot op zekere hoogte is een fase van verwarring onvermijdelijk. Men heeft tijd nodig om betekenis aan de veranderingen te geven en de dienstverlening en praktijken hierop aan te passen en verder te ontwikkelen. Deze verwarring functioneert dan als moderator voor revisie en verbetering van bestaande dienstverlening, maar dat is in dit type reactie nog niet het geval. Zowel sociale professionals als managers ervaren naast verwarring ook verlies aan invloed op de voorwaarden en de inhoud van activiteiten. In instellingen waar deze reactie relatief vaak voorkomt bestaat op zowel operationeel als strategisch niveau een bepaalde mate van "slachtofferschap". Men ziet zich geplaagd voor allerlei bestuurlijke ontwikkelingen en meent daarop geen of nauwelijks invloed te hebben. Dat leidt tot wat we adhocratie zouden kunnen noemen. Men tracht op allerlei niveaus naar eigen goeddunken veranderingen te absorberen of buiten de deur te houden. Sociale professionals, maar ook managers voelen zich hierin teruggeworpen op zichzelf. Een belangrijk

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

kenmerk van dit type reactie is een gebrek aan dialoog over de veranderingen in de organisatie tussen verschillende actoren. Over de veranderingen wordt in georganiseerd verband nauwelijks gesproken: noch tussen sociale professionals onderling, noch tussen management en sociale professionals. Van een gedeelde visie erop is geen sprake.

De introverte reactie

Een tweede patroon van reacties is de intern gerichte reactie. Veranderingen worden gezien en erkend en er wordt gekeken naar mogelijke interne consequenties. Daartoe worden tussen actoren op verschillende niveaus dialogen georganiseerd, waar men gezamenlijk tracht betekenis te geven aan veranderingen en strategieën formuleert om hiermee om te gaan. Dat geldt bijvoorbeeld voor de introductie van nieuwe verantwoordings-eisen als kwaliteitskeurmerken, zoals het eerder beschreven kwaliteitskeurmerk HKZ. Men probeert positieve effecten van normen voortvloeiend uit het kwaliteitskeurmerk te incorporeren in de praktijk van alledag en negatieve effecten buiten de deur te houden. Dat vereist een voortdurende afstemming tussen management en professional. Een manager hierover:

Met die HKZ, daar zitten ook nuttige dingen, een duidelijk plan van aanpak, evaluaties. Daar kun je van leren, daar ga je met zijn allen over praten, want er zitten ook veel registratietijdroerende dingen en die moeten we weren, maar wel weer dat je niet de goede dingen eruit gooit. Dat is samen zoeken.

Een maatschappelijk werker:

Tegenwoordig met die productieafspraken met de gemeente [...] dan kom je in de knel met juist de moeilijkste klanten. Maar als je veel klanten hebt die langdurig en arbeidsintensieve begeleiding nodig hebben, dan kun je een dossier afsluiten en openen met een nieuwe vraag. Dus dan maak je in feite voor ingewikkelde cliënten twee dossiers aan. Dat wordt ook door de manager gedoopt. Die ziet het probleem ook wel.

Men organiseert kortom dialoog tussen sociale professionals en management over nieuw beleid. Daar is nadrukkelijk aandacht voor, met als resultaat dat er coalitievorming plaatsvindt tussen professionals en management en professionals onderling. Professionals en managers komen niet tegenover elkaar te staan, omdat men voortdurend probeert gezamenlijk betekenis te geven aan veranderingen. Bestuurlijke veranderingen worden in instellingen waar dit type reactie vaak

voorkomt organisatiebreed besproken. Er wordt echter van een introverte reactie gesproken, omdat in dit type minder oog is voor externe coalitievorming. Reacties zijn primair naar binnen gericht. Bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van achter-de-voordeur beleid. Een maatschappelijk werker illustreert dit als volgt:

Vorig jaar is besloten dat onze organisatie meer outreachend gaat werken. Ons hele team heeft een training gehad in signaleren en eropaf gaan. Iedereen. Ook de meiden van de receptie. Die krijgen mensen aan de telefoon en aan de balie die zich zorgen maken om familie of hun buurman. Zij moeten die signalen ook goed kunnen oppakken. We zitten nu allemaal op één lijn.

