

De Professional 2.0

Kwalitatief onderzoek naar de beroepsgroep van de sociaalagoog

Imke Schiffelers
Universiteit Utrecht
Augustus 2011

De Professional 2.0

Kwalitatief onderzoek naar de beroepsgroep van de sociaalagoog

Imke Schiffelers

3166147

Universiteit Utrecht, Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap

Organisatie, Verandering en Management

Michel van Slobbe

22 augustus 2011

Inhoudsopgave

1. Voorwoord	p. 4
2. Inleiding	p. 5
3. Methoden en Technieken	p. 8
4. Professionalisering, verenigen en identiteit van publieke managers	p. 13
4.1 Management van maatschappelijke vraagstukken	
4.2 De verenigde professional	
4.3 'Identity-work'	
5. De verenigde middenmanager?	p. 26
5.1 Jeugdzorg: Kwaliteitsverbetering door professionalisering?	
5.2 Geschiedenis van PHORZA en de organisatiegraad van de Sociaal agoog	
5.3 Verenigen volgens middenmanagers binnen de jeugdzorg	
5.4 Identiteit: Wie is de sociaal agoog?	
5.5 Lidmaatschap beroepsvereniging: <i>'Blijkbaar is er niet zo'n sterke drive om dat te doen'</i>	
6. Professionalisering van de middenmanager in de jeugdzorg	p. 44
6.1 De sociaal agogische professional	
6.2 De georganiseerde sociaal agoog?	
6.3 Identiteit van de sociaal agoog	
7. Conclusie	p. 52
9. Literatuurlijst	p. 54
10. Bijlagen	p. 56

1. Voorwoord

Voor u ligt het eindresultaat van mijn afstudeeronderzoek naar het thema 'verenigen van middenmanagers binnen de sector jeugdzorg', uitgevoerd in opdracht van PHORZA: Beroepsvereniging voor sociaalagogen. Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in het kader van de masteropleiding 'Organisatie, Verandering en Management'.

Dat het onderzoeksproces niet altijd gemakkelijk is, heb ik zelf ervaren. Tijdens dit onderzoek heeft PHORZA besloten de vereniging te ontbinden. Deze plotselinge verandering in de onderzoekssituatie ging voor mij gepaard met onzekerheid over het verdere verloop van mijn onderzoek. Hierdoor heb ik wel geleerd om flexibeler te zijn en te vertrouwen op mijn eigen vaardigheden en kennis. Uiteindelijk heeft deze verandering ook bijgedragen aan de scriptie, zoals die hier voor u ligt. Al met al kijk ik terug op een leerzame periode. Zoals in deze masteropleiding al naar voren kwam, is verandering aan de orde van de dag. Daarom denk ik dat deze ervaring mij tevens ook heeft voorbereid op mijn verdere loopbaan.

Graag zou ik hierbij de gelegenheid nemen om een aantal mensen te bedanken.

Om te beginnen zou ik mijn begeleider Michel van Slobbe willen bedanken voor zijn steun en begeleiding tijdens dit onderzoek. Onze gesprekken hebben veel inzichten opgeleverd voor de verdere aanpak en focus van dit onderzoek.

Daarnaast zou ik Afra Groen, secretaris en bestuurslid van PHORZA, willen bedanken voor haar inbreng en rol als contactpersoon bij PHORZA. Graag wil ik haar bedanken voor haar openheid en hulp bij het verzamelen van data.

Tevens zou ik alle mensen willen bedanken, die hebben deelgenomen aan dit onderzoek, voor hun tijd, interesse, openheid en eerlijkheid. Zij hebben ervoor gezorgd dat ik weer kon geven welke gedachten en ideeën er leven rondom verenigen bij middenmanagers. Ik hoop dat ook zij zich herkennen in de manier waarop ik hun verhalen heb weergegeven.

Tot slot wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor hun steun tijdens dit onderzoek.

Rest mij nog te noemen dat ik hoop, dat u mijn onderzoek met aandacht en plezier leest.

Imke Schiffelers

Student Organisatie, Verandering en Management

Universiteit Utrecht

2. Inleiding

Dit onderzoek heeft plaatsgevonden in opdracht van PHORZA: Beroepsvereniging voor sociale, (ortho)pedagogische en hulpverlenende functies. Zoals op de site van PHORZA te lezen is, is zij 'de beroepsvereniging voor alle (MBO en HBO) professionals in de sociaal agogische sector in Nederland. PHORZA is een belangenvereniging, wat inhoudt dat PHORZA zich dagelijks actief inzet om op te komen voor de belangen van de beroepsgroep en de beroepskracht, de sociaalagoog.¹

PHORZA is in 2005 tot stand gekomen door een fusie van een vijftal organisaties: BVP(Beroepsvereniging van Pedagogen), NBAA (Nederlandse Beroepsvereniging van Activiteitenbegeleiders en Activiteitentherapeuten), NVSPH (Nederlandse Beroepsvereniging van Sociaal Pedagogische Hulpverleners), LBVG (Landelijke Beroepsvereniging Groepsleiders) en de stichting Vijfbergen (een verband van vijf beroepsverenigingen in de sociaal pedagogische hulpverlening). Na de fusie had de vereniging een ledenaantal van ca. 650 leden.²

Bij de start van dit onderzoek, bestond PHORZA uit een 8-koppig bestuur en 1600 leden, van wie er 600 'normaal' betalende leden waren en 1000 zgn. 'tientjes-leden'. Verder waren er een aantal functiegroepen binnen de vereniging:

- Functiegroep Opvoedondersteuning
- Functiegroep Werk- en dagbesteding
- Functiegroep ZZP-ers
- Functiegroep Jeugdzorg
- Functiegroep Gehandicaptenzorg
- Functiegroep Verslavingszorg (i.o.)
- Functiegroep WAAR (Werkgroep Activiteitentherapeuten en Activiteitenbegeleiders binnen de Revalidatie)

PHORZA heeft tijdens het onderzoek besloten op te houden met bestaan. Na het houden van 2 bijzondere ledenvergaderingen, hebben de leden ook ingestemd met het opheffen van de vereniging. Later in deze rapportage zal verder worden ingegaan op de opheffing van PHORZA.

Een beroepsvereniging draagt bij aan de kwaliteitsontwikkeling van een beroepsgroep. Een sterke beroepsvereniging in het jeugdveld kan bijdragen aan de instandhouding en verbetering van de

¹ www.PHORZA.nl

² Werkplan 2005-2006, 2005, p.1

professionaliteit. PHORZA echter heeft, net als andere beroepsverenigingen in de sector zorg en welzijn, weinig leden. Op het moment dat het onderzoek begon, was het voortbestaan van PHORZA onzeker. Om als organisatie te kunnen overleven en haar doelen en missie te kunnen realiseren, hadden zij meer leden nodig.

Om meer leden te kunnen bereiken en binnen te halen, was het interessant om te onderzoeken hoe er door sociaalagogen wordt gedacht over het verenigen van een beroepsgroep binnen de jeugdzorg. In dit onderzoek is gekozen om uit te zoeken hoe middenmanagers in deze sector denken over het verenigen binnen hun beroepsgroep. Middenmanagers hebben als geen ander te maken met het spanningsveld van voldoen aan de normen van het hogere management en tegelijkertijd ervoor zorgen dat mensen op de werkvloer hun werk zo goed mogelijk kunnen uitoefenen. Voor PHORZA is dit om die redenen een interessante doelgroep. Ten eerste kunnen zij veel kennis meenemen naar een beroepsvereniging als PHORZA. Ten tweede kunnen zij het lidmaatschap van een beroepsvereniging binnen hun eigen organisatie introduceren. PHORZA had bij aanvang van het onderzoek het gevoel dat de middenmanagers zich niet thuis voelden binnen de beroepsvereniging.

Wil PHORZA deze groep benaderen, dan moet zij weten hoe deze middenmanagers in de jeugdzorg denken over het verenigen binnen een beroepsgroep. Dan is het interessant om te weten hoe de middenmanager zichzelf ziet. Is deze middenmanager in eerste instantie uitvoerder van zijn beroep, als sociaalagoog in het jeugdveld? En rekent deze middenmanager zichzelf tot de doelgroep, die PHORZA aan wil spreken? Of is deze middenmanager in eerste instantie lid van zijn eigen organisatie en voelt hij zich hier al voldoende vertegenwoordigd? Kortom: Is voor de middenmanager in de sector jeugdzorg van belang dat er een beroepsvereniging, zoals PHORZA is, waarin hij/zij vertegenwoordigd wordt?

Het jeugdveld is een sector, die voortdurend in de belangstelling staat, zowel politiek, als in de media. Zo is er veel aandacht geweest voor zaken als de vermoorde peuter Savanna, 'Het meisje van Nulde' en het gezinsdrama in Roermond, waarbij een vader zijn huis in brand stak en 6 van zijn kinderen hierbij omkwamen. Dit had als gevolg dat er meer aandacht kwam voor de sector jeugdzorg en de aanverwante thema's als werkdruk en wachtlijsten.³

Onder invloed van deze aandacht is het voor de sector steeds belangrijker geworden om te kunnen aantonen dat zij kwaliteit leveren aan hun cliënten. Zo is ook in deze sector het bedrijfsmatig werken doorgedrongen. Men heeft te maken met een aantal kwaliteitsnormen en men moet efficiënt werken. Een voorbeeld hiervan is de invoering van de HKZ-norm, die staat voor de Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector. De Kwaliteitswet Zorginstellingen, verplicht zorginstellingen, dus ook in de jeugdzorg, om

³ <http://www.mobiel-pleegzorg.nl/archief/2007/mo07605.htm>

'verantwoorde zorg' te leveren. De stichting HKZ zorgt ervoor dat de kwaliteit in alle sectoren op een zelfde manier beoordeeld kan worden, door middel van de HKZ-normen. Voor de Bureaus Jeugdzorg en Jeugdzorg instellingen bestaan aparte eisen, waaraan deze instellingen moeten voldoen om het HKZ-keurmerk te verkrijgen.⁴

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

'Inzicht krijgen in de betekenisgeving van het begrip beroepsvereniging of vereniging bij middenmanagers in de jeugdzorg.'

Met dit onderzoek hoop ik bij te dragen aan een hogere organisatiegraad van middenmanagers in de jeugdzorg bij een beroepsvereniging. Mijns inziens kan het lidmaatschap van een beroepsvereniging bijdragen aan de kwaliteit van de zorg, die geleverd wordt aan kinderen en jongeren.

De vraagstelling van het onderzoek luidt dan ook als volgt:

'Welke betekenissen geven middenmanagers binnen de sector jeugdzorg aan het verenigen binnen een beroepsgroep en het begrip beroepsvereniging?'

Zoals al in de doelstelling van het onderzoek is uitgelegd, tracht ik met behulp van deze vraag inzicht te krijgen in de manier waarop middenmanagers in de sector jeugdzorg betekenis geven aan een beroepsvereniging en het verenigen binnen een beroepsgroep, waardoor eventuele kansen en belemmeringen kunnen worden herkend als het gaat om professionalisering van deze groep.

Deze rapportage bevat de volgende onderdelen: Eerst is er een inleiding op het vraagstuk van onderzoek en PHORZA als organisatie. Daarna volgt een uiteenzetting van de methoden en technieken, die zijn gebruikt tijdens dit onderzoek. Vervolgens is er een bespreking van relevante literatuur rondom het thema van onderzoek, waarna de resultaten en analyse volgen. Afsluitend is er dan de conclusie, waarin de vraag van onderzoek beantwoord zal worden.

⁴ www.hkz.nl

3. Methoden en technieken

In dit hoofdstuk zal het gebruik methoden en technieken van onderzoek worden beschreven en gemotiveerd. Allereerst zal het type onderzoek worden beschreven en zal uitgelegd worden waarom hiervoor is gekozen. Vervolgens wordt beschreven hoe de toegang tot de organisatie en het veld is verlopen en hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden. Tot slot volgt een beschrijving van de analysemethoden.

3.1 Onderzoekstype

Binnen de sociale wetenschap bestaan een aantal opvattingen over de aard van de dingen (ook wel ontologie genoemd) en hoe men deze kan leren kennen (ook wel epistemologie). Eerst zal ik toelichten vanuit welk principe ik heb gewerkt tijdens mijn onderzoek, waarna ik een aantal wetenschapsfilosofische thema's behandel. Aan de hand van deze thema's zal ik de wetenschapsfilosofische positionering van mijn onderzoek toelichten.

Het type onderzoek waar mijn voorkeur ligt als onderzoeker, wordt ook wel de interpretatieve benadering genoemd. Bij deze benadering gaat men ervan uit dat men eerst de context moet kennen om de sociale wereld en het menselijk handelen te begrijpen. Mensen handelen immers vanuit hun eigen ervaringen en percepties. De onderzoeker probeert het menselijk handelen in het onderzoeksveld te begrijpen, door deze wereld binnen te treden en de redenen achter de acties van mensen te achterhalen. Als gevolg van het voorgaande, maakt men binnen deze visie geen strikte scheiding tussen waarden en feiten, beiden worden tot de context gerekend waarin mensen handelen.⁵

In mijn onderzoek voor PHORZA, ben ik dan ook uitgegaan van de interpretatieve benadering. Zo heb ik getracht te beschrijven welke motieven en gedachten ten grondslag liggen aan de manier waarop de geïnterviewden handelden in hun professionele leven. Dit is mijns inziens waardevol, omdat het een zo compleet mogelijk beeld schetst. Dit kan voor een organisatie als PHORZA waardevol zijn, wanneer het gaat om het maken van beleid.

In het boek van Martin worden een aantal belangrijke thema's aangehaald, die relevant zijn voor cultuuronderzoek en waar ook hier aandacht aan besteed moet worden. Elk thema zal worden genoemd en voor dit onderzoek worden toegelicht.

⁵ Hollis, 1994, p.2-19

Ten eerste onderscheid Martin twee soorten visies op ontologie (de aard van de werkelijkheid). Zij gebruikt hierbij een indeling van Chia. In *being-realism* wordt er vanuit gegaan dat een onderzoeker geen invloed heeft op de werkelijkheid. De werkelijkheid bestaat op zichzelf (autonoom). Daar tegenover staat *becoming-realism*, waarbij wordt aangenomen dat de onderzoeker in interactie staat met de werkelijkheid, die wordt onderzocht. De focus ligt op het proces, waarin dingen worden wat ze zijn. Er vindt een proces van betekenisgeving plaats. Dit proces wordt beïnvloedt door de manier waarop de onderzoeker zijn methodes gebruikt en de manier waarop keuzes worden gemaakt binnen het onderzoek.

Naar mijn mening is een onderzoeker onvermijdelijk van invloed op de werkelijkheid die hij of zij onderzoekt. Als onderzoeker spelen je eigen ervaringen en percepties een rol, je maakt bepaalde keuzes en beïnvloedt op die manier de werkelijkheid die wordt waargenomen.⁶

Bij het doen van cultuuronderzoek moet in mijn ogen worden gekeken naar zowel de fysieke uitingen van een cultuur, als aanvulling op de subjectieve manier van kijken naar een cultuur, waarbij wordt gelet op de processen van betekenisgeving en interpretatie. Om die reden heb ik getracht in mijn observaties fysieke uitingen te gebruiken als ondersteuning van mijn bevindingen op het niveau van betekenisgeving.⁷

3.2 Werving en toegang

Zoals in de vraagstelling is terug te vinden bestaat de onderzoeksgroep uit middenmanagers binnen de jeugdzorg. Voor deze groep is gekozen omdat zij vanwege hun functie in het middenkader zowel te maken hebben met de eisen vanuit het hogere management, als met eisen van de werkvloer. Dit maakt dat zij een unieke positie binnen de organisatie hebben.

Om gegevens te verzamelen is toegang tot het veld nodig, waarin deze middenmanagers werken. Via mijn contact persoon bij PHORZA: bestuurslid en secretaris Afra Groen, heb ik contact gekregen met een aantal respondenten. De rest van de respondenten heb ik via andere respondenten of door contact te leggen met Bureaus Jeugdzorg weten te bereiken.

Naar mijn mening waren de respondenten open en heb ik genoeg vertrouwen van hen gekregen om een open en eerlijk interview te houden. Dat ik geen deel van de organisatie was, waarvoor ik onderzoek deed, naast het feit dat ik student aan de Universiteit Utrecht ben, heeft er tevens voor gezorgd dat ik onafhankelijk overkwam. Daarnaast heb ik geprobeerd mij aan te passen aan het niveau van de

⁶ Martin, 2002, p.30-32

⁷ Martin, 2002, p.33-35

respondent, zodat ik niet de onderzoeker was, die boven hen stond. Ik wilde overkomen als iemand, die geïnteresseerd was in hun verhaal en daarbij wel mijn kritische zin behield. Mijs inziens is dat gelukt.