Het bewust en actief zoeken naar en het ontwikkelen van dialoog met samenwerkingspartners zoals woningcorporaties vindt (nog) niet plaats. Men heeft sterke interne coalities en is (nog) vooral intern georiënteerd.

De extraverte reactie

Een derde reactiepatroon is de extraverte reactie. Deze reactie wordt gekenmerkt door een management dat veranderingen voortdurend in termen van ondernemerschap en kansen definieert en duidelijke ideeën heeft over de betekenis ervan voor de instelling. Het management is ambitieus en bouwt nadrukkelijk aan externe coalities met partijen in de omgeving, zowel binnen als buiten de sociale sector. De leiding is naar buiten gericht en voor samenwerkingspartners en overheden zichtbaar. Er wordt nadrukkelijk geïnvesteerd in het bouwen van externe coalities. Dit leidt bijvoorbeeld tot allerlei samenwerkingsprojecten die organisaties met andere instellingen aangaan, zoals zorginstellingen of woningcorporaties. Een voorbeeld op het terrein van achter-de-voordeur beleid. Een manager:

Wij zijn een netwerkorganisatie. Wat steeds vaker gebeurt, is dat we onze maatschappelijk werkers detacheren bij onze samenwerkingspartners. Bij de politie of de woningcorporatie. Of bij huisartsenposten. Daar komt steeds meer erkenning voor psychosociale problematiek. Daar doen onze maatschappelijk werkers outreachend werk vanuit de huisartsenpost. Op die markt concurreren we met sociaal psychiatrisch verpleegkundigen die medisch beter onderlegd zijn.

In instellingen waar dit type reactie veel voorkomt overheerst een offensieve strategie op veranderingen. Bestuurlijke veranderingen gebruikt men om te innoveren en samenwerking te zoeken met andere partijen. Een manager van een maatschappelijk werkafdeling zegt het zo:

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

Als we niet outreachend werken, dan plaatsen we onszelf buiten de keten, dan doe je niet meer mee als speler in het veld. Bovendien zien we voordelen van outreachend werken. Je kunt er op intekenen en er budget voor krijgen. We kunnen ons er op profileren naar de gemeenten en naar de ketenpartners. En het geeft een impuls aan vernieuwing, daardoor maakt onze organisatie een flinke slag voorwaarts.

Hetzelfde zien we bijvoorbeeld ook voor de introductie van kwaliteitskeurmerken in het veld. Men meent dat de organisatie zich hiermee van andere concurrerende instellingen kan onderscheiden en eveneens de kwaliteit van de primaire dienstverlening kan verbeteren.

Wat naast het extern georiënteerde management opvalt, is dat sociale professionals nogal eens ervaren dat er weinig aandacht is voor de uitvoering van nieuw beleid. Met gemeenten en GGZ-instellingen wordt afgesproken om op de meest kwetsbare burgers te focussen, maar aan de registratie- en productiedruk wordt niets gedaan. Een maatschappelijk werker:

Ik kan mij daar zo boos over maken. Op zich heel goed hoor, dat outreachende werken, maar er verandert niets. Ik bedoel dan aan al die registraties, die zijn bij deze klanten nog eens extra veel, want je overlegt heel veel met andere instanties. Maar als je daar wat van zegt, dan gebeurt er niets. Joh, de manager is al weer met een nieuw project bezig en is onbereikbaar, die heeft geen idee wat het allemaal inhoudt in de praktijk, die zit ver weg.

In dit type reactie ontbreekt het aan een sterke interne coalitie. Het management heeft weinig oog voor de uitvoering en is vooral bezig met de omgeving buiten de instelling. Zo worden sociale professionals aangespoord om achter de voordeur te komen bij multiprobleem gezinnen, maar voor het organiseren van de noodzakelijke intervisie en supervisie – en daarmee het waarborgen van kwaliteit – rondom deze vaak moreel complexe cases is eveneens weinig oog. “Innovaties” worden van bovenaf opgelegd en er is weinig oog voor kennis van professionals over uitvoerbaarheid en randvoorwaarden van nieuwe projecten. Sociale professionals ervaren opgezadeld te raken met onduidelijke, onuitvoerbare plannen, slechte randvoorwaarden en onrealistische prestatieafspraken. Zij worden nauwelijks betrokken bij zowel de beleidsformulering als beleidsevaluatie. Professionals op hun beurt organiseren zich niet om een vuist te maken en invloed uit te oefenen op de condities waarin de zij hun beroep uitoefenen. De organisatie, gepresenteerd door het management, oogt voor samenwerkingspartners en financiers dynamisch, zakelijk en ondernemend, maar intern lijkt er sprake van verwaarlozing van de uitvoering.

De verbindende reactie

Het laatste type is de verbindende reactie. Daarin zien we dat bestuurlijke veranderingen beantwoord worden door zowel interne als externe coalitievorming. Er wordt erkend dat voor de instellingen belangrijke bestuurlijke veranderingen plaatsvinden en dat deze voor de dienstverlening zowel bedreigingen als kansen met zich meebrengen. Het identificeren hiervan is een gezamenlijke exercitie tussen verschillende actoren (professionals, management) en daarin wordt nadrukkelijk geïnvesteerd. Er worden dialogen georganiseerd tussen actoren op verschillende niveaus binnen de eigen instelling, maar ook met potentiële samenwerkingspartners en lokale overheden. Een directeur van een brede welzijnsinstelling verwoordt het zo:

Mijn jongerenwerkers, die wil ik goed gefaciliteerd hebben. Ik bedoel zowel materieel als methodisch. De gemeente wil dat we de moeilijke, wat hier wordt genoemd "risicojongeren", bereiken. Die kansen liggen er, want er is een gevoel van urgentie rondom risicojongeren. Maar dat moet je met zijn allen doen, met overheid, met DWI, met schuldhulpverlening, de hele rimram. Consequenties zijn dat ze een mobiele telefoon hebben om goed bereikbaar te zijn op straat, dat ze echt present zijn als een jongere in crisis is en mandaat hebben bij Dienst Werk en Inkomen en de schuldhulpverlening. Voorrang kunnen regelen. Dus is samenwerking zoeken essentieel en assertiviteit naar andere instellingen. Dat is continue investeren, maar ook met de beleidsmakers, over prestatieafspraken die voor iedereen realistisch zijn. Daar heb je uitvoeringskennis voor nodig. Dus die moeten daar vanaf het begin bij zijn en dat moet je organiseren, erbij halen je mensen.

Een jongerenwerker:

Ik zeg maar: uit ervaring weten we dat het alleen lukt als je het samen doet met andere instellingen en als je invloed hebt als jongerenwerker op condities. Dat is voorwaarde, zeg maar, voorafgaand op als je juist die jongere met veel shit wil bereiken en een alternatief wil bieden. Daarover praten we, maken afspraken, met beleidsmaker, manager, DWI, ook bij schuldhulpverlening van de andere instelling hier in de wijk, en ook wat voor kennis dan nog nodig is, daarover hebben we het laatst ook gehad.