3.3 Dataverzameling

Zoals eerder is beschreven, is er tijdens dit onderzoek gebruik gemaakt van de zogenoemde triangulatie: een combinatie van interviews, observaties en documentenanalyse.

Interviews

Tijdens het onderzoek zijn er 11 halfgestructureerde interviews afgenomen. De topiclijsten, die bij deze interviews hoorden zijn te vinden in de bijlagen van dit rapport.

In de vraagstelling is te lezen dat middenmanagers binnen de jeugdzorg de voornaamste doelgroep van het onderzoek waren. Uit deze groep heb ik dan ook respondenten geselecteerd voor een interview. Mijn eerdere voornemen om meerdere mensen te interviewen, die lid zijn van PHORZA of een andere beroepsvereniging voor sociaalagogen, is niet helemaal gelukt. Uiteindelijk was 1 van de geïnterviewden lid van PHORZA en 1 iemand lid van een andere beroepsvereniging (echter niet voor sociaalagogen).

De interviews zijn afgenomen in de volgende delen van Nederland:

- Zuid-Holland
- Noord-Holland
- Limburg

De interviews zijn opgenomen en vervolgens letterlijk uitgeschreven, om eigen interpretatie van de onderzoeker zoveel mogelijk te voorkomen. Vervolgens zijn de interviews geanalyseerd. De respondenten zijn anoniem weergegeven in de rapportage.

Observaties

In dit onderzoek is ook gebruik gemaakt van observaties. De observaties bestaan uit 3 vergaderingen, waarvan een algemene ledenvergadering en twee buitengewone ledenvergaderingen van de beroepsvereniging PHORZA. Naast deze observaties heb ik gebruik gemaakt van fieldnotes. Hierin zijn de plekken beschreven, waar ik tijdens mijn onderzoek ben geweest en wat mij daar opviel. De waarnemingsvragen van deze observaties zijn terug te vinden in de bijlagen van deze rapportage.

De observaties zijn gebruikt als aanvulling op de interviews en de documentenanalyse. Zoals eerder is beschreven zijn fysieke uitingen van cultuur ook van belang voor het onderzoek. Door middel van de observaties, worden deze fysieke uitingen meegenomen in het onderzoek.

Documentenanalyse

Om een zo compleet mogelijk beeld te schetsen, zijn er ook documenten met betrekking tot het thema van onderzoek geanalyseerd. Ook dit gebeurde aan de hand van een aantal waarnemingsvragen, dat terug te vinden is in de bijlagen. Deze gegevens zijn gebruikt als ondersteuning voor onderwerpen, die aan bod zijn gekomen tijdens de interviews en observaties. Documenten als het jaarverslag en het meerjaren beleidsplan, maar ook eerdere werkplannen zijn hierin meegenomen. Deze documenten zijn verkregen via PHORZA.

3.4 Data-analyse

Nadat de data zijn verzameld doormiddel van de interviews, observaties en de documenten, zijn deze ingevoerd in het programma MaxQDA. In dit programma zijn de data geordend op basis van interviews, documenten en observaties. Wanneer het gaat om interviews en observaties, is ook het nummer van het interview of de observatie vernoemd. Bij documenten is vernoemd in welk document de data zijn gevonden en op welke pagina. Wanneer de data zijn ingevoerd, is elk stukje tekst voorzien van een label, oftewel code, die het stukje tekst duidt. In eerste instantie is de code puur vanuit het stukje tekst gekozen, waarbij de vraag is gesteld: Waar gaat dit over? De codes, die hieruit voort kwamen, lagen dicht bij de uitspraken, citaten of bevindingen. Omdat de codes erg specifiek waren, zijn de gegevens opnieuw bekeken en zijn een aantal codes bij elkaar gekomen.

Niet alle codes zijn gebruikt in de weergave van de resultaten. Hierbij is geselecteerd op basis van de analyse van thema's die sterk naar voren kwamen tijdens het onderzoek. Tijdens het onderzoek heb ik een beeld kunnen vormen van de dingen die binnen het veld, waarin ik onderzoek deed, speelden rondom het thema verenigen. Belangrijk hierbij is echter wel dat bij analyseren van de data, de denkbeelden van de onderzoeker niet te veel invloed krijgen. Door steeds te heroverwegen, heb ik dat proberen uit te sluiten. Denkbeelden van mij als onderzoeker (door de literatuur) hebben wel geholpen om orde te scheppen in de codes en deze te bundelen tot een aantal thema's:

- Jeugdzorg: Kwaliteitsverbetering door professionalisering
- Geschiedenis van PHORZA en de sociaalagoog
- Verenigen volgens middenmanagers binnen de jeugdzorg
- Identiteit: Wie is de Sociaalagoog?

- Lidmaatschap beroepsvereniging: *'Blijkbaar is er niet zo'n sterke drive om dat te doen'*

De bijbehorende codes zijn, evenals de andere codes, te vinden in de bijlagen.

4. Professionalisering, verenigen en identiteit van publieke managers

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de literatuur op het gebied van management in het publieke domein (management van de jeugdzorg), verenigen en met name de beroepsvereniging en identity-work en de manier waarop deze met elkaar samenhangen. Zo kunnen knelpunten rondom het verenigen van middenmanagers binnen de jeugdzorg, in het volgende hoofdstuk, in de context van de literatuur worden geplaatst. Om te beginnen wordt er aandacht besteed aan management in het publieke domein. Daarnaast wordt ingegaan op het concept verenigen en de beroepsvereniging, maar ook op identity-work en de identiteit van de sociaalagoog.

4.1 Management van maatschappelijke vraagstukken

In zijn boek 'Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten', laat Noordegraaf (2008) zien dat de publieke sector terecht is gekomen in een interventiefuik: *“Er moet veel, maar er kan weinig. Collectief handelen is nodig, maar de mogelijkheden van collectief handelen zijn beperkt. De verwachtingen zijn hoog, maar nauwelijks waar te maken”* (Noordegraaf, 2008:24).

Met het publieke domein bedoelt men de overheid in enge zin en semi-publieke en maatschappelijke organisaties, die in financiële en juridische zin in de overheidssfeer opereren (Noordegraaf, 2008:110). Als gevolg van deze interventiefuik is de collectieve aanpak van maatschappelijke vraagstukken zélf een issue dat gemanaged moet worden. Het publieke domein is zo doortrokken geraakt van management. Bestuurders en leidinggevende ambtenaren zijn publieke managers geworden (Noordegraaf, 2008:26). Publiek management wordt dan ook als volgt verwoord: *“De beïnvloeding van gemeenschappelijke inspanning in het publieke domein of door publieke organisaties en publieke managers”* (Noordegraaf, 2008:94).

In de laat 20^e eeuw komt het 'new public management' denken op. Binnen deze stroming wordt het managen in het publieke domein gezien als een bedrijfsmatig leiden van een organisatie. In reactie hierop zijn andere benaderingen van publiek management ontstaan, die benadrukten dat de aard van de publieke zaak verschilt van een bedrijf. In zijn boek komt Noordegraaf tot 4 basisbenaderingen van publiek management: Bedrijfsmanagement (wat ook new public management omvat), organisatiemanagement, politiekmanagement en beleidsmanagement. Elk van deze benaderingen is gebaseerd op specifieke oriëntaties en waarden en omvat een eigen profiel (Noordegraaf, 2008:358).

Deze 4 basisbenaderingen van publiek management zijn verschillende manieren om met de eerder besproken interventiefuik om te gaan, *“alsmede als verschillende manieren om in verschillende managementsettings te opereren”* (Noordegraaf, 2008:97).

Een van de managementbenaderingen, die relevant is voor het onderzoek, is bedrijfsmanagement. Deze benadering houdt in dat organisaties, bestuur en beleid soepel, strak en simpel worden aangepakt. Het bedrijfsleven en bedrijfseconomie dienen als voorbeeld. Basisprincipes van deze benadering zijn efficiëntie en effectiviteit: goed en goedkoop runnen van een organisatie doormiddel van eenvoudige structuren, doelgerichte culturen en stevige strategieën (Noordegraaf, 2008:132).

Naast bedrijfsmanagement is organisatiemanagement een interessante benadering om verder op in te gaan. Organisatiemanagement benadrukt dat publieke organisaties 'kennisintensieve organisaties' zijn en daarnaast benadrukt zij het belang van cultuur, subculturen en waarden, en de rol van 'eigenwijze' professionals in en rondom publieke organisaties (2008:170). Deze benadering kent 3 toepassingen: kennismanagement, management van professionals en management van waarden (2008:190).

Op basis van bepaalde dimensies kunnen benaderingen worden toegepast in een bepaalde situatie, oftewel setting. Deze 4 settings zijn: de bedrijfssetting, de organisatiesetting, de ideologische setting en de gepolitiseerde setting. Om na te gaan welke managementbenadering het best toepasbaar is, moet de publieke manager bepalen in welke van deze settings een issue zich afspeelt. Welk beeld van de publieke manager passend is, hangt af van de managementsetting waarin men zich bevindt (Noordegraaf, 2008:127). Publieke managers worden gedefinieerd als *"leidinggevend in het publieke domein"* (Noordegraaf, 2008:108).

Managen van Professionalisering

Marcel Spierts (2005), geeft in zijn artikel 'Een 'derde weg' voor de sociaal-culturele professies' een alternatief om te komen tot verdere professionalisering binnen de sociaal-culturele sector. Volgens Spierts is het professionaliseringsproces binnen deze sector tot stilstand gekomen en om dit weer op gang te krijgen, kunnen professionals wel wat meer zelfvertrouwen gebruiken. Professionals in de sectoren zorg, welzijn en educatie staan sterk onder druk en worden met hogere eisen geconfronteerd door zowel de steeds mondiger wordende klanten, als ambtenaren, bestuurders en managers (Spierts, 2005:13).

Door de jaren heen hebben professionals in de sociaal-culturele sector nauwelijks geageerd tegen de toenemende afhankelijkheid van subsidieverstrekkers, opdrachtgevers en managers (Spierts, 2005:15). *"Ze zijn niet erg geneigd om hun professionele identiteit met de nodige trots en verve uit te dragen"* (Spierts, 2005:15). In zijn artikel beoordeelt Spierts (2005) de professionaliseringsgraad van de sociaal-culturele beroepen aan de hand van 5 dimensies:

- Body of knowledge and skills: Er is geen sprake van een eigen geheel van overdraagbare theoretische kennis en een bijbehorende set van methodische concepten.
- Arbeidsdeling: Sociaal-culturele professionals zijn niet in staat om zelf te beslissen wat er gedaan moet worden. Professionals hebben weinig invloed op het vaststellen van kwaliteitsstandaarden voor het werk.

- Arbeidsmarkt: zij hebben geen controle over toegang tot de arbeidsmarkt. Formele erkenning, registratie en titelbescherming ontbreken. Ook is er niet een bepaalde opleiding verbonden aan de professies.
- Opleiding en training: Zij hebben niet via beroepsverenigingen controle op de toegang tot beroepsopleidingen of op de inhoud van het curriculum.
- Beroepsideologie: Beroepsidentiteit en beroepsideologie zijn sterk afhankelijk van de omgeving, omdat professionals vaak op subsidiebasis werken.

Aan de hand van deze dimensies, komt hij tot de conclusie dat de professionalisering van de sociaal-culturele professies erg laag is (Spierts, 2005:15-16). Om de professionalisering binnen de sector te bevorderen moeten beleidsmakers, professionals en managers gezamenlijk optrekken volgens Spierts. Om de praktijk, professe en beleid te ontwikkelen, stelt hij vijf condities op:

- Het beleid moet meer onderzoek entameren. Hierbij moeten ook de sociaal-culturele professionals worden betrokken, bij voorkeur door zelf onderzoek te doen onder begeleiding van wetenschappers.
- Onderzoek, ontwikkelingen en innovatie moeten worden gekoppeld aan actuele thema's, zodat de ontwikkeling van de professe niet blijft steken op abstracte kennis.
- Professionals moeten zelf de keus kunnen maken op welke manier ze beschikbare kennis in de praktijk gebruiken. Pas als resultaten erg achter blijven, moet men hen daarop aanspreken.
- Bij de ontwikkeling van praktijk, professe en beleid volstaat niet één manier van sturing. Op het ene moment moeten managers en opdrachtgevers de sturing hebben, op het andere moment moeten vrijwilligers, professionals en gebruikers meer de ruimte hebben.
- Er moet ruimte zijn om te leren: zowel voor professionals op de werkplek, als voor beleidsmakers, managers en onderzoekers om te leren van professionals (Spierts, 2005:16-21).

Kitty Kwakman en Lies Schilder (2005) betogen in hun artikel dat welzijnsprofessionals veel last hebben van hedendaagse ontwikkelingen, die geleid hebben tot een crisis van de professionele identiteit (Kwakman & Schilder, 2005:17). *“Welzijnsprofessionals hebben te maken met een verschuivend werkveld, waarin erkenning voor hun werk en hun unieke bijdrage aan het welbevinden van de cliënt niet langer vanzelfsprekend is, en waar profilering en positiebepaling nodig zijn ten opzichte van elkaar en andere zorgberoepen”* (Kwakman & Schilder, 2005:18).

In het artikel komt naar voren dat de crisis in de professionele identiteit van de welzijnswerkers deels samenhangt met de lage professionaliseringsgraad binnen het beroep. In deze tijd wordt juist aan professionalisering groot belang gehecht. Kenmerken van hoog geprofessionaliseerde beroepen zijn: Gemeenschappelijke opvattingen over het beroep, een heldere, overdraagbare, theoretische kennisbasis, erkenning van een eigen deskundigheidsdomein, een beroepsvereniging, een beroepscode en controle

over de toegang tot en de inhoud van beroepsopleidingen. Dit is binnen het welzijnswerk problematisch: Door een verscheidenheid aan functies binnen het veld is er geen coherente groep te herkennen (Kwakman & Schilder, 2005:18).

Om de professionalisering te vergroten, richt men zich vaak op zaken als het ontwikkelen van een kennisbasis: 'The body of knowledge'. Men gaat ervan uit dat kennis meer macht en status voor het veld genereert. Kennis helpt namelijk bij het afbakenen van het deskundigheidsdomein en legitimeert het bestaansrecht van de professie. Zo is een gemeenschappelijke kennisbasis een belangrijke factor in het vormen van een gemeenschappelijke identiteit, *"omdat die een verbindende schakel vormt voor alle nieuwkomers, de opleidingen en de professionals in de praktijk"* (Kwakman & Schilder, 2005:18-19). Bij deze kennisontwikkeling spelen universiteiten en onderzoeksinstituten een grote rol. Zij doen onderzoek en verspreiden de kennis in de praktijk (Kwakman & Schilder, 2005:19).

Er zijn echter een aantal bezwaren tegen deze manier van kennisontwikkeling:

- De kennis wordt buiten de beroepspraktijk ontwikkeld. Er is een duidelijke scheiding tussen kennisgebruikers en kennisontwikkelaars. Er is vaak weinig oog voor de context en moet er nog een vertaalslag worden gemaakt naar de praktijk.
- Er is geen oplossing op de vraag wie beslist welk type of soort kennis er ontwikkeld wordt. Wie bepaalt welke kennis nodig is? Wanneer onderzoekers dat bepalen, is de kans op implementatieproblemen groter.
- In deze strategie erkent men vooral expliciete, theoretische kennis en niet de ervaringskennis, die kenmerkend is voor professionals.
- Deze strategie helpt niet bij het ontwikkelen van een professionele identiteit, omdat men geen rekening houdt met de persoonlijke dimensie van identiteit en het zoeken naar een balans tussen verwachtingen van de buitenwereld en de eigen verwachtingen omtrent het beroep. Hierbij is een persoonlijke identiteit erg belangrijk. Wanneer men ervan uit gaat dat de relevante kennis buiten de professional zelf te vinden is, kan dit de professional in de weg staan (Kwakman & Schilder, 2005:18-19).

Kwakman en Schilder zien meer in de inductieve strategie van de lerende professional. Binnen deze strategie is professionalisering een continu en dynamisch proces, waarin het verbeteren van kwaliteit van de eigen dienstverlening aan cliënten centraal staat (Kwakman & Schilder, 2005:20).

Voor het vergroten van de kwaliteit van professioneel handelen is meer nodig dan alleen de overdracht van kennis en vaardigheden. Kwaliteitsverbetering heeft ook vooral te maken met de ontwikkeling van praktijkkennis. Professionals leren van alle activiteiten, die ze dagelijks uitvoeren, maar zij leren vooral van activiteiten waarin een moment van reflectie zit en van activiteiten, die interactie met anderen meebrengen. Daarnaast is het belangrijk dat het leren gezamenlijk plaatsvindt binnen het team, de organisatie of de beroepsgroep. Bij het leren van professionals gaat het uiteindelijk om het ontwikkelen van praktijkkennis,

maar ook om het duiden en vastleggen van theoretische kennis. Er bestaat in deze inductieve strategie dus verbinding en interactie tussen praktijkkennis en formele kennis (Kwakman & Schilder, 2005:20). *“Hierdoor wordt een oplossing geboden voor implementatie- en toepassingsproblemen, maar wordt tegelijkertijd kennis ontwikkeld ten behoeve van vorming van een gemeenschappelijke kennisbasis binnen de organisatie of beroepsgroep”* (Kwakman & Schilder, 2005:19-21). Nadat Kwakman en Schilder de bovengenoemde strategie hebben getoetst in de praktijk, blijkt dat de professionals in dit traject ‘emotionele steun’, ‘profilering’, ‘bewustwording’ en ‘herkenning’ hebben gevonden. Zij concluderen dat de leeropbrengsten van dit traject in eerste instantie gerelateerd zijn aan onderwerpen, die ‘hun hoog zitten’ en aan vragen die men zelf inbrengt. Het gaat hier dan vooral om morele en emotionele competenties. Ook komt men tot de conclusie dat het leren niet alleen reflectief bleef, maar dat het ook werd omgezet in individuele acties. Het ondernomen leertraject, gebaseerd op de inductieve strategie, heeft wel lerende professionals opgeleverd, maar daarmee nog geen lerende organisatie (Kwakman & Schilder 2005:21-26).

Ook Noordegraaf (2008) gaat in zijn boek ‘Management in het publieke domein: issues, instituties en instrumenten’ in op professionaliteit en professionals. Noordegraaf geeft aan dat zich in en rondom organisaties een professionaliseringsbeweging afspeelt. Aan de ene kant is het de maatschappelijke druk, waardoor beroepsbeoefenaren moeten aantonen dat ze professioneel te werk gaan. Aan de andere kant ontstaat er een druk vanuit het werk zelf, omdat het werk steeds meerduidiger wordt en de behoefte ontstaat om het werk en de discretionaire ruimte van beroepsbeoefenaren van binnen uit te reguleren (Noordegraaf, 2008:193-194). Noordegraaf maakt een onderscheid tussen twee typen professionals. De eerste groep bestaat uit klassieke professionals, zoals artsen en advocaten. Dit zijn hoogopgeleide professionals, die georganiseerde verbanden oprichten om de uitoefening van hun taken te reguleren en de taakuitoefening af te schermen om zo de kwaliteit te kunnen waarborgen (Noordegraaf, 2008:195). Deze beroepsuitoefening wordt gekenmerkt door professional control, dat twee vormen kent:

- Inhoudelijke control: De technische basis van kennis en kunde, die beïnvloedt wat professionals weten en hoe zij te werk moeten gaan. Deze staat beschreven in handboeken, vaktijdschriften en reglementen (Noordegraaf, 2008:195). *‘De technische basis is zo ‘hard’ en duidelijk mogelijk, zodat ze aanleiding geeft tot aantoonbaar effectieve taakuitoefening en makkelijk gedeeld kan worden’* (Noordegraaf, 2008:195). Deze technische basis kan echter niet compleet duidelijk omschreven worden, omdat deze algemene kennis vertaald moet worden naar concrete gevallen. Dit vereist ervaring, inzicht, oftewel tacit knowledge (Noordegraaf, 2008:195).
- Institutionele control: De institutionele mogelijkheden om het eigen professionele domein af te kunnen schermen. De professional is voor de uitoefening van zijn beroep afhankelijk van zijn beroepsgroep. Een beroepsgroep heeft wettelijke bevoegdheden om het beroepsdomein te reguleren en in te richten.

Door middel van gedrags- en ethische codes, bepaalt de professie ook welke houding en attitudes een professional dient te hebben (Noordegraaf, 2008:196).

Naast deze klassieke vorm van professionals, onderscheidt Noordegraaf ook nieuwe professionals. Professionaliteit is niet nieuw, maar wel de drang van steeds meer beroepsbeoefenaren om te streven naar professionalisering. Deze nieuwe professionals nemen de klassieke professionals als voorbeeld en proberen een inhoudelijke en technische kennisbasis te creëren, om zo effectiviteit van handelen aan te tonen (Noordegraaf, 2008:197). Volgens Noordegraaf zijn deze pogingen *'gedoemd te mislukken'* (Noordegraaf, 2008:198). Ten eerste is het voor deze groepen moeilijk om een gedeelde kennisbasis te creëren, omdat zij vaak met ambigue informatie te maken hebben. Ten tweede is het, gezien het eerste punt, moeilijk een afgeschermd groep, oftewel jurisdictie te vormen. Ten derde verenigt de nieuwe professional zich wel, maar wanneer het hem/haar niet zint, zullen andere beroepsverbanden aangegaan worden (Noordegraaf, 2008:198). Dit alles wil echter niet zeggen dat deze beroepsbeoefenaren niet aangeduid kunnen worden als professionals. Het zijn alleen geen professionals in klassieke zin, die ingebed zijn in een sterke beroepsgroep en beschikken over een geformaliseerde kennisbasis.

Publieke managers worden volgens Noordegraaf vaak ook gezien als professionals en worden er ook pogingen gedaan om publiek management te professionaliseren (Noordegraaf, 2008:347). Hierbij wordt vaak de klassieke professional als voorbeeld genomen. Zoals eerder al is besproken rust dit idee van professionaliteit op een inhoudelijke en institutionele pijler. Dit levert moeilijkheden op, aangezien er geen duidelijk af te bakenen technical base kent en ook bewijsbare effectiviteit mist (Noordegraaf, 2008:348). *'De hang naar evidence-based management, waar bijvoorbeeld in de zorg over gesproken wordt, is illusoir'* (Noordegraaf, 2008:348). Managers moeten volgens Noordegraaf worden gezien als een ander soort professional en er moeten daarbij passende vormen van professionalisering worden gevonden (Noordegraaf, 2008:348). Professionele managers moeten beschikken over een aantal competenties: adaptief vermogen, interpretatief vermogen en verbinden vermogen (Noordegraaf, 2008:349).

'Competenties hebben veeleer betrekking op het vermogen om goed te opereren, zonder dat duidelijk is wat goed opereren is- op het vermogen om de notie van 'goed opereren' zelf ook vorm te geven en te managen' (Noordegraaf, 2008:349). Noordegraaf geeft aan hoe professionalisering van publieke managers bereikt kan worden: *'Alleen maar het aanleren van een nieuw managerial 'kunstje' is dan niet voldoende; publieke managers zullen moeten leren of en wanneer ze nieuwe kunstjes moeten vertonen. Dat is deels een kwestie van cognitie, maar veel meer nog een kwestie van op ervaring gebaseerde reflexiviteit, waarop zelf lastig te reflecteren is'* (Noordegraaf, 2008:353). Ook zal de verdere ontwikkeling van het vak minder om inhoudelijke competenties moeten gaan, maar vooral over *'de versterking van een bij de publieke sector passende managerial identiteit de ambivalenties van het vak dat geen echt vak is, uitdrukt'* (Noordegraaf, 2008:353). Professionele publieke managers kunnen door de eerder genoemde competenties de

interventiefuik herkennen en op passende wijze managen. Zij hebben oog voor wat moet en wat kan en voor de moeilijke relatie tussen wat moet en wat kan in het geval van maatschappelijke problemen. Volgens Noordegraaf leidt dit tot een beter publiek domein en betere verwachtingen rondom het publieke domein (Noordegraaf, 2008:255).

4.2 De verenigde professional

Zoals uit het voorgaande duidelijk is geworden, wordt het verenigen van een beroepsgroep gezien als een voorwaarde voor professionalisering. Daarom zal nu verder worden ingegaan op de vereniging en in het bijzonder de beroepsvereniging.

De Vereniging als organisatie van vrijwilligers

Door de Kamer van Koophandel⁸ wordt een vereniging omschreven als een rechtsvorm, waarbij ten minste twee mensen bij elkaar komen om een bepaald doel te bereiken. Winst maken en die vervolgens onder de leden verdelen, is echter geen doel dat behoort tot de mogelijkheden van de vereniging. Er mag wel winst gemaakt worden, maar die moet worden ingezet voor het bereiken van het gemeenschappelijke doel.⁹ Binnen een vereniging ligt de hoogste macht bij de ledenvergadering. Elk lid van de vereniging heeft in deze vergadering één stem. Deze ledenvergadering benoemt ook het bestuur van de vereniging.¹⁰ Om een vereniging op te richten wordt bij de notaris een akte opgemaakt waarin de statuten beschreven staan. In deze statuten worden de naam en de plaats van de vereniging genoemd. Gevolgd door het doel waarvoor de vereniging is opgericht. Daarnaast wordt beschreven aan welke verplichtingen de leden moeten voldoen, de wijze waarop de algemene vergadering bijeen wordt geroepen, hoe de bestuurders worden benoemd en ontslagen en wat er gebeurt met het overschot van de vereniging, wanneer zij ophoudt te bestaan.¹¹

Naast deze Juridische beschrijving gaat Gastelaars (1997) in op de organisatiekundige kenmerken van de vereniging.

In (Gastelaars, 1997:14) "Human Service' in veelvoud', maakt zij een onderscheid tussen een aantal dienstverlenende organisaties. Een dienstverlenende organisatie is een organisatie, wiens *"kerntaak bestaat uit een gerichte transactie tussen uitvoerenden en klanten; met het oogmerk, een specifiek effect teweeg te brengen in de toestand van de klant; onder regie van de centrale waarden (de bottom line) van de organisatie; en rekening houdend met de inbreng en de verwachtingen van de klant"* (Gastelaars, 1997:17)

⁸ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-vereniging/>

⁹ <http://www.notaris.nl/page.asp?id=28>

¹⁰ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-vereniging/>

¹¹ <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-vereniging/>

Dit onderscheid tussen een zestal typen dienstverlenende organisaties maakt zij op basis van drie thema's, die elk een aantal kenmerken behelzen:

- Het eerste thema is de legitimiteit van de dienstverlenende organisatie.
Kenmerken die hierbij horen zijn het referentiekader van de organisatie. Dit zijn de verwachtingen die in de maatschappij leven als het gaat om wat betrokkenen zien als vanzelfsprekende aspecten van een bepaald type dienstverlenende organisatie. Daarnaast zijn ook de centrale waarden belangrijk, deze verwijzen naar richtlijnen die bepalend zijn voor het handelen van de uitvoerenden en naar de maatstaven aan de hand waarvan de organisatie afgerekend wordt naar buiten toe (Gastelaars, 1997:32).
- Het tweede thema is het primaire proces (Gastelaars, 1997:53). De centrale technologie is hier een kenmerk van en verwijst naar kern van het primaire proces, de uitvoering van de krentaak onder de regie van de centrale waarden. Dit is tevens de basis van de legitimiteit van de organisatie: "*Waartoe zijn wij op aard?*" (Gastelaars, 1997:59). Andere kenmerken zijn de positie van uitvoerenden en de klanten binnen de organisatie (Gastelaars, 1997:27).
- Het derde thema is de structuur en aansturing van de organisatie (Gastelaars, 1997:27). Een eerste kenmerk hiervan is de coördinatie: Hoe kan er op het niveau van het primaire proces voor gezorgd worden dat de dingen die moeten gebeuren, daadwerkelijk gebeuren, in de juiste volgorde en op het juiste moment? (Gastelaars, 1997:117) Naast de structuur van de organisatie, waarmee Gastelaars doelt op de manier waarop mensen binnen de organisatie zich tot elkaar verhouden (Gastelaars, 1997:129), heeft het laatste kenmerk betrekking op het management en welke verwachtingen bestaan ten aanzien van de rol, die de manager vervult binnen de organisatie. (Gastelaars, 1997:27)

Zij komt op basis van de genoemde kenmerken tot een zestal typen dienstverlenende organisaties, waarvan de vrijwillige vereniging één is. Gastelaars omschrijft de vrijwillige vereniging als "*(...) dienstverlenende organisaties waarin uitvoerenden en klanten op vrijwillige basis deelnemen aan het primaire proces, en waar derhalve geen arbeidscontract bestaat*" (Gastelaars, 1997:157).

Volgens Gastelaars is het zo dat activiteiten binnen deze vereniging worden ondernomen, omdat ze een hoger doel dienen, ofwel omdat ze het creëren van gezelligheid als doel hebben. Vrijwillige verenigingen zijn volgens haar het product van scheiding tussen werk en privésfeer. Deze verenigingen worden maatschappelijk gezien als de laatste bindende factor in een tijd waar bindingen, zoals het gezin, minder effectief zijn (Gastelaars, 1997:157). Leden en actieve kaderleden, maar ook het bestuur participeren binnen deze verenigingen op basis van vrijwilligheid. De centrale technologie van deze organisaties is dan ook het mobiliseren van mensen met het oog op bepaald doel, alle betrokkenen zullen zich hierin moeten vinden. Binnen dit soort organisaties typeert Gastelaars de bindingen in hoge mate informeel. Vrijwillige

verenigingen worden gekenmerkt door een formeel-democratische besluitvormingsstructuur (de Algemene Leden vergadering), ook al zijn informele verhoudingen doorslaggevend. Hierbij zijn volgens haar twee dingen van belang: Het wederkerige karakter van de bindingen tussen de, in principe, gelijkwaardige leden van de egalitaire gemeenschap, die dergelijke verenigingen willen zijn, aan de andere kant het sektarische 'wij-gevoel' dat aangewakkerd wordt door de collectieve binding aan een gemeenschappelijk doel. Ook het leiderschap moet het hebben van vertrouwen van alle afzonderlijke leden, maar kan volgens Gastelaars niet zonder een zeker charisma en een zekere uitstraling naar het collectief (Gastelaars, 1997:157).

Aan de hand van het bovenstaande kan worden geconcludeerd dat een vereniging een rechtsvorm is, maar daarnaast ook een dienstverlenende organisatie, waarin vrijwilligers samenkomen om een doel te verwezenlijken. Zonder deze vrijwilligers is er geen sprake van een vereniging. In het hierop volgende stuk zal verder ingegaan worden op de beroepsvereniging.

De beroepsvereniging: individueel en collectief belang

In het kader van dit onderzoek, zoomen we verder in op een soort vereniging: De beroepsvereniging.

In zijn artikel 'The Functions of the Professional Association' beschrijft Robert Merton (1958) een aantal functies van beroepsverenigingen op zowel individueel niveau, als op het niveau van het werkveld en de maatschappij. Allereerst definieert hij de beroepsvereniging als een organisatie van beoefenaars die elkaar beoordelen als professioneel competent en die samen zijn gekomen om sociale functies te vervullen, die zij niet als individu kunnen vervullen. Het gaat bij een beroepsvereniging dus om wat zij doen en wat daarbij hun functies zijn (Merton, 1958:50). Op individueel niveau biedt de beroepsvereniging in de eerste plaats morele en sociale steun, zodat de professional kan presteren. Het gaat hier vooral om het verbeteren van de werkomstandigheden. Daarnaast biedt de beroepsvereniging sociale en morele banden tussen haar leden (Merton, 1958:51-52). Op het niveau van het werkveld is het de belangrijkste taak van de beroepsvereniging om beroepsstandaarden te ontwikkelen, ten einde de kwaliteit van professionals te bewaken. Daarnaast is het ook haar taak om de kennis in het veld te vergroten (Merton, 1958:52-53). Naast deze functies, heeft een beroepsvereniging ook een functie voor de maatschappij als geheel. Zij verschaft eenheid in handelen en is waardevol voor sociale cohesie. Het werkt als een intermediair tussen overheid, onderwijsinstellingen en andere actoren. Ook zorgt de beroepsvereniging ervoor dat de grenzen van het beroep worden bewaakt (Merton, 1958:51-53).