Kenmerkend aan deze reactie is dat er nadrukkelijk sprake is van het zowel intern als extern creëren van coalities. Er worden bovendien externe coalities gebouwd op zowel strategisch als

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

operationeel niveau, dus tussen professionals uit verschillende organisaties uit soms verschillende sectoren. Sociaal werkers zijn nadrukkelijk al in de fase van beleidsvorming betrokken en hebben ook een stem in de beleidsevaluatie. Dat betekent ook dat niet op alle beleidsontwikkelingen ingesprongen wordt. Een voorbeeld van een teamleider bij het algemeen maatschappelijk werk:

De gemeente waar onze organisatie actief is, gaat vanaf 2010 vraaggestuurd werken. Dat houdt in dat de cliënt, na zijn intakegesprek bij het AMW naar een consultant van de gemeente gaat en daar toestemming vraagt om een aantal gesprekken te voeren. Dat kan bij het maatschappelijk werk, of ergens anders. De cliënt ontvangt een voucher die hij overal mag inleveren. De consultant van de gemeente gaat zelf ook intakes afnemen en bepalen wat een aanmelder nodig heeft. Dat is nieuw voor ons. We beraden ons op wat we hiermee moeten. We hebben er natuurlijk intern over gesproken en met onze samenwerkingspartners. Er zitten veel haken en ogen aan. We zijn er nog niet uit. Van onze directeur mogen we nu ook elders ons licht opsteken. We hebben advies gevraagd aan de beroepsvereniging. We kunnen het aan de beroepsethische commissie voorleggen. Of er een discussie over voeren binnen de beroepsgroep en met de politiek. Want wij moeten er nu een standpunt over innemen, maar het is een groter belang, het gaat de toekomst van onze hele sector aan.

In dit type reactie erkennen managers en sociale professional dat zij elkaar nodig hebben, vormen zij coalities en ontwikkelen zij een eigen visie ten aanzien van veranderingen waarvoor zij zich geplaatst zien. Men is assertief, in de zin dat men op basis van eigen kennis en een eigen visie ook “nee” verkoopt richting financiers. Er worden duidelijke keuzen gemaakt en men is offensief in het over het voetlicht brengen van alternatieven en het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden. De kracht van dit type is dat de sterke kanten van zowel de introverte als de extraverte organisaties benut worden. Er wordt gesproken van een verbindende reactie, omdat men voortdurend op verschillende niveaus bezig is om zowel binnen de organisaties als tussen de organisatie en andere organisaties uit verschillende sectoren verbindingen te leggen.

MEERVOUDIGE COALITIEVORMING ALS UITDAGING

In dit laatste deel willen we enkele opmerkingen maken over het onderzoek en de bevindingen. Allereerst is de gepresenteerde typologie gebaseerd op een secundaire analyse en tentatief. Het is een ideaaltypische beschrijving van verschillende reacties op de bestuurlijke veranderingen. In sommige instellingen komt een type reactie meer voor dan in andere, maar reacties zijn niet één op één te vertalen naar alle actoren uit de organisatietypen; mengvormen komen vanzelfsprekend

voor. Nader en gedetailleerder onderzoek is nodig. Bovendien blijven allerlei vragen onbeantwoord, bijvoorbeeld naar de precieze relatie tussen specifieke bestuurlijke veranderingen, de typen reacties en variabelen die hierop van invloed zijn. Zo is het denkbaar dat binnen een instelling een periode van verwarde reactie op bestuurlijke ontwikkelingen domineert, gevolgd door een fase waarin bijvoorbeeld de introverte reactie veelvuldig waargenomen kan worden. Andersom kunnen instellingen waarbinnen de verbindende reactie overheerst, zich ontwikkelen tot organisaties waarbij vooral sprake is van een extraverte reactie, bijvoorbeeld als gevolg van personeelsswisselingen op managementniveau. Voor zulke analyses is het materiaal te beperkt. In dit artikel is vooral getracht de variatie van reacties zichtbaar te maken op de beschreven bestuurlijke ontwikkelingen binnen het lokaal sociaal werk en zo een bijdrage te leveren aan reflectie hierop en verdere analyse ervan. Dit artikel beëindigt met een aanzet hiertoe.