Ook Beusmans (2002) benadrukt het maatschappelijke belang van branche- en beroepsorganisaties: "*Als intermediaire organisaties bevinden zij zich in het maatschappelijk middenveld waarop de meest*

uiteenlopende belangengroepen elkaar en de overheid ontmoeten en waarin de samenleving interactief wordt vormgegeven” (Beusmans, 2002:76). Door Amerikaanse en Nederlandse brancheverenigingen met elkaar te vergelijken, laat hij zien dat in de Verenigde Staten een trend zichtbaar is, waarbij brancheorganisaties steeds actiever hun belang voor de samenleving aantonen (Beusmans, 2002:77-78). De Amerikaanse American Society of Association Executives (ASAE) heeft dan ook zeven kernpunten geformuleerd, waaruit blijkt wat de positieve effecten van brancheverenigingen op de maatschappij zijn (Beusmans, 2002:79):

1. Brancheverenigingen zorgen voor opleiding en wetenschappelijke en technische onderwerpen, juridische onderwerpen en bedrijfspraktijken, waarmee de kwaliteit van publiek geleverde goederen en diensten wordt verbeterd.
2. Zij zorgen voor professionele, prestatie- en kwaliteitsstandaarden.
3. Zij ontwikkelen en verspreiden informatie, die er anders niet toegankelijk zou zijn. Deze informatie wordt door allerlei mensen gebruikt om een beter beeld te krijgen van de Amerikaanse economie.
4. Zij leveren informatie aan het publiek over efficiency, kwaliteit en veiligheid van producten en diensten, waarmee zij het vertrouwen in de markt vergroten.
5. Zij verschaffen de overheid harde cijfers en nuttige informatie en kunnen daardoor vele individuele belangen behartigen.
6. Zij zien toe op gezonde politieke verhoudingen, door het uitoefenen en ondersteunen van politieke keuzes.
7. Zij vergroten de hoeveelheid vrijwilligerswerk. Zij mobiliseren en trainen groepen vrijwilligers en ontwikkelen hiermee publieke aandacht voor de kracht van de Amerikaanse ‘spirit’.

Beusmans toetst 13 Nederlandse brancheverenigingen aan deze zeven voordelen. Hieruit concludeert hij dat Nederlandse organisaties het meest actief zijn in het opleiden en trainen, het stellen van kwaliteitstandaarden en de belangenvertegenwoordiging bij de overheid. Dit komt overeen met de drie kritische kernfactoren van branche- en beroepsverenigingen, die verderop in dit hoofdstuk worden genoemd (Beusmans, 2002:80-81). Ook voeren de meeste Nederlandse organisaties zelf onderzoek uit, die gericht zijn op ontwikkelingen of trends in hun vakgebied. Daarnaast houden zij zich ook bezig met de informatievoorziening richting het publiek (Beusmans, 2002:82).

Het opleiden in politieke vaardigheden en maatschappelijke dienstverlening, zijn in Nederland minder gebruikelijk. Vaak erkennen beroepsverenigingen dit niet eens als deel van hun takenpakket (Beusmans, 2002:82). Op dit punt verschilt de Amerikaanse situatie dan ook wezenlijk van de Nederlandse. Beusmans haalt aan dat het waarschijnlijk ligt in de Amerikaanse concurrentiewetgeving, waardoor zij sterker hun bestaansrecht moeten verdedigen. Hoewel het in Nederland nog niet zo ver is, beschouwt hij het als nuttig dat Nederlandse organisaties zich in de toekomst meer profileren. (Beusmans, 2002:82-83)

Pemberton (Pemberton, 1994) hanteert in zijn artikel: 'The Professional Association: Some Basics', dezelfde definitie als Merton. Een verschil met Merton is dat Pemberton noemt dat professionals in langer bestaande beroepen, zich eerst met hun beroep identificeren en op de tweede plaats met de organisatie waarvoor zij werken. In nieuwe beroepen ligt dit volgens hem anders. Professionals in nieuwere beroepen hebben nog niet deze autonomie verkregen, met als gevolg dat beroepsverenigingen eerder bezig zijn met het vervullen van de wensen van individuele leden (Pemberton, 1994:50-55). Bovendien benadrukt hij in het artikel dat de belangrijkste functie van de beroepsvereniging is, dat zij de aard en het bereik van het beroepsveld bepaalt. Een goede definitie van het beroepsveld is nodig zodat beoefenaars, leraren, studenten en werkgevers weten wat wel en niet tot het beroepsveld behoort. In het verlengde hiervan is de beroepsvereniging ook verantwoordelijk voor de reputatie van het beroep (Pemberton, 1994:50-55).

Tack en Beusmans (2002) geven aan dat beroeps- en brancheorganisaties te weinig aandacht krijgen, terwijl zij een belangrijke maatschappelijke rol vervullen. Waren deze organisaties eerder nog aanbodgericht, nu is er een verschuiving zichtbaar naar vraaggericht, aangezien ook deze organisaties te maken hebben gekregen met een mondigere klant. Daarom moeten huidige leiders van deze organisaties naast kennis en ervaring ook over specifieke vaardigheden beschikken, zoals gevoel voor lobbyen, gevoel voor dienstverlening en consensus kunnen bevorderen (Tack & Beusmans, 2002:7).

In het boek wordt betoogd dat de markt van branche- en beroepsorganisaties complex en driedelig is. Men heeft te maken met een politieke markt, een ledenmarkt en de markt van de maatschappelijke omgeving (Tack & Beusmans, 2002:8).

Levenskrachtige leden

Tack (2002) geeft het primaire proces van een beroepsvereniging weer. Hiermee bedoelt hij de kerntaken van een beroepsvereniging. Succes of falen wordt dan ook bepaald door de manier waarop de beroepsvereniging deze kerntaken vervult. In dit primaire proces onderscheidt Tack 3 kritische succesfactoren, die nauw met elkaar samenhangen (Tack, 2002:22). Een beroepsvereniging leiden, is niet hetzelfde als het leiden van een bedrijf. De eindverantwoordelijkheid ligt bij vrijwilligers uit de beroepsgroep, die in het bestuur van de vereniging zitten. Hoe zij functioneren wordt voornamelijk bepaald door de mate van ondersteuning, die zij ontvangen van de stafmedewerkers van de vereniging (Tack, 2002:24).

De drie kritische succesfactoren, die Tack noemt zijn (Tack, 2002:25-28):

- Strategische belangen positioneren

Een beroepsvereniging moet ervoor zorgen dat zij zich positioneren waar de belangen van de leden zo goed mogelijk worden gediend. Het gaat hier om het positioneren ten opzichte van andere

belanghebbenden en het veroveren van een aandeel op de (politieke) agenda. Het positioneren van strategische belangen vergt de opbouw van een extern netwerk.

- Het collectief organiseren

Het collectief is in dit geval een grote groep leden, die bereid is tot op een zekere hoogte zich te onderwerpen aan een bepaalde beheersing en daar ook een zekere prijs voor betaalt in materiële zin (contributie) en immateriële zin (tijd en energie). Doordat er overleg en onderhandelingen plaatsvinden binnen een vereniging, ontstaan er spelregels en op den duur een soort 'regime'. Er is dan sprake van een intern netwerk.

- Individueel profiteren

De bereidheid van mensen om lid te worden van een beroepsvereniging heeft veel te maken met welke voordelen een lid haalt uit een lidmaatschap. Voor de vereniging is het belangrijk om te weten welke aanvullende individuele baten nodig zijn om een lidmaatschap per saldo aantrekkelijker te maken. Zo kan met name het collectief vergroten en langer in stand houden. Om haar draagvlak en levensduur te vergroten, moet een vereniging individuele diensten leveren.

Zoals eerder al genoemd is, hangen deze factoren nauw samen. Zo zullen 'levenskrachtige leden die ook individueel profijt hebben van de vereniging, eerder bereid en beter in staat zijn de lasten van het collectief, mede te dragen, dat daardoor sterker wordt en beter in staat is om naar de samenleving toe de strategische belangen krachtig naar voren te brengen.' Maar het omgekeerde is ook waar, wanneer een van de factoren achterblijft, heeft dat een negatieve invloed op de andere twee (Tack, 2002:28) . Om de drie factoren succesvol uit te oefenen, is er een infrastructuur nodig, waarlangs deze kunnen worden ontplooid. Deze infrastructuur bestaat uit een verenigingsorganisatie: Een structuur van leden, bestuur, commissies, afdelingen, het bureau, communicatiekanalen, informatievoorziening etc. ' Dit is de 'as' van de 'propeller', waar alles om draait en die de drie succesfactoren draagt en aandrijft.'(Tack, 2002:29)

Wanneer de 3 kritische succesfactoren van Tack (2002) naast de 3 thema's van Gastelaars (1997) worden gelegd, is te zien dat zij deels met elkaar overeenkomen. Zo is het primaire proces van de beroepsvereniging, dat door Gastelaars wordt genoemd, te herkennen in de 3 succesfactoren van Tack. Maar ook de bevindingen van Beusmans (2002), zijn te plaatsen binnen het propeller-model. De drie gebieden, waarop Nederlandse brancheorganisaties het meest actief zijn, vallen samen met de drie propellerbladen van Tack. Opleiden en trainingen geven zijn onder te brengen in het blad individueel profiteren. Het stellen van kwaliteitsstandaarden, kan worden gezien als het organiseren van het collectief en strategische belangenbehartiging spreekt voor zich (Beusmans, 2002:81).

4.3 'Identity-work'

Uit het voorgaande is gebleken dat beroepsverenigingen bestaan bij de gratie van de identificatie van leden. Identiteit is daarom een begrip wat verder uitgediept moet worden. De identiteit bepaalt immers tot welke groep men zichzelf rekent.

Watson (Watson, 2008) maakt in zijn artikel 'Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances' een duidelijke analytische tweedeling tussen interne, persoonlijke 'self-identities' en externe, beredeneerde 'social-identities'. Hij geeft aan dat 'social-identity' de link is tussen sociaal beschikbare discoursen en 'self-identities'. Identiteit is dus geen statisch gegeven, maar iets waar mensen actief aan werken (Watson, 2008:122-125).

Kortom; Op het moment dat er aan 'identity work' wordt gedaan, is er een element van werken aan de externe identiteit van een persoon, naast de vorming van interne aspecten van de persoonlijke identiteit (Watson, 2008:127). Op basis van het voorgaande, komt Watson tot de volgende definitie van identity work: *"Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social-identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives"* (Watson, 2002:129).

Watson geeft aan dat identity work met name voor mensen in managementfuncties lastig kan zijn, aangezien bij hen de noodzaak bestaat *"to establish and maintain the interpersonal relationships upon which successful performance of their jobs depends"* (Watson, 2008:122)

5. De verenigde middenmanager?

In dit hoofdstuk komen de bevindingen aan bod, die tijdens het onderzoek zijn verzameld door middel van interviews, observaties en het analyseren van documenten. De resultaten zullen worden weergegeven aan de hand van enkele thema's die tijdens het onderzoek naar voren zijn gekomen:

- Jeugdzorg: Kwaliteitsverbetering door professionalisering
- Geschiedenis van PHORZA en de sociaalagoog
- Verenigen volgens middenmanagers binnen de jeugdzorg
- Identiteit: Wie is de Sociaalagoog?
- Lidmaatschap beroepsvereniging: *'Blijkbaar is er niet zo'n sterke drive om dat te doen'*

Binnen elk thema zal verteld worden welke gedachten er leven rondom het thema. In het volgende hoofdstuk worden deze resultaten gekoppeld aan de hiervoor besproken literatuur om tot een verdiepende analyse te komen.

5.1 Jeugdzorg: Kwaliteitsverbetering door professionalisering

De laatste jaren is er veel aandacht voor de sector Jeugdzorg. Mede door een aantal gezinsdrama's, dat veel media aandacht genereerde, is er een steeds grotere belangstelling gekomen voor het functioneren van de sector en thema's, als professionalisering en de verkokering van de hulpverlening.

Hulpverlening onder vuur

Den Haag -De dood van Savanna heeft geleid tot woede en onbegrip over de manier waarop de hulpverlening is omgegaan met de problemen van Savanna's moeder. De inspectie voor de jeugdhulpverlening probeert te achterhalen waarom de hulpverlening het drama niet heeft kunnen voorkomen.

Behalve een gezinsvoogd van Bureau Jeugdzorg Noord-Holland, waar Savanna onder toezicht stond, kwam ook een sociaal verpleegkundige in Alphen aan den Rijn over de vloer. Verder stond moeder Sonja de J. onder behandeling van de geestelijke gezondheidszorg en speelde het bureau BKK (Basiszorg Kwetsbare Kinderen) een rol. Bureau Jeugdzorg Noord-Holland heeft een intern onderzoek afgerond en naar de inspectie gestuurd maar wil de inhoud daarvan voorlopig geheim houden. De politie, die vaak meldingen kreeg over het gezin, heeft inmiddels in een eigen rapport geconcludeerd dat zij geen foute inschattingen heeft gemaakt.

Algemeen Dagblad, December 13, 2004

Hulp probleemgezin onontwarbare kluwen

ROERMOND - De hulpverlening aan probleemgezinnen in Nederland is in handen van een onontwarbare kluwen van instellingen en organisaties die nauwelijks samenwerken.

Het komt voor dat 32 verschillende organisaties tegelijk zich met een gezin bemoeien, lopend van kerk, via politie en school tot maatschappelijk werk. Dat is de conclusie van een diepgaand onderzoek naar jeugdhulpverlening.

Aanleiding is het drama met een gezin uit Roermond, dat op 11 juli vorig jaar zes kinderen verloor nadat de vader in een vlaag van woede en frustratie zijn huis in brand had gestoken.

Het rapport 'Horen, zien, niet zwijgen', uitgevoerd door vier verschillende inspecties (Jeugdhulpverlening, Gezondheidszorg, Onderwijs en Openbare orde en Veiligheid), werd gisteren aangeboden aan staatssecretaris Ross-van Dorp (CDA) van Welzijn. Volgens het rapport kijken hulpverleningsinstanties nooit 'over de schutting' bij andere instellingen. Ze hebben grote moeite om gezinnen te bereiken die hun vraag om hulp niet weten te formuleren in woorden die de hulpverleners begrijpen. Dat leidt ertoe dat veel probleemgevallen in de kou blijven staan.

Uit het rapport blijkt dat hulpverleners 'te pas en te onpas' weigeren om informatie over probleemgezinnen met andere instanties te delen, uit angst de wetgeving op gebied van privacy te overtreden. Daar is geen reden voor, zeggen de onderzoekers.

Toch ervaren hulpverleners dat anders, verklaarde de Roermondse wethouder De Boer in een toelichting. Volgens hem vrezen die zelfs juridische claims van cliënten als zij informatie delen met anderen.

Het gezinsdrama in Roermond is voor de provincie Limburg aanleiding geweest om de hulpverlening aan probleemgezinnen opnieuw vorm te geven. Bij een experiment in zes Limburgse gemeenten en een streekgewest is de centrale rol weggelegd voor de 'gezinscoach'. Die moet bepalen welke instantie welke hulp moet bieden.

Staatssecretaris Ross hoopt komend voorjaar de nieuwe wet op de jeugdhulpverlening door de Eerste Kamer te loodsen. In die wet wordt de rol van de gezinscoach nader ingevuld. – GPD

Goudsche Courant, December 4, 2003

Zoals bovenstaande artikelen laten zien, is de complexiteit en versnippering van de hulpverlening en de jeugdzorg een belangrijk vraagstuk voor de politiek en de media. Met name de politiek en de overheid zijn van mening dat veranderingen binnen de jeugdhulpverlening nodig zijn om de kwaliteit van deze zorg te verbeteren. Professionalisering van de sector Jeugdzorg is hierin een belangrijk onderwerp, dat wordt gezien als een manier om de kwaliteit te verbeteren. Dit blijkt uit het feit dat in 2007 een aantal partijen uit de jeugdzorg bij elkaar zijn gekomen, op uitnodiging van het Ministerie voor Volksgezondheid, Welzijn en Sport, om na te denken over de verdere professionalisering van de sector. Deelnemers aan dit actieplan zijn vertegenwoordigers van het beleid (VWS, Justitie en IPO), de praktijk (organisaties voor Jeugd & Opvoedhulp, ook particuliere justitiële jeugdinrichtingen, bureaus jeugdzorg, GGZ en de MOGroep), de beroepsverenigingen (PHORZA, NIP, NVO, NVMW en BMJ), de wetenschap en kennisinstututen (Nederlands Jeugdinstituut), en tot slot de cliëntenorganisaties (Landelijk Cliëntenforum Jeugdzorg). Door middel van deze samenwerking is men gekomen tot het Actieplan Professionalisering Jeugdzorg.¹²

De inzet van het actieplan wordt als volgt verwoord: *'Professionals in de jeugdzorg doen belangrijk werk. Bij de hulpverlening aan jeugdigen en hun ouders dragen zij grote verantwoordelijkheden. Het is van groot belang dat zij hierbij optimaal worden opgeleid, toegerust en gefaciliteerd, zodat hun professionaliteit- en*

¹² Eindrapportage Actieplan Professionalisering Jeugdzorg, 2010, p.5

*daarmee hun autonomie, vakmanschap en beroepstrots- wordt versterkt. Dit komt direct ten goede aan de kwaliteit van hun werk en draagt bij aan de volwassenwording van de gehele Jeugdzorg.*¹³

Om de geformuleerde doelstelling waar te maken heeft in het kader van dit Actieplan Professionalisering Jeugdzorg een aantal deelprojecten plaatsgevonden, met als doel professionalisering in de sector Jeugdzorg op verschillende fronten te vergroten:

De vakbekwame professional

- Het ontwikkelen van een beroepenstructuur voor de Jeugdzorg;
- Heroriëntatie op de positie van de gedragswetenschapper in de jeugdzorg.

Dit project heeft geresulteerd in een overzicht waarin alle voorzieningen, beroepen en functies binnen de Jeugdzorg worden weergegeven. Daarnaast is er meer duidelijkheid ontstaan over de rol en positie van academisch opgeleide beroepsbeoefenaars in de Jeugdzorg en waar hbo'ers en academici elkaar aanvullen binnen het werk. Tot slot zijn er twee competentieprofielen ontwikkeld voor jeugdzorgwerkers: Eén voor hbo'ers en een voor academici.

De professional in opleiding

- Actualiseren van hbo-opleidingen;
- Verbeteren van de aansluiting tussen mbo, hbo en werkveld.

In het kader van dit project is een advies en implementatieplan ontworpen, zodat de opleiding beter aansluit op de praktijk van de Jeugdzorg. Zo is er ook een uitstroomprofiel ontwikkeld voor alle sociaalagogische opleidingen. Studenten zijn zo beter voorbereid op hun toekomstige werk in de Jeugdzorg. Daarnaast is ook helderheid verkregen over de rol en inbreng van mbo opgeleide jeugdzorgwerkers.

De georganiseerde professional

- Versterken van de beroepsverenigingen.

Om relevante beroepsverenigingen te versterken, hebben de deelnemers aan het actieplan deze verenigingen onder de aandacht gebracht van beroepskrachten in de Jeugdzorg. Dit gebeurde door het actief werven van leden bij regiobijeenkomsten, maar ook door de verspreiding van informatiemateriaal en de website. Daarnaast heeft beroepsvereniging PHORZA haar eigen beroepscode in lijn gebracht met andere beroepscode in het kader van het actieplan.

¹³ Eindrapportage Actieplan Professionalisering Jeugdzorg, 2010, p.5

De erkende professional

- Inrichten van een beroepsregister en stimuleren beroepsregistratie.

Het Beroepsregister van Agogische en Maatschappelijke werkers (BAMw) krijgt een aparte kamer voor professionals in de Jeugdzorg.

Beroepskrachten, cliënten en werkgevers hebben aangegeven, dat zij erkenning willen van de beroepen in de jeugdzorg (voor zowel jeugdzorgwerkers, als gedragswetenschappers) door middel van wettelijk verplichte registratie bij één van de beroepsregisters. Door zich te registreren wordt men verplicht om volgens de beroepscode 'verantwoordelijk, integer, respectvol en deskundig te handelen'. Daarnaast kan men worden getoetst aan deze beroepscode.

Zoals het er nu naar uitziet, verwacht men dat in 2012 de wettelijke verplichting tot registratie wordt ingevoerd.

De reflectieve professional

- Kennis opbouwen en ontwikkelen rond beroepscode en tuchtrecht.

NVMW en PHORZA zijn gezamenlijk tot een aanvulling op hun beroepscode gekomen, die speciaal gericht is op jeugdzorgwerkers: Het zogenaamde 'addendum voor de jeugdzorgwerker'.

Daarnaast hebben zij een gezamenlijk tuchtrecht en tuchtrechtcollege ingesteld voor geregistreerde beroepsuitoefenaars in het BAMw register.

De lerende professional

- Opzetten van een databank Na- en bijscholing.

In deze databank zijn alle relevante na- en bijscholingstrajecten opgenomen.

De bovengenoemde deelprojecten, vertegenwoordigen onderwerpen, die actueel zijn in de sector Jeugdzorg. Deze onderwerpen laten zien dat de sector bezig is met verandering en in beweging is.¹⁴

Uit bovenstaande blijkt dat professionalisering van de sector een thema is, dat door veel partijen als belangrijk wordt gezien. De vraag is wat het verenigen van middenmanagers in de jeugdzorg hieraan bijdraagt en welke consequenties voortvloeien uit de manier waarop de middenmanagers in de jeugdzorg denken over verenigen binnen hun beroep. In dit hoofdstuk volgt een verdere beschrijving van een aantal thema's, dat naar voren is gekomen tijdens het onderzoek.

¹⁴ Eindrapportage Actieplan Professionalisering Jeugdzorg, 2010, p.6-9

5.2 Geschiedenis van PHORZA en organisatiegraad van de sociaalagogische sector

Geschiedenis van PHORZA

Het sociaalagogisch veld is erg jong. Tot 1985 was er in deze brede sector geen specifieke opleiding vereist voor dit werk, maar was er een diversiteit aan medische en sociaalagogische opleidingen, intern en extern. Ook was er binnen het werkveld zelf nauwelijks consensus over de vereiste kwalificaties of het opleidingsniveau, noch over enig methodisch handelen.¹⁵

In het Werk- en Activiteiten plan 2005/2006 wordt een beeld geschetst van de beroepsverenigingen, die actief waren in de sociaalagogische sector, voordat PHORZA bestond:

'In 1996 zaten nog de volgende beroepsverenigingen om de tafel:

- *De Vereniging ter Bevordering Sociotherapie (VBS);*
- *De Landelijke Beroepsvereniging voor Groepsleiders (LBVG)*
- *De vereniging voor Jeugdwelzijnswerk, Kind & Opvoeding (K&O)*
- *De Nederlandse Beroepsvereniging Activiteitenbegeleiders en Activiteitenondersteuners (NBAA)*
- *De beroepsvereniging Pedagogisch Medewerkers Ziekenhuizen (BPMZ)'*

In 1999 zijn deze vijf verenigingen samengevoegd in een federatief verband en ontstond de stichting Vijfbergen ontstaan. Later is de naam veranderd in NVSPH.¹⁶

Op 1 januari 2005 is PHORZA ontstaan uit een fusie van de NVSPH, de Nederlandse Vereniging voor Sociaal Pedagogische Hulpverleners, de BVP, de Beroepsvereniging voor Pedagogen en de NBAA, de Nederlandse Beroepsvereniging voor activiteitenbegeleiders en activiteitentherapeuten. Bij de start had men 650 leden.¹⁷

De reden van de fusie wordt in het Werk- en Activiteitenplan van 2005/2006 als volgt verwoord: *'De fusie is o.a. het gevolg van de wens bij elk der fusiepartners een groter draagvlak te verwerven voor krachtdadige uitvoering van de respectieve doelstellingen en behartiging van de belangen der leden.'*¹⁸

Dit wordt ook als reden van de fusie genoemd in een interview met Afra Groen, secretaris en bestuurslid van PHORZA: *'Het volume van de afzonderlijke beroepsverenigingen was te klein.'*

Toch blijkt dat de fusie ook nadelen met zich mee bracht. Zo laat Afra Groen ook weten dat voor leden deze fusie ook het verlies van identiteit betekende. Er was volgens Groen geen gezamenlijk beleefde identiteit

¹⁵ Jaska de Bree, Grondslagen SPH, SWP, 19, p.17-18.

¹⁶ Werkplan 2010-2014 PHORZA, 2010, p. 10

¹⁷ Werk- en Activiteitenplan PHORZA 2005/2006, 2005, p.1

¹⁸ Werk- en Activiteitenplan PHORZA 2005/2006, 2005, p.3

van sociaalagoog. Zij geeft tevens aan dat de fusie uiteindelijk ook leden gekost heeft, aangezien zij de fusie zagen als reden om nu echt een punt te zetten achter hun lidmaatschap.

Daarnaast is er ook een missie geformuleerd: *'Bij elk initiatief tot verhoging van de kwaliteit op het brede terrein van zorg en welzijn is de uitvoerende professional de verbeterfactor bij uitstek. Daarom zetten wij ons in voor de erkenning zowel als implementatie van de kwaliteitsbepalende rol van de uitvoerende professional en voor daadwerkelijke verhoging van zijn/haar professionele kwaliteit.'*¹⁹

Tijdens het onderzoek blijkt dat het bestuur van PHORZA geen mogelijkheid meer ziet om de vereniging voort te laten bestaan. In een brief aan al hun leden en externe contacten, zeggen zij het volgende²⁰: *'Het bestuur van PHORZA heeft in haar vergadering van 26 augustus 2010 geconstateerd dat zij financieel en inhoudelijk te weinig draagvlak heeft om al haar taken in het kader van inhoudelijke beroepsbelangenbehartiging en ontwikkeling professionalisering uit te voeren. Dat vaststellende heeft het bestuur besloten een Algemene Ledenvergadering uit te schrijven waarin het voorstel ter tafel wordt gebracht de Vereniging PHORZA op te heffen. In de werkplannen van de afgelopen jaren zijn doelstellingen geformuleerd ten aanzien van de groei van het ledenbestand, die daarmee niet alleen financiële ondersteuning biedt, maar ook een representatieve inhoudelijke dekking geeft voor het door het bestuur uitgezette beleid. Die doelstellingen zijn niet behaald, waarmee de legitimatie voor voortzetting van de vereniging wegvalt.'*

In de brief wordt door het bestuur verder uitgelegd dat PHORZA veel tijd heeft gestoken in projecten als de ontwikkeling van een beroepscode en het tuchtrecht, deelnamen aan overleggen, werkgroepen en landelijke commissies. Hoewel zij hebben geprobeerd subsidies te krijgen voor het voortzetten van de vereniging en het uitvoeren van verenigingsactiviteiten, heeft dat volgens hen niets opgeleverd. Ook in het kader van verschillende projecten, is door hen getracht financiële bijdragen te verkrijgen, maar zonder enig resultaat. Het gevolg wordt door het bestuur van Phorza als volgt verwoord: *'PHORZA-mensen zitten daarmee in een scheve verhouding ten opzichte van de betaalde stafmedewerkers van project- of branchegerelateerde organisaties terwijl tezelfdertijd de ondersteuning van PHORZA aan deze projecten voor de overige betrokkenen een legitimering vormt voor uitvoering.'*²¹ Ook het bereiken van een gezond ledenaantal is volgens het bestuur van Phorza niet gelukt. Zij zien een eventuele oorzaak hiervan in het feit dat het beroepsregister, het BAMw, niet direct gekoppeld is aan een lidmaatschap van de

²⁰ Brief bestuur PHORZA aan leden, 30-08-2010

²¹ Brief bestuur PHORZA aan leden, 30-08-2010

beroepsvereniging. Men kan dus geregistreerd staan bij het BAMw, zonder lid te zijn van PHORZA.²² Na het houden van 2 Algemene Leden Vergaderingen, waarin men stemde voor het opheffen van de vereniging, is Phorza op 1 januari 2011 formeel opgehouden te bestaan.

Op de eerste Algemene Leden Vergadering, over de opheffing van PHORZA, legt de Voorzitter uit hoe zij tot dit besluit zijn gekomen. Vervolgens worden er opties besproken om de beroepsgroep voort te zetten binnen de NVMW (de beroepsvereniging van maatschappelijk werkers).

Tijdens dit punt komen twee mannelijke leden van PHORZA binnen gelopen. Zij zoeken een plaatsje in de hoek van de zaal. Bij de behandeling en bespreking van het punt dat gaat over de overdracht van PHORZA naar de NVMW laat een van de mannen weten (hij kijkt een klinkt erg geïrriteerd) dat hij het een rare gang van zaken vindt dat er nu over dit punt wordt gesproken, alsof de vereniging al is opgeheven en dat het al zeker is dat zij naar de NVMW gaan. Hij wil graag nog uitleg hoe het zo ver is gekomen om te stoppen met PHORZA. De voorzitter laat hem (op een scherpe toon) weten dat dit eerder op de vergadering al is besproken en dat hij dan maar op tijd had moeten komen. Een van de andere leden mengt zich in de discussie en brengt in dat na zoveel inspanningen, die PHORZA en met name het bestuur heeft verricht, je niet aan een 'dood paard kunt blijven trekken.' Het ene lid zegt er verder niets meer over en mompelt een beetje bozig, zijn buurman doet hetzelfde. Zij vinden dat PHORZA haar doelstellingen heeft bijgesteld. De voorzitter geeft aan dat de vereniging financieel niet meer kon draaien. Daarnaast is er, nadat dit bestuur heeft besloten ermee te stoppen, een verzoek onder de leden gedaan om zich aan te melden, wanneer men een nieuw bestuur wilde vormen. Daar is weinig respons op gekomen. De man zegt geïrriteerd, dat hij dat wel zou willen doen, maar daarmee bloedt de discussie een beetje dood.

Observatie Algemene Ledenvergadering PHORZA, 18 november 2010

Voor de leden is het nog een optie dat 'de vereniging van Maatschappelijk Werkers de voormalige leden van PHORZA zal vragen om zich aan te sluiten bij de NVMW, waartoe de NVMW dan een nieuwe infrastructuur moet ontwikkelen waarin ook de ruimte gemaakt is voor leden die niet-maatschappelijk werker zijn. De voorzitter van PHORZA, Hans Nieuwerkerke en de voorzitter van de NVMW, Theo Roes hebben die intentie al in een eerder stadium uitgesproken.'²³

²² Website PHORZA, 'Einde PHORZA', geraadpleegd op 10-02-2011

²³ Brief bestuur PHORZA aan leden, 30-08-2010

De Algemene Ledenvergadering heeft op 18 november 2010 aangegeven, dat zij graag zien dat de naamstelling van de NVMW verandert, om te verduidelijken dat ook niet-maatschappelijk werkers zich hierbij aan kunnen sluiten.²⁴

Organisatiegraad van de sociaalagoog

Zoals blijkt uit de geschiedenis van PHORZA, is de organisatiegraad van de sociaalagoog altijd laag gebleven. De vraag is wat daar de oorzaak van is en wat daar de gevolgen van zijn voor de sociaalagogische sector en de sector Jeugdzorg in het bijzonder.

Beroepsverenigingen in het sociaalagogische veld hebben te kampen met weinig leden en daardoor ook weinig financiële mogelijkheden.²⁵ Ook uit de Quickscan Beroepsverenigingen Sociaal Werk uit 2007 blijkt dat PHORZA op dat moment ongeveer 600 leden telt, de NVMW (beroepsvereniging voor maatschappelijk werkers) telt 3500 leden, BON (beroepsvereniging voor opbouwwerkers) telt een kleine honderd leden en de BMJ (belangenvereniging voor medewerkers in de jeugdzorg) telt op dat moment eveneens 600 leden. Terwijl het geschatte aantal agogische functies in Nederland 237.000 betreft.²⁶

Uit verschillende bronnen blijkt ook dat zaken als tuchtrecht en registratie binnen de sociaalagogische sector nauwelijks zijn geregeld. Zo is het voor sociaalagogen nog niet verplicht om zich te registreren in het beroepsregister. Momenteel wordt echter wel gewerkt aan de verdere ontwikkeling van registratie en tuchtrecht. Zo is te lezen in PHORZA's jaarverslag 2009: *'In het kader van het Actieplan Professionalisering Jeugdzorg komt de verplichting in zicht voor sociaalagogen en in het bijzonder jeugdzorg werkers om zich te registreren bij een register, het BAMw. PHORZA heeft meegewerkt aan de totstandkoming van de Kamer Jeugdzorg in het BAMw.'*²⁷

Ook in het meerjaren beleidsplan 2010-2014 wordt genoemd dat: *'Een wettelijke verplichting tot registratie voor sociaalagogen in de jeugdzorg zal naar alle waarschijnlijkheid in 2012 gerealiseerd zijn.'*²⁸

Geïnterviewden laten ook weten dat tuchtrecht belangrijk is:

'Maar ook natuurlijk juridische ondersteuning. Maar ook dat men een tuchtrecht heeft. Zowel het een als het ander is. En dat men zich ook zo positioneert dat het tuchtrecht leidend is.' (Middenmanager 7)

²⁴ Website PHORZA, 'Einde PHORZA', geraadpleegd op 10-02-2011

²⁵ Meerjaren beleidsplan 2010-2014, 2010, p.9

²⁶ Quickscan Beroepsverenigingen Sociaal werk, april 2007, p.3-7

²⁷ Jaarverslag PHORZA, 2009, p.17

²⁸ Meerjaren beleidsplan 2010-2014, 2010, p.13

5.3 Verenigen volgens middenmanagers binnen de jeugdzorg

Om een antwoord op de hoofdvraag te krijgen is aan middenmanagers in de jeugdzorg gevraagd hoe zij denken over verenigen. Dit bepaalt immers hoe zij handelen op dit gebied. In de interviews, die zijn gehouden, is een groot deel van de tijd besteed aan het concept verenigen. Zo is er gevraagd naar definities van een beroepsvereniging. Wat stelt men zich daarbij voor? Welke rol zou zij moeten spelen en welke diensten zou zij moeten bieden aan haar leden? Maar ook de vraag: Is het van belang dat er een beroepsvereniging bestaat?