Zoals Noordegraaf (2008) eerder aan de orde gesteld heeft, komt de druk op organisaties in het publieke domein niet alleen door "endogene" veranderingen, zoals zakelijke tools die van binnenuit de organisatie komen, maar vooral door "exogene" krachten, ontwikkelingen die van buiten komen. Wat de bevindingen laten zien is dat om deze "exogene" druk hanteerbaar, betekenisvol en vruchtbaar te maken, sterke coalities nodig zijn. In het stimuleren, organiseren en faciliteren van dialoog tussen actoren op verschillende niveaus schept men de mogelijkheid om gezamenlijk betekenis te geven aan veranderingen en strategieën te formuleren hoe hiermee om te gaan. Van belang is het verbinden van externe en interne oriëntaties; zowel sociale professionals als managers kunnen een rol spelen in het initiëren en regisseren daarvan. Blijft coalitievorming achterwege, dan bestaat de kans dat de verwarde reactie domineert en er sprake is van slachtofferschap. Overheerst de introverte reactie, dan zijn de interne coalities weliswaar sterk, maar dan sluit men de ramen voor prikkels van buitenaf om tot innovaties te komen. Is er sprake van een extraverte reactie, dan is management vooral gericht op de buitenwereld en het creëren van externe coalities, maar is er nauwelijks oog voor de uitvoeringspraktijk, met alle problemen van dien.

We willen de bevindingen tot slot in een breder perspectief plaatsen. Wie de laatste decennia debatten over problemen in het sociaal werk volgt, treft diverse analyses en pleidooien aan die verbinding centraal stellen. Zo pleit Van der Laan (2006) voor een "herkoppeling" van onder meer beleid en uitvoering, leren en sturen en professional en organisatie. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid [WRR] (2004) spreekt over de noodzaak tot het organiseren van kennisallianties in haar nog steeds actuele rapport *Bewijzen van goede dienstverlening*. "Op het lokale niveau kan bundeling van kennis van de grond komen door te investeren in overleg en samenwerking tussen professionele dienstverleners, management, lokale overheden en lokaal functionerende organisaties van belanghebbenden" (WRR, 2004, p.13). Spierts (2005) benadrukte eerder in dit tijdschrift het belang van het organiseren van zulke "kennisallianties"

DE UITDAGING VAN MEERVOUDIGE COALITIEVORMING

voor verdere ontwikkeling en professionalisering van het sociaal werk. Gegeven de indringende bestuurlijke veranderingen waarmee het lokaal sociaal werk te maken heeft, lijkt de noodzaak hiertoe alleen maar toe te nemen. De druk die de beschreven bestuurlijke ontwikkelingen met zich meebrengt is er vandaag de dag niet minder op geworden. Deze tijd lijkt meer dan ooit om organisaties te vragen die erin slagen om zowel sterke interne als externe coalities te creëren, nodig om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen en betekenisvol te innoveren. Sterke externe coalities dragen bij aan het nodige innovatievermogen en krachtige interne coalities zorgen ervoor dat professionals niet met onuitvoerbaar en belemmerend beleid opgezadeld raken. Coalitievorming in meervoud dus. We hopen dat dit artikel bijdraagt aan discussie hierover.

NOTEN

- 1 Dit onderscheid maakt Tonkens in haar boek *Mondige Burgers, getemde professionals. Marktwerving en professionaliteit in de publieke sector* uit 2008. Voorbeelden van deze vormen van accountability zijn de volgende. Resultaat-accountability: instellingen dienen in een van te voren afgesproken periode vijfhonderd cliëntencontacten afgesloten te hebben. Voorzieningen-accountability: instellingen dienen bijvoorbeeld binnen drie maanden te zorgen voor drie loketten waar burgers van negen tot vijf uur met hun maatschappelijke problemen en vragen terecht kunnen). Proces-accountability: mensen die voor hulp het maatschappelijk werk aankloppen moeten bijvoorbeeld nog dezelfde dag een intake krijgen en binnen een half jaar geholpen zijn.
- 2 Publicaties naar aanleiding van dit onderzoek zijn onder andere Van Doorn (2004) en Van Doorn, Van Etten en Gademan (2008).
- 3 Publicaties naar aanleiding van dit onderzoek zijn onder andere Hoijtink en Oude Vrielink (2006) en Hoijtink en Oude Vrielink (2007).
- 4 Publicaties naar aanleiding van dit onderzoek zijn onder andere Hoijtink en Tonkens (2008) en Duyvendak, Hoijtink en Tonkens (2009).
- 5 Publicatie naar aanleiding van dit onderzoek is onder andere Van Doorn (2009).