Beroepsvereniging: samenkomen en nadenken over professie

Een van de eerste vragen, die gesteld werden tijdens het interview, was of men lid was van een vereniging op gebied van het werkveld. Een aantal van de geïnterviewden geeft aan lid te zijn van een beroepsvereniging, in dit geval is er één iemand lid van PHORZA. Een aantal mensen is wel in hun werk uitingen tegen gekomen van beroepsverenigingen of andere verenigingen binnen hun werkveld. Zij zijn deze uitingen voornamelijk tegen gekomen in vaktijdschriften of andere vakgerelateerde media, maar ook door contacten, die men heeft in het werkveld. Wanneer aan de geïnterviewden wordt gevraagd wat zij verstaan onder het begrip beroepsvereniging, variëren de antwoorden, maar een aantal dingen worden vrijwel altijd genoemd: Een vereniging waar mensen samen komen, die een zelfde beroep uitoefenen en waar mensen zich vooral bezig houden met de inhoudelijke kant van het beroep. Zo zegt een van de geïnterviewden het volgende: *'En mijn voorstelling is dat er dan mensen bij elkaar komen, (...) en die het dan, op een intervisie achtige manier, hebben over hun professie.'* (Teammanager 5)

Uit het interview met een bestuurslid blijkt dat haar definitie daar op aansluit:

'(...) die zich toch met name bezighoudt met de ontwikkeling van het beroep en zorgt dat zij een stem laat horen daar waar ontwikkelingen zijn en die een platform biedt voor zijn leden.' (Afra Groen, bestuurslid PHORZA)

Beroepsvereniging als spreekbuis

Uit deze beschrijving komt naar voren dat er ook een rol voor de beroepsvereniging is weggelegd als het gaat om het vertegenwoordigen van de beroepsgroep. Dit komt overeen met de aspecten, die door de geïnterviewden worden genoemd, wanneer het gaat om de rol die een beroepsvereniging zou moeten vervullen volgens de geïnterviewden. Een beroepsvereniging zou het vakgebied moeten neerzetten, het vakgebied positioneren en de spreekbuis zijn voor hun achterban. Zoals ook de volgende citaten weergeven.

'(...) zorgt dit voor uniformiteit in de vertegenwoordiging van de doelgroep.' (Middenmanager 8)

'Nou omdat het gaat om het neerzetten van een vak. Een 'stiel' zeggen de Limburgers.' (Middenmanager 9)

Daarnaast speelt de beroepsvereniging een belangrijke rol in het verbeteren van de kwaliteit van het beroep, het ondersteunen van de individuele professional en het bieden van een platform of verzamelplek voor de beroepsgroep. Zo geeft een middenmanager aan dat een beroepsvereniging erop kan toezien dat professionals zich blijven ontwikkelen:

'(...) ik weet dat mensen binnen de fysiotherapie een aantal studiepunten per jaar moeten blijven behalen om als geregistreerd therapeut te mogen blijven bestaan. (...) Ik weet niet of dat de kwaliteit honderd procent waarborgt, maar het geeft aan van: als je bij deze club wil horen, moet je een aantal dingen goed doen. Dus die kwaliteitslag is natuurlijk ook wel iets te behalen.' (Middenmanager 4)

Maar ook begeleiding van de professional wordt gezien als een rol voor de beroepsvereniging:

'(...)ook bijvoorbeeld professionele begeleiding bieden aan hun leden.' (Middenmanager 1)

Tot slot ziet men de beroepsvereniging ook als een plek, waar men kan nadenken over de inhoud en vorm van het vak: *'Een platform, niet zo zeer voor belangenbehartiging alleen, maar vooral ook voor methodiekontwikkeling. Specifieke eisen die aan de functie gesteld worden.'* (Middenmanager 10)

Beroepsvereniging: Contacten leggen, rechtsbijstand en werkinhoudelijke verdieping

Wat zouden middenmanagers in de jeugdzorg, gezien hun dagelijkse praktijk, graag terugzien in het aanbod van een beroepsvereniging? De geïnterviewden geven aan dat zij middels de beroepsvereniging contacten willen opdoen; *'Misschien dat je contact kan zoeken, middels de beroepsvereniging, met mensen die een soortgelijke functie uitoefenen als dat jij doet. Zodat je ook ervaring kunt uitwisselen.'*

(Middenmanager 6)

Rechtsbijstand zien de geïnterviewden ook als een dienst, die een beroepsvereniging moet bieden aan haar leden; *'Maar stel dat je een grote fout maakt in je werk of dat je iets hebt gedaan dat je organisatie of een jongere geschaad heeft, dat je dan een organisatie hebt waarop je terug kunt vallen, die ook, dan misschien niet direct achter je staat met wat je hebt gedaan, maar je wel steunen om een proces in te gaan.'*

(Middenmanager 6)

De beroepsvereniging zien de geïnterviewden ook als een plek voor kennisontwikkeling en werkinhoudelijke verdieping; *'maar een beroepsvereniging zou ook een aanbod moeten kunnen geven. Waaruit ik weer een keuze kan maken nou dit is voor mij relevant, dit vind ik belangrijk of hier wil ik me in verdiepen.'*

Teammanager 5

'In mijn ogen, vanuit mijn persoonlijke behoeften: methodiekontwikkeling. Deskundigheidsbevordering. Wat is er nodig? Welke eisen mag je stellen aan mensen in die functie? Hoe kunnen ze elkaar daarin ondersteunen?' (Middenmanager 10)

Beroepsvereniging: nuttig in theorie, maar geen behoefte in de praktijk

De vraag is of er überhaupt behoefte is aan een beroepsvereniging volgens de middenmanagers in de jeugdzorg. Een aantal middenmanagers ziet dat er behoefte is aan een beroepsvereniging en wel om de volgende redenen: *'Als...het maakt mij niet uit hoe het heet, maar als je op zich een belangenvereniging hebt voor een bepaalde sector of voor een bepaalde beroepsgroep, dat kan wel heel helpend zijn. Om de centrale thema's en mee te helpen verbeteren.'* (Middenmanager 4)

'Het laat wel zien hoe nuttig het is. Het blijft vaak bij actiegroepen met een beperkt doel. Gedrevenheid, maar is toch zo weer weg wanneer een doel bereikt is of niet haalbaar blijkt te zijn. Met een beroepsvereniging is het allemaal wat meer bezonken, mogelijkheid tot verdere verdieping en bedenkingen.' (Middenmanager 10)

'En ik denk dat de specifieke eisen, die gesteld worden aan hun functie, maakt dat het goed is dat zij zich ook wat meer verenigen tot nadenken over de positie, verantwoordelijkheden, bevoegdheden in zo'n vorm.' (Middenmanager 10)

'Die vooral input proberen te leveren op kwaliteit om het vak goed neer te zetten. En in onze sector is dat toch wel een gemis.' (Middenmanager 9)

Anderen vragen zich af of die behoefte aanwezig is:

'Ja, dat vind ik een hele moeilijke of daar behoefte aan is. Het feit dat het nooit bij mij opgekomen is, zou ook kunnen suggereren dan is er dus ook geen behoefte. Anders had ik me waarschijnlijk daar in verdiept in het verleden. Van goh, is er een mogelijkheid voor mij? Nu ook, als ik kijk naar mijn collega's, ik heb er in mijn functie heb ik hier maar 2 collega's. We zitten hier met 3 teammanagers, ik heb hun eigenlijk ook nooit iets daar eens over horen brainstormen. Sommige mensen zijn wel met een opleiding bezig, want die moesten een managementopleiding hebben, maar ja goed. Dat kun je niet vergelijken, dat is geen beroepsvereniging.' (Teammanager 5)

'Volgens mij...we hebben het er vorig jaar eens over gehad of mensen dat wilden, want je kunt ook geloof ik bij iets van reclassering of zo aansluiten. Maar dat is eigenlijk nooit echt van de grond gekomen, dus volgens mij werken wij hier niet echt met die beroepsverenigingen. Dus is het niet echt in deze organisatie iets wat heel erg leeft of waar druk gebruik van wordt gemaakt.' (Middenmanager 6)

Uit het voorafgaande blijkt dat men een beeld heeft van een beroepsvereniging en dat men ook ideeën heeft hoe die er uit zou moeten zien en wat zij zou moeten bieden aan haar leden. Maar men is het er niet over eens of er nu wel of geen behoefte is aan een beroepsvereniging. Verderop in dit hoofdstuk zal hier nog verder op doorgedaan worden. Opvallend is wel dat men met een zeker afstandelijkheid praat over verenigen. Men praat over de beroepsvereniging in zakelijke termen en bezieling ontbreekt. Het lijkt niet te leven bij de geïnterviewden.

5.4 Identiteit: wie is de sociaalagoog?

Zoals al eerder is aangegeven, richt PHORZA zich op het sociaalagogische veld. Dit veld strekt zich uit over verschillende sectoren: de gehandicaptenzorg, de geestelijke gezondheidszorg, de jeugdzorg, de kinderopvang, de sector welzijn en maatschappelijke dienstverlening, verpleeg- en verzorgingstehuizen en ziekenhuizen. Maar er zijn ook steeds meer sociaalagogen, die zich zelfstandig vestigen.²⁹

Juist vanwege de diversiteit van het sociaalagogische veld, is het lastig om aan te geven wie de sociaalagoog is. Zowel de HBO-raad, als de International Association of Schools of Social Work, gebruiken de volgende definitie: *'The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilizing theories of human behaviour and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work.'* De kern van deze definitie is dat een sociaalagoog mensen begeleidt in het bereiken van een bepaald welzijnsniveau. PHORZA beschrijft de sociaalagoog als volgt: *'onder de term sociaalagoog vallen in principe alle werkers in de sociaalagogische sector: zoals de sociaal pedagogische hulpverlener, de groepsleider/sociotherapeut, jeugdzorgwerker, de activiteitenbegeleider/-therapeut, ouderenadviseur, woonbegeleider, groepsleidster kinderopvang, de maatschappelijk werker, de ggz-agoog en de leidinggevende van sociaalagogische werkers, de pleegzorgwerker, een eindeloze rij.'*³⁰

Verderop in het meerjaren beleidsplan 2010-2014, wordt bovenstaande beschrijving aangevuld met het volgende: *'Sociaalagoog is een overkoepelende term voor professionals die HBO, MBO-niveau, dan wel op Masterniveau zijn opgeleid. Wat hen bindt en maakt dat zij onder één term onder te brengen zijn, is dat zij staan voor de volgende kernkwaliteiten in hun werk:*

- *sociale betrokkenheid*
- *empathie*
- *assertiviteit*

²⁹ Concept Meerjaren beleidsplan 2010-2014, p.8

³⁰ Concept Meerjaren beleidsplan 2010-2014, p.6

- *representativiteit*
- *integriteit.*³¹

Hoewel de definities van de International Association of Schools of Social Work en PHORZA verschillen, zou je kunnen zeggen dat ze elkaar aanvullen. Zo geeft de eerste definitie een beeld van wat het vak van de sociaalagoog als doel heeft, terwijl de beschrijving van PHORZA weergeeft welke specifieke beroepen de sociaalagoog uitoefent en welke kernkwaliteiten in de uitvoering daarvan leidend zijn.

De meeste middenmanagers, die in het kader van dit onderzoek zijn geïnterviewd, hebben een SPH, SPW –achtergrond of een achtergrond als maatschappelijk werker. Een van de middenmanagers heeft een managementachtergrond. De meesten voelen zich onderdeel van hun organisatie. De volgende teammanager geeft aan hoe dat volgens hem komt:

'Er is geen beroepsgroep middenmanagers in de gezondheidszorg. Ik maak gewoon deel uit van een organisatie. Inderdaad, het zou heel anders zijn als ik gewoon een functie had, waarbij ik niet aangesloten was bij een organisatie, maar waarbij een organisatie mij nodig heeft, mij roept om in hun organisatie te komen werken en dat het een begin en een einde heeft.' (Teammanager 5)

Dit wordt ook aangegeven door Afra Groen, bestuurslid van PHORZA:

'SPH-opgeleiden ervaren zichzelf niet als SPH'er. Die ervaren zich als eerste in welke sector ze werken: "Ik werk in de jeugdzorg, ik werk in de zorgpsychiatrie." en dan de functie. Er is niet iets gemeenschappelijks als: "Ik ben eerst verpleegkundige of ik ben eerst psycholoog". Mensen redeneren vanuit hun functie, hun baan.' (Afra Groen, bestuurslid PHORZA)

Daarnaast ligt volgens Afra Groen ook een andere oorzaak hieraan ten grondslag:

'(..)de SPH'er is heel erg een uitvoerend beroep. Op het moment dat je middenmanager wordt, is dat een carrièrestap en voelen mensen zich geen SPH'er. (...) Als die beroepsidentiteit niet sterk is, ga je daar ook niet aan vast blijven houden.' (Afra Groen, bestuurslid PHORZA)

Een middenmanager geeft aan dat hij zich zowel identificeert met de organisatie, als met zijn achtergrond als maatschappelijk werker:

'Ik werk natuurlijk al heel lang bij deze organisatie, dus ik heb me in de loop der jaren sterk vereenzelvigd met de (naam organisatie) (...) Maar de laatste jaren ben ik nu dus weer inhoudelijk manager en zit ik weer veel dicht bij de praktijk, dus dan komt mijn eigen referentie van het maatschappelijk werk ook weer veel meer naar voren. Dus ik ben eigenlijk een mengeling van mijn roots als maatschappelijk werker, maar ik

³¹ Concept Meerjaren beleidsplan 2010-2014, p.7

voel mij toch ook sterk verbonden met de jeugdzorg en met de 'naam organisatie' en haar speciale doelgroep.' (Middenmanager 2)

Als middenmanagers zichzelf meer identificeren met hun baan en de organisatie waarin zij werken, hoe zien zij zichzelf dan ten opzichte van andere professionals in de jeugdzorg? In de gesprekken met middenmanagers in de jeugdzorg komt namelijk naar voren dat zij weten dat andere beroepsgroepen zich wel sterk verenigen.

'Ik hoor wel van mensen, bijvoorbeeld fysiotherapeuten, dat ze op de opleiding al zijn geïnformeerd over de beroepsvereniging. Het is daar, zeg maar vanaf je eerste studentenweek...wordt daar al over gesproken. De normaalste zaak van de wereld, daar hoor je bij en dat is je club. En dat is bij ons helemaal niet en dat moet er eerst zijn.' (Middenmanager 4)

Afra Groen geeft aan dat het in andere beroepen tevens noodzakelijk is om lid te worden van een beroepsvereniging:

'Kijk logopedisten, diëtisten krijgen het allemaal mee vanuit hun opleiding. Dat is wel zo handig, want als ze zich zelfstandig vestigen, dan zullen ze lid moeten zijn van een beroepsvereniging en aan die kwaliteitseisen moeten voldoen. Anders kunnen ze nooit bij een zorgverzekeraar terecht. Dat geldt natuurlijk maar in zeer beperkte mate voor SPH'ers.' (Afra Groen, Bestuurslid PHORZA)

Daarnaast laat zij ook het volgende weten over de beroepsidentiteit van de sociaalagoog:

'Ja, die beroepsidentiteit is toch vrij dun. Je ziet het afnemen. Ten eerste is het niet wettelijk geregeld, zoals bij artsen, notarissen en psychologen. Dat gaat wat betreft het beroepsregister wat beter en het tuchtrecht gaat straks ook wettelijk geregeld worden. Dus dan vermoed ik dat dat wel gaat komen.' (Afra Groen, bestuurslid PHORZA)

Volgens een van de geïnterviewden is het ook zo dat mensen, die werken in de jeugdzorg:

'Niet echt, niet altijd echt het gevoel hebben dat ze een gewaardeerd vak uitoefenen.' (Middenmanager 9)

Dat is volgens hem een van de redenen waarom de organisatiegraad binnen sociaalagogische beroepen in de jeugdzorg zo laag is, terwijl andere groepen, zoals de psychologen, wel georganiseerd zijn in een beroepsvereniging.

5.5 Lidmaatschap beroepsvereniging: 'blijkbaar is er niet zo'n sterke drive om dat te doen'

Hoewel de meeste geïnterviewden het nut van het lidmaatschap van een beroepsvereniging inzien en voordelen weten te noemen, is het merendeel geen lid van een beroepsvereniging als PHORZA. Dit is opvallend. De vraag is waar dit aan ligt: waarom worden mensen in de jeugdzorg - en middenmanagers in het bijzonder – geen lid van een beroepsvereniging? En voor de beroepsverenigingen nog belangrijker: Hoe kan men ervoor zorgen dat middenmanagers zich wel aansluiten bij een beroepsvereniging?