LITERATUUR

- Beck, U. (1992). *Risk society: Towards a new modernity* (M. Ritter, Trans.). New Delhi: Sage. (Original work published 1986).
- Boer, N. de, & Duyvendak, J. W. (2004). Welzijn [Health and well-being]. In H. Dijstelbloem, P. Meurs & E. K. Schruijvers (Eds.), *Maatschappelijke dienstverlening. Een onderzoek naar vijf*

- sectoren [Social services. An investigation into five sectors] (pp. 83–88). Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Boutellier, H. (2002). *De Veiligheidsutopie. Hedendaags onbehagen en verlangen rond misdaad en straf*. [Safety Utopia. Contemporary unease and aspirations regarding crime and punishment]. Den Haag: Boom Juridische Uitgevers.
- Cornelissen, E., & Brandsen, T. (2008). Kritiek op huisbezoeken is vrijblijvend [Criticism of housecalls is optional]. *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*, 1–2(5), 18–21.
- Doorn, L. van (2004). *Outreachende hulpverlening. Praktijkervaringen van 10 experimentele projecten* [Outreach assistance. Practical experiences from ten pilot projects]. Oranje Fonds. Arnhem: Uitgeverij Hoogland en Zoon.
- Doorn, L. van (2009). *Maatschappelijk dienstverleners in een veranderende omgeving* [Social Services in a changing environment]. Co-referaat: Lou Jagt. Marie Kamphuis-lezing 2009. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Doorn, L. van, Etten, Y. van, & Gademan, M. (2008). *Outreachend werken, handboek voor werkers in de eerste lijn* [Outreach work, manual for workers in primary care]. Bussum: Coutinho.
- Duyvendak, J. W., Hoijtink, M. A., & Tonkens, E. (2009). Post-patient perspectives. User-based logics and the never ending inequality between users and professionals. In H. U. Otto, A. Polutta & H. Ziegler (Eds.), *Evidence-based practice: Modernising the knowledge base of social work?* (pp. 31–47). Barbara Budrich Publishers.
- Duyvendak, J. W., Laan, G. van der, & Veldboer, L. (2002). *Onteigening in tijden van vraagsturing en accountability* [Expropriation in times of demand management and accountability]. Den Haag: Dr. Gradus Hendriks Stichting.
- Ewijk, H. van (2010). *European social policy and social work. Citizenship-based social work*. London/New York: Routledge.
- Garland, D. (2001). *The culture of control. Crime and social order in contemporary society*. Oxford: Oxford University Press.
- Gastelaars, M. (2005). *Human Service in veelvoud. Een typologie van dienstverlenende organisaties* [Human service in multipels. A typology of service organizations]. Amsterdam: SWP uitgeverij.
- Henselmans, H. (1993). *Bemoeizorg, ongevraagde hulp voor psychotische patiënten* [Outreach care, unsolicited assistance for psychotic patients]. Delft: Eburon.
- Hoijtink, M. (2008). Bemoeizorg: de gedoogstatus voorbij [Outreach care: no more live-and-let-live]. *Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk*, 15(2), 4–9.
- Hoijtink, M., & Oude Vrielink, M. (2006). Dilemma's bij zelfregulering [Dilemmas for self regulation]. *Bestuurskunde*, 15(4), 23–29.