Eerder in het hoofdstuk is al aan bod gekomen hoe middenmanagers denken over verenigen binnen hun beroep en wat zij graag zouden zien van een beroepsvereniging. Daaruit kwamen een aantal diensten en functies die een beroepsvereniging zou moeten bieden, die waardevol zouden zijn voor de sector als geheel, maar ook voor de middenmanagers zelf.

Ook weten middenmanagers voordelen te noemen van een beroepsvereniging:

'Het laat wel zien hoe nuttig het is. Het blijft vaak bij actiegroepen met een beperkt doel. Gedrevenheid, maar is toch zo weer weg wanneer een doel bereikt is of niet haalbaar blijkt te zijn. Met een beroepsvereniging is het allemaal wat meer bezonken, mogelijkheid tot verdere verdieping en bedenkingen.' (Middenmanager 10)

'Als...het maakt mij niet uit hoe het heet, maar als je op zich een belangenvereniging hebt voor een bepaalde sector of voor een bepaalde beroepsgroep, dat kan wel heel helpend zijn. Om de centrale thema's en mee te helpen verbeteren.' (Middenmanager 4)

Maar anderen laten ook weten dat het voor hen, waarschijnlijk niets is. Een geïnterviewde zegt:

'Het is ook kennelijk niet zo aantrekkelijk voor mij nog, het onderwerp dat ik dus in de afgelopen, ik zit natuurlijk al 30 jaar in de hulpverlening, dat ik niet eerder me heb aangesloten bij zo'n vereniging. Kennelijk is dat toch niet zo'n sterke drive, zo'n sterk appel om dat te doen.' (Middenmanager 2)

Een andere middenmanager (Middenmanager 5) laat weten dat hij zelf geen motivatie heeft om zich bij een beroepsvereniging aan te sluiten en dat hij in deze huidige functie wordt geleefd. De tijd om zich bezig te houden met de activiteiten van een beroepsvereniging, heeft hij momenteel gewoon niet.

Daarnaast worden er nog andere oorzaken genoemd, die ten grondslag kunnen liggen aan het feit dat middenmanagers uit het jeugdveld zich niet aansluiten bij een beroepsvereniging als PHORZA.

Ten eerste noemt men dat de Jeugdzorg nog een jong veld is, waarin het verenigen van de beroepsgroep nog niet zo ingebakken is, zoals bij artsen of andere beroepen in de medische sector.

'Die wetenschappers liggen natuurlijk toch veel dichter bij de medische sector, en het hele maatschappelijk werk is nog heel jong en vanuit een heel ander vertrekpunt ontstaan, waar een beroepsvereniging niet normaal was.' (Middenmanager 4)

Bovendien laat een respondent weten dat de actiebereidheid binnen deze sector altijd laag is geweest en wel om de volgende redenen:

'De loyaliteit naar de cliënt toe, maar ook het niet gewend zijn om met elkaar voor jezelf op te komen.'

(Middenmanager 4)

Volgens haar ontbreekt er ook een gezamenlijk bewustzijn. Dat zou de sector juist kunnen helpen, wanneer men zich realiseert dat men hetzelfde doel nastreeft.

Daarnaast is het geen verplichting voor sociaalagogen om zich te registreren, dus ook niet voor degene die als middenmanager in de Jeugdzorg werken.

'Voor mij als teammanager is die verplichting er niet.' (Teammanager 5)

Tot slot noemen enkele geïnterviewden dat managers een ander soort doelgroep is, en dat de profilering van de beroepsvereniging t.o.v. de managers een oorzaak kan zijn. Het is het ook zo dat niet elke manager uit het werkveld zelf komt. Men is dus niet automatisch ook maatschappelijk werker of sociaalagoog.

'Bij mij zou er dat denk ik aan liggen, omdat je als manager toch een ander soort volk bent. Dat betekent niet, ik ben ook maar een klusjesman, net zo goed als alle ander mensen hier. Maar ik zou dan eerder behoefte hebben aan die managers, die zich organiseren, dan dat ik per se met een groep maatschappelijk werkers dat wil doen. Want de vraag, die ik heb om ondersteuning om gezamenlijkheid en coaching, ligt gewoon anders dan die van een maatschappelijk werker heeft.' (Middenmanager 4)

'Voor een deel denk ik dat managers denken dat ze zich nergens bij hoeven aan te sluiten omdat ze manager zijn en ze komen vaak niet uit het werkveld. Dat zou een reden kunnen zijn, want ik zou er ook niet op zijn gekomen, als ik niet voor mezelf zou willen beginnen.' (Middenmanager 1)

Voor beroepsverenigingen als PHORZA, is het interessant om te weten hoe de middenmanagers denken over het werven van leden. Hoe kan de beroepsvereniging ervoor zorgen dat men zich aansluit bij de vereniging?

Vrijwel elke geïnterviewde is het er over eens dat de werving moet beginnen bij de organisatie waar zij werkzaam zijn. Zo zou PHORZA bijvoorbeeld contact kunnen leggen met een directeur of raad van bestuur en bij hen neerleggen wat de voordelen zijn van een lidmaatschap voor de werknemers.

'Ik denk gewoon door alle organisaties, waar je er vanuit kunt gaan dat er mensen werken, die aansluiten bij een beroepsvereniging, om daar dus een algemene brief of een informatiepakket naar te sturen. Dan ben ik er bijna zeker van dat het wel terecht komt bij degenen voor wie het bedoeld is. En dat er dan, dan moet er intern besloten worden of mensen lid kunnen worden of dat ze dat zelf willen doen of dat de organisatie dat voor je wilt doen.' (Middenmanager 6)

'Niet bij mij, maar bij het management of naar de raad van bestuur en moeten zich daar profileren. Dit kunnen wij bieden aan jullie middenkader, zo ziet ons pakketje eruit, deze bijdrage leveren wij...wat vinden jullie ervan management? Als het management zegt, nou goede zaak, dan komt dat in de organisatie en dan komen ze uiteindelijk bij mijn functie uit.' (Teammanager 5)

'Benader organisaties met voorlichtingscampagnes en biedt ze een deal aan. Ik weet niet wat een lidmaatschap kost, maar stel dat dat 100 euro op jaarbasis is, nou jullie medewerkers mogen voor 75 euro per jaar lid zijn, mits er zoveel procent lid wordt.' (Middenmanager 1)

Werving: een rol voor nieuwe media

Ook is men van mening dat werven via de nieuwe media, zoals internet, intranet en e-mailverkeer zin heeft.

'Laat ze er iets over op de website zetten of een mailtje sturen of een overleg organiseren. Maar ja met duizend mensen is het al lastig om een heel overleg te organiseren, dus dan moet het toch via de mail.'

(Middenmanager 2)

'Geen idee, via de mail. Niet anders dan de BMj, die andere belangenvereniging dat doet. Gewoon rechtstreeks contact zoeken, mailen.' (Middenmanager 10)

Een ander mogelijke oplossing, die genoemd wordt, heeft ook te maken met opleiding van de sociaalagoog. Zoals eerder al is genoemd, wordt er op opleidingen weinig aandacht besteed aan het lidmaatschap van beroepsverenigingen. Een geïnterviewde noemt dat het wellicht helpend is om afgestudeerden lid te maken, zodat het na een paar jaar normaal is om lid te worden van een beroepsvereniging als afgestudeerd sociaalagoog.

Uit documenten van PHORZA, die in het kader van dit onderzoek geanalyseerd zijn, blijkt dat PHORZA zelf ook bezig was met het werven van afgestudeerden.

*'Hier is ook het concept 10-tjes lid besproken, waarin een hogeschool voor 10 euro per persoon (betaald door de HS) een lidmaatschap cadeau geeft tijdens de uitreiking van het diploma.'*³²

Daarnaast hebben de geïnterviewden het idee dat PHORZA zich niet actief kenbaar maakt of actief leden werft. Toch lijkt het jaarverslag een heel ander beeld te schetsen. Hierin is een lijst opgesteld met alle acties die PHORZA heeft ondernomen op het gebied van PR. Deze acties variëren van het organiseren van congressen, het deelnemen aan overleggen en beurzen en het geven van voorlichtingen, tot het verschijnen op tv, radio of in verschillende vaktijdschriften.

Zoals in de centrale vraagstelling te lezen is, spitst dit onderzoek zich toe op middenmanagers in de Jeugdzorg. Deze vraag komt mede voort uit de wens die PHORZA had om middenmanagers te verwelkomen binnen hun beroepsvereniging.

'Als het goed is hebben die (middenmanagers in de jeugdzorg) enerzijds een uitvoerende en anderzijds een leidinggevende taak. Die hebben een verbinding met het hogere management en die hebben een verbinding met medewerkers op de werkvloer. Als het middenmanagement ook overtuigd is van het belang, dan dragen zij dat uit naar de werkvloer.' (Afra Groen, Bestuurslid PHORZA)

³² jaarverslag PHORZA, 2009, p.17

Eerder is al aan bod gekomen wat de beroepsvereniging de middenmanagers kan bieden, maar wat kan de middenmanager betekenen voor de beroepsvereniging?

Elke geïnterviewde is het erover eens dat zij expertise, kennis en ervaring kunnen meebrengen naar de beroepsvereniging. De geïnterviewden hebben vaak ook een visie op het vak als geheel en een visie op actuele onderwerpen en hoe deze aangepakt zouden moeten worden.

'Ik denk dat ze heel nuttig gebruik kunnen maken van mensen, die ervaring hebben opgedaan zo door de jaren heen.' (Middenmanager 10)

'Ik denk dat ik wel wat over mijn ervaringen zou kunnen zeggen, bijvoorbeeld met het actuele onderwerp van de persoonsgebonden budgetten(...). Vraag nou gewoon eens die mensen die indicaties verstrekken, ga daar nou eens mee in gesprek.' (Middenmanager 7)

6. Professionalisering van de middenmanager in de jeugdzorg

In dit hoofdstuk worden de eerder gepresenteerde data in de context van de literatuur geplaatst om te komen tot een verdiepende analyse.

6.1 De sociaal agogische professional

Professionalisering in de jeugdzorg

De professionaliseringsbeweging in en rondom organisaties, waar Noordegraaf (Noordegraaf, 2008:194) over spreekt, is te herkennen in de sectoren waar sociaalagogen actief zijn. Zo ook in de sector jeugdzorg, waarop dit onderzoek is gericht. Onder invloed van een aantal gezinsdrama's is het functioneren van de sector jeugdzorg in de belangstelling komen te staan. Zoals eerder al bij de presentatie van de data genoemd is, ziet men professionalisering van deze sector als een manier om de kwaliteit van de geleverde zorg te verbeteren.

De roep om professionalisering van de sociaal agogische sector is ook aanwezig in de eerder besproken literatuur. Kwakman en Schilder (2005) concluderen aan de hand van een aantal kenmerken van hoog geprofessionaliseerde beroepen dat de professionaliseringsgraad van de welzijnssector laag is. Deze kenmerken van hoog geprofessionaliseerde beroepen zijn volgens Kwakman en Schilder:

Gemeenschappelijke opvattingen over het beroep, een heldere, overdraagbare, theoretische kennisbasis, erkenning van het eigen deskundigheidsdomein, een beroepsvereniging, een beroepscode en controle over de toegang tot en inhoud van beroepsopleidingen (Kwakman & Schilder, 2005:18).

Ook Spierts (2005) komt tot deze conclusie aan de hand van de volgende kenmerken:

- Body of knowledge and skills: Er is geen sprake van een eigen geheel van overdraagbare theoretische kennis en een bijbehorende set van methodische concepten.
- Arbeidsdeling: Sociaal-culturele professionals zijn niet in staat om zelf te beslissen wat er gedaan moet worden. Professionals hebben weinig invloed op het vaststellen van kwaliteitsstandaarden voor het werk.
- Arbeidsmarkt: zij hebben geen controle over toegang tot de arbeidsmarkt. Formele erkenning, registratie en titelbescherming ontbreken. Ook is er niet een bepaalde opleiding verbonden aan de professies.
- Opleiding en training: Zij hebben niet via beroepsverenigingen controle op de toegang tot beroepsopleidingen of op de inhoud van het curriculum.
- Beroepsideologie: Beroepsidentiteit en beroepsideologie zijn sterk afhankelijk van de omgeving, omdat professionals vaak op subsidiebasis werken (Spierts, 2005:15-16).

De kenmerken die Kwakman en Schilder noemen, komen allemaal terug in de projecten van het Plan Professionalisering Jeugdzorg. Zo is het deelproject 'De Vakbekwame Professional' een voorbeeld van het kenmerk gemeenschappelijke opvattingen over het beroep. Zo bestaat het project uit een overzicht van alle voorzieningen, beroepen en functies binnen de Jeugdzorg, is er duidelijkheid over de rol en positie van academisch opgeleide en hbo opgeleide beroepsbeoefenaars en zijn er competentieprofielen ontwikkeld voor jeugdzorgwerkers op academisch en hbo niveau. Kortom: Zo is er meer duidelijkheid over wat wel en niet tot het beroep behoort.

Het deelproject 'De Professional in Opleiding' sluit aan bij het kenmerk controle over toegang tot en inhoud van de beroepsopleidingen. In dit project is namelijk een uitstroomprofiel ontwikkeld, waarin duidelijk wordt welke competenties afgestudeerden aan sociaalagogische opleidingen moeten bezitten om succesvol te kunnen zijn in de praktijk van de Jeugdzorg.

'De georganiseerde professional' is een project dat beroepsverenigingen in het sociaalagogische veld heeft proberen te versterken. Het hebben van een beroepsvereniging is ook een kenmerk van een hoog geprofessionaliseerd beroep.

Ook het hebben van een beroepscode, wordt zowel in de literatuur, als in het actieplan als noodzakelijk gezien, wil een beroepsgroep zich verder professionaliseren. Vandaar dat dit ook een deelproject is geweest binnen het Plan Professionalisering Jeugdzorg. In het project 'De reflectieve professional' heeft men de bestaande beroepscodes verder ontwikkeld en is er begonnen met het tuchtrecht en een tuchtcollege. Daarnaast sluit de inzet van de deelnemers aan het actieplan om de ontwikkeling van de registratie van professionals verder te ontwikkelen, hierop aan.

Het project 'De lerende professional' sluit aan op het kenmerk van heldere, overdraagbare, theoretische kennisbasis, dat door Kwakman en Schilder wordt genoemd, aangezien men een databank heeft opgezet waarin alle relevante na- en bijscholingstrajecten zijn opgenomen.

In zijn artikel geeft Spierts een aantal aanbevelingen over de manier waarop professionalisering binnen de sociaal-culturele sector zou moeten plaatsvinden. Deze aanbevelingen zijn ook bruikbaar voor de sociaal agogische sector.

- het beleid moet meer onderzoek entameren. Hierbij moeten ook de sociaal-culturele professionals worden betrokken, bij voorkeur door zelf onderzoek te doen onder begeleiding van wetenschappers.
- Onderzoek, ontwikkelingen en innovatie moeten worden gekoppeld aan actuele thema's, zodat de ontwikkeling van de professie niet blijft steken op abstracte kennis.
- Professionals moeten zelf de keus kunnen maken op welke manier ze beschikbare kennis in de praktijk gebruiken. Pas als resultaten erg achter blijven, moet men hen daarop aanspreken.

- Bij de ontwikkeling van praktijk, professie en beleid volstaat niet een manier van sturing. Op het ene moment moeten managers en opdrachtgevers de sturing hebben, op het andere moment moeten vrijwilligers, professionals en gebruikers meer de ruimte hebben.
- Er moet ruimte zijn om te leren: zowel voor professionals op de werkplek, als voor beleidsmakers, managers en onderzoekers om te leren van professionals.

Doordat het Plan Professionalisering Jeugdzorg bedacht en uitgevoerd werd door een reeks aan partijen, die zowel de praktijk, het beleid, de wetenschap en de cliënten vertegenwoordigden, zijn bovenstaande aanbevelingen terug te vinden in de manier waarop dit plan tot stand is gekomen.

In het licht van de eerder genoemde literatuur, is het Plan Professionalisering Jeugdzorg te kenmerken als een serieuze en grondige poging om de professionalisering en kwaliteit van de jeugdzorg te vergroten. Toch heeft dit niet voor alle partijen tot het gewenste resultaat geleid, zo blijkt uit de opheffing van PHORZA.

Wanneer eerder besproken concepten als identiteit en organisatie van de beroepsgroep worden gekoppeld aan deze poging tot professionalisering, kan een aantal punten worden opgemerkt.

Wanneer er een gezamenlijke identiteit van de sociaalagoog mist en daarmee ook de organisatie van deze beroepsgroep achter blijft, is het ook moeilijk om een plan als het Actieplan Professionalisering Jeugdzorg effectief door te voeren. Daarvoor zijn immers ook vertegenwoordigers van de professionals nodig. Op het gebied van de sociaalagoog ontbreekt die vertegenwoordiging en wordt het plan dus meer een plan van beleidsmakers en werkgevers, waarin professionalisering op een bedrijfsmatige manier wordt aangepakt.