- Hojtink, M., & Oude Vrielink, M. (2007). Managers en professionals in de sociale sector: ideologische clash of vermenging van waarden? [Managers and professionals in the social sector: clash of ideologies or mixing of values?]. *Bestuurskunde*, 12(4), 25–33.
- Hojtink, M., & Tonkens, E. (2008). Informele gebruikersinvloed in Zorg en Welzijn: het belang van een verborgen praktijk [Informal influence of clients in care and welfare: the importance of a hidden practice]. *Geron, Tijdschrift voor Ouderen en Maatschappij*, 10(3), 64–67.
- Kuypers, P., & Lans, J. van der (1994). *Naar een modern paternalisme* [Toward a modern paternalism]. Amsterdam: De Balie.
- Laan, G. van der (1990). *Legitimatieproblemen in het maatschappelijk werk* [Legitimation problems in social work]. Utrecht: SWP.
- Laan, G. van der (2006). *Maatschappelijk werk als ambacht: Inbedding en belichaming* [Social work as handicraft: Embedding and embodiment]. Amsterdam: SWP.
- Lans, J. van der (2008). *Ontregelen. De herovering van de werkvloer* [Deregulation. Recapturing the shop floor]. Amsterdam/Antwerpen: Augustus.
- Milikowski, H. (1967). *Lof der onaangepastheid, een studie in sociale aanpassing, niet-aanpassing, onmaatschappelijkheid* [In praise of vulgarity, a study in social adjustment, non adjustment, antisocial behavior]. Meppel: Boom.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organisations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Noordegraaf, M. (2006). Professional management of professionals. Hybrid organisations and professional management in care and welfare. In J. W. Duyvendak, T. Knijn & M. Kremer (Eds.), *Policy, people and the new professional. De-professionalisation and Re-professionalisation in care and welfare* (pp. 181–193). Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Noordegraaf, M. (2008). *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als 'strijd om professionaliteit'* [Professional management. The contrast between public managers and professionals as a struggle for professionalism]. Den Haag: Lemma.
- Pollit, C. (2003). *The essential public manager*. Berkshire: Open University Press.
- Räkers, M. (2009). De nieuwe sociale professional: vakman of functionaris? [The new professional: Specialist or staff]. *Sozio, Vakblad voor sociale en pedagogische beroepen*, 86(2), 13–15.
- Riet, N. van (2010). *Social Work. Mensen helpen tot hun recht te komen* [Social Work. Helping people achieve their potential]. Assen: van Gorcum.
- Scholte, M. (2010). *Oude waarden in nieuwe tijden* [Old values in a new era]. Amsterdam: Hogeschool Inholland.
- Spierts, M. (2005). Een derde weg voor de sociaal-culturele professies [A third way for the socio-cultural professions]. *Sociale Interventie*, 14(1), 13–21.

- Tonkens, E. (2008). *Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerving en professionaliteit in de publiek sector* [Vocal citizens, subdued professionals. Market incentives and professionalism in the public sector]. Amsterdam: Van Genneep.
- Tonkens, E. (2009). *Tussen onderschatten en overvragen. Actief burgerschap en activerende organisaties in de wijk* [Between expecting too little and asking too much. Active citizenship and enabling community organizations]. Amsterdam: SUN.
- Tonkens, E., Hoijtink, M., & Gulikers, H. (in press). Democratizing social work in the Netherlands: from New Public Management to democratic professionalism. In M. Noordegraaf & B. Steijn (Eds.), *Professionals dealing with pressures*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Trommel, W. (2006). NPM en de wedergeboorte van het professionele ideaal [NPM and rebirthing of the professional ideal]. *Tijdschrift voor beleid, politiek en maatschappij*, 33(3), 137–147.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid [WRR], (2004). *Bewijzen van goede dienstverlening* [Evidence of good service]. Amsterdam: Amsterdam University Press.