6.2 De georganiseerde sociaal agoog?

Uit de geschiedenis van beroepsverenigingen in het sociaalagogisch veld, komt naar voren dat zij altijd moeite hebben gehad om een groot ledenaantal te bereiken. Dit heeft consequenties gehad voor hun voortbestaan. In de loop van tijd zijn vele kleine beroepsverenigingen, binnen het sociaalagogisch veld, gefuseerd met het doel het ledenaantal en draagvlak te vergroten en daarmee de belangen van de leden beter te kunnen behartigen. Zo is ook PHORZA tot stand gekomen. Toch heeft dit niet het gewenste resultaat opgeleverd. Ondanks vele inspanningen heeft PHORZA moeten besluiten tot opheffing. De vereniging had niet genoeg leden en dus ook niet genoeg financiële mogelijkheden om haar verenigingsactiviteiten voort te zetten.

Ook uit de interviews blijkt dat het lidmaatschap van beroepsverenigingen veel voorkomend zijn bij de middenmanagers in de jeugdzorg. Slechts één van de geïnterviewden lid is van een beroepsvereniging binnen het sociaalagogisch veld. Als het gaat om de gedachten die er leven bij de middenmanagers ten aanzien van verenigen binnen een beroepsgroep, valt op dat men wel een theoretische visie heeft op de beroepsvereniging. Men noemt mogelijke rollen, functies en diensten van een beroepsvereniging. Ook heeft

men ideeën over wat een lidmaatschap van een beroepsvereniging voor hen als individu kan opleveren en wat zij als leden kunnen betekenen voor de beroepsvereniging. De geïnterviewden zijn over het algemeen positief over het idee van een beroepsvereniging, en laten weten dat dit wellicht zou kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het jeugdveld. Toch komt men vaak tot de conclusie dat zij zelf geen behoefte hebben aan een beroepsvereniging.

Uit de literatuur komt ook naar voren dat het ontbreken van een beroepsgroep problematisch is, de beroepsvereniging dient niet alleen de individuele professional, maar heeft ook een maatschappelijke functie. Beusmans verwoordt dit als volgt: *“Als intermediaire organisaties bevinden zij zich in het maatschappelijk middenveld waarop de meest uiteenlopende belangengroepen elkaar en de overheid ontmoeten en waarin de samenleving interactief wordt vormgegeven”* (Beusmans, 2002:76).

Merton (1958) onderstreept deze maatschappelijke functie van de beroepsvereniging.

Nu blijkt dat de beroepsgroep van de sociaalagoog niet duidelijk aanwezig is, kunnen zowel de maatschappelijke voordelen, als de voordelen voor de beroepsgroep niet plaatsvinden.

Identiteit van de sociaal agoog

Uit de verzameling van de data, komen een aantal opvallende aspecten naar voren over de identiteit van de geïnterviewden en de sociaalagogische sector.

Ten eerste is sociaalagoog een begrip dat uiteenlopende functies bevat. Sociaalagogen zijn werkzaam in de gehandicaptenzorg, de geestelijke gezondheidszorg, de jeugdzorg, de kinderopvang, maatschappelijke dienstverlening en welzijn, verpleeg- en verzorgingstehuizen, in ziekenhuizen of in een zelfstandige praktijk. Ook de definitie van de International Association of Schools of Social Work is weinig specifiek: *‘The social work profession promotes social change, problem solving in human relationships and the empowerment and liberation of people to enhance well-being. Utilising theories of human behaviour and social systems, social work intervenes at the points where people interact with their environments. Principles of human rights and social justice are fundamental to social work.’*

Ten tweede voelen geïnterviewden zich eerder onderdeel van de organisatie, waarvoor zij werken, dan van de beroepsgroep sociaalagoog. Ook Afra Groen, bestuurlid van PHORZA, geeft aan dat SPH-opgeleiden eerder redeneren vanuit hun functie of baan binnen de organisatie, niet vanuit hun identiteit als sociaalagoog.

Ten derde komt naar voren dat de identiteit van de sociaalagoog niet sterk is. Men noemt als oorzaak hiervan de afwezigheid van de wettelijke registratieplicht, die er bijvoorbeeld wel is voor psychologen. Maar ook dat men met name binnen de jeugdzorg, niet het gevoel heeft een gewaardeerd vak uit te oefenen.

Identiteitscrisis?

In de literatuur, die eerder is besproken, spreken Kwakman en Schilder (2005) van een crisis van de professionele identiteit bij welzijnsprofessionals. *“Welzijnsprofessionals hebben te maken met een verschuivend werkveld, waarin erkenning voor hun werk en hun unieke bijdrage aan het welbevinden van de cliënt niet langer vanzelfsprekend is, en waar profilering en positiebepaling nodig zijn ten opzichte van elkaar en andere zorgberoepen”* (Kwakman & Schilder, 2005:18). Zij koppelen deze identiteitscrisis aan de lage professionalisering van de welzijnsprofessie. Gemeenschappelijke opvattingen over het beroep, een heldere, overdraagbare, theoretische kennisbasis, erkenning van een eigen deskundigheidsdomein, een beroepsvereniging, een beroepscode en controle over de toegang tot en de inhoud van beroepsopleidingen ontbreken. Dit is binnen het welzijnswerk problematisch: door een verscheidenheid aan functies binnen het veld is er geen coherente groep te herkennen (Kwakman & Schilder, 2005:18).

Watson (2002) stelt dat mensen constant bezig zijn om hun identiteit vorm te geven, hij noemt dit *identity work*: *“Identity work involves the mutually constitutive processes whereby people strive to shape a relatively coherent and distinctive notion of personal self-identity and struggle to come to terms with and, within limits, to influence the various social-identities which pertain to them in the various milieux in which they live their lives”* (Watson, 2002:129). Dit heeft ook betrekking op de identiteitsvorming van sociaalagogen.

Uit het voorafgaande kan worden geconcludeerd dat het ontbreekt aan een duidelijke identiteit van de sociaal agoog. De grote verscheidenheid aan functies en beroepen, die onder deze term vallen, maakt het moeilijk om te onderscheiden wie de sociaalagoog is. Gemeenschappelijke opvattingen over het beroep, een heldere, overdraagbare, theoretische kennisbasis, erkenning van een eigen deskundigheidsdomein, een beroepsvereniging, een beroepscode en controle over de toegang tot en de inhoud van beroepsopleidingen ontbreken daarom.

Ook in het licht van Watsons ‘identity-work’ levert het een probleem op. Doordat bovenstaande elementen van een duidelijke sociaalagogische ‘social-identity’ ontbreken, komen individuele sociaal agogen in een identiteitscrisis, zij kunnen immers niet doen aan ‘identity-work’ en een balans vinden tussen hun eigen ‘self-identity’ en de ‘social-identity’ van sociaal agoog.

In de bovenstaande discussie over professionalisering, vereniging van de beroepsgroep en identiteit lijkt men de klassieke professionals als voorbeeld te nemen. Deze klassieke vorm van de professional, is gestoeld op inhoudelijke control (de theoretische basis van kennis en kunde) en institutionele control (afscherming van het eigen professionele domein) (Noordegraaf, 2008:195-196). Het Plan Professionalisering Jeugdzorg en de aanbevelingen van Kwakman en Schilder en Spierts, ondernemen pogingen om deze twee peilers te versterken en te ontwikkelen met als doel het verder professionaliseren van de sectoren, waarin sociaal agogen werkzaam zijn.

Hoewel het ontbreken van een gezamenlijke identiteit en het ontbreken van een professie in de klassieke zin in de literatuur als een probleem wordt gezien, blijkt uit de eerdere presentatie van de data dat de geïnterviewde middenmanagers binnen de jeugdzorg dit niet zo te ervaren. De meeste geïnterviewden geven aan geen behoefte te hebben aan een beroepsvereniging en zijn ook geen lid van een bestaande beroepsvereniging.

Sociaal agoog als nieuwe professional

Noordegraaf noemt naast de klassieke professional een andere vorm van de professional, die bruikbaar kan zijn voor de sociaal agogische sector en voornamelijk voor de middenmanager in de sociaal agogische sector: de nieuwe professional. Noordegraaf geeft aan dat in pogingen tot professionalisering nemen nieuwe professionals de klassieke professionals als voorbeeld en proberen een inhoudelijke en technische kennisbasis te creëren, om zo effectiviteit van handelen aan te tonen (Noordegraaf, 2008:197). Volgens Noordegraaf zijn deze pogingen echter *'gedoemd te mislukken'* (Noordegraaf, 2008:198). Omdat het voor deze groepen moeilijk om een gedeelde kennisbasis te creëren, omdat zij vaak met ambigue informatie te maken hebben. Daarnaast vormen deze nieuwe professionals moeilijk een afgeschermd groep en verenigt de nieuwe professional zich wel, maar wanneer het hem/haar niet zint, zullen andere beroepsverbanden aangegaan worden (Noordegraaf, 2008:198).

Deze omschrijving van de nieuwe professional sluit aan op de boven genoemde kenmerken van de sociaal agoog. De identiteit van de sociaal agoog valt niet duidelijk af te schermen, door de grote verscheidenheid aan functies en beroepen. Ook ontbreekt het de sociaal agoog aan een duidelijke, eenduidige, overdraagbare kennisbasis, oftewel *'body of knowledge'* en kent de sociaal agogische sector een historie van veranderlijke beroepsverbanden.

Publieke managers worden volgens Noordegraaf vaak ook gezien als professionals en worden er ook pogingen gedaan om publiek management te professionaliseren (Noordegraaf, 2008:347). Managers moeten volgens Noordegraaf worden gezien als een ander soort professional en er moeten daarbij passende vormen van professionalisering worden gevonden (Noordegraaf, 2008:348). Professionele managers moeten beschikken over een aantal competenties: adaptief vermogen, interpretatief vermogen en verbinden vermogen (Noordegraaf, 2008:349). *'Competenties hebben veeleer betrekking op het vermogen om goed te opereren, zonder dat duidelijk is wat goed opereren is- op het vermogen om de notie van 'goed opereren' zelf ook vorm te geven en te managen'* (Noordegraaf, 2008:349). Noordegraaf geeft aan dat de professionele publieke managers beschikken over voldoende kennis, maar dat zij vooral moeten weten of en wanneer zij bepaalde kennis moeten toepassen. Professionalisering van publieke managers zal meer gericht moeten zijn op *'de versterking van een bij de publieke sector passende managerial identiteit de ambivalenties van het vak dat geen echt vak is, uitdrukt'* (Noordegraaf, 2008:353). Professionele publieke

managers kunnen door de eerder genoemde competenties de interventiefuik herkennen en op passende wijze managen. Zij hebben oog voor wat moet en wat kan en voor de moeilijke relatie tussen wat moet en wat kan in het geval van maatschappelijke problemen. Volgens Noordegraaf leidt dit tot een beter publiek domein en betere verwachtingen rondom het publieke domein (Noordegraaf, 2008:255).

Middenmanagers in de jeugdzorg zijn, in het licht van Noordegraaf (2008) te kenmerken als publieke managers. Publieke managers worden gedefinieerd als *“leidinggevend in het publieke domein”* (Noordegraaf, 2008:108). Dat publieke domein bestaat uit de overheid in enge zin en semi-publieke en maatschappelijke organisaties, die in financiële en juridische zin in de overheidsfeer opereren (Noordegraaf, 2008:110). Hieronder vallen dus ook Bureau Jeugdzorg en andere jeugdzorg instellingen, waarin de geïnterviewde middenmanagers werkzaam zijn. Bovenstaande aanwijzingen bieden dus ook handvatten om te komen tot een verdere professionalisering van middenmanagers in de jeugdzorg.

Een nieuwe weg naar professionalisering

Nu is vastgesteld dat middenmanagers in de jeugdzorg publieke managers zijn en duidelijk is dat deze groep een andere weg naar professionalisering moet bewandelen dan de klassieke professionals, kunnen er een aanbevelingen gedaan worden.

- Ontwikkeling van praktijkkennis

Hoewel Kwakman en Schilder (2005) uitgaan van het klassieke beeld van de professional, bieden zij toch een alternatief dat past binnen het beeld van de nieuwe professional.

Professionalisering van de sociaal agoog is vooral gebaat bij de verdere ontwikkeling van praktijkkennis. Professionals leren van alle activiteiten, die ze dagelijks uitvoeren, maar zij leren vooral van activiteiten waarin een moment van reflectie zit en van activiteiten, die interactie met anderen meebrengen. Volgens Kwakman en Schilder is het belangrijk dat het leren gezamenlijk plaatsvindt binnen het team, de organisatie of de beroepsgroep. Daarnaast is ook het duiden en vastleggen van theoretische kennis belangrijk. Er bestaat in deze inductieve strategie dus verbinding en interactie tussen praktijkkennis en formele kennis (Kwakman & Schilder, 2005:20). *“Hierdoor wordt een oplossing geboden voor implementatie- en toepassingsproblemen, maar wordt tegelijkertijd kennis ontwikkeld ten behoeve van vorming van een gemeenschappelijke kennisbasis binnen de organisatie of beroepsgroep”* (Kwakman & Schilder, 2005:19-21). De ontwikkeling van praktijkkennis is waardevol voor de sociaal agoog, aangezien een eenduidige kennisbasis ontbreekt.

- Versterking van beroepsverbanden

Noordegraaf (2008) geeft aan dat versterking van de beroepsverbanden helpend kunnen zijn voor de verdere professionalisering van de publieke manager. Binnen dit groepsverband kan worden gewerkt aan de versterking van *'een bij de publieke sector passende managerial identiteit'* (Noordegraaf, 2008:353). Wanneer dit wordt toegepast op de middenmanager in de jeugdzorg, zou er bijvoorbeeld een beroepsgroep kunnen worden ontwikkeld voor managers in de jeugdzorg of managers in de sociaal agogische sector. Binnen dit verband kan worden nagedacht over welke competenties een manager in de zorg zou moeten beschikken en hoe deze competenties verder ontwikkeld kunnen worden. De eerder genoemde competenties, waarover een publiek manager zou moeten beschikken, zijn volgens Noordegraaf (Noordegraaf, 2008:355):

1. Adaptief vermogen: De publiek manager moet zijn werkwijze aanpassen aan de setting.
2. Interpretatief vermogen: De dagelijkse gebeurtenissen correct interpreteren en gebruiken.
3. Verbindend vermogen: Handelingen verbinden met het publieke domein.

Het versterken van beroepsverbanden en het ontwikkelen van praktijkkennis kan plaatsvinden binnen organisaties, teams of beroepsgroepen.

7. Conclusie

Tijdens het onderzoek is getracht antwoord te geven op de vraag:

'Welke betekenissen geven middenmanagers binnen de sector jeugdzorg aan het verenigen binnen een beroepsgroep en het begrip beroepsvereniging?'

Aan de hand van deze vraag is een beeld geschetst hoe middenmanagers in de sector jeugdzorg denken over het verenigen binnen de beroepsgroep. Door deze informatie uit interviews, documenten en observaties te koppelen aan literatuur, is geprobeerd mogelijkheden voor vereniging en verdere professionalisering van middenmanagers in de sector jeugdzorg aan te dragen.

Uit de bespreking van de bevindingen in combinatie met de literatuur rondom professionalisering, identiteit en vereniging van middenmanagers in de jeugdzorg, komen een aantal aspecten naar voren. Deze kunnen waardevol zijn een verdere ontwikkeling van professionalisering van de sociaal agogisch en de jeugdzorg.

Uit het onderzoek is gebleken dat er in de sociaal agogische sector sprake is van een lage organisatiegraad. Dit blijkt uit de interviews, waarin middenmanagers in de sector jeugdzorg aangeven geen lid te zijn van een beroepsvereniging. Maar ook uit de geschiedenis van de beroepsvereniging voor sociaal agogen: PHORZA en de uiteindelijke opheffing van deze vereniging.

Zowel uit de interviews, documenten en literatuur blijkt dat er geen gezamenlijk beleefde identiteit van de sociaal agogisch bestaat. De sociaal agogische sector omvat een verscheidenheid aan beroepen, functies en opleidingen en is niet duidelijk af te bakenen. Als gevolg hiervan identificeren sociaal agogen zich vooral met hun baan of functie binnen de organisatie, waarin zij werkzaam zijn. Dit geldt ook voor middenmanagers in de sector jeugdzorg. Zij identificeren zich met hun functie als middenmanager, hun eigen organisatie en het jeugdveld.

Naast een gezamenlijk beleefde identiteit als sociaal agogisch, ontbreekt het de sociaal agogische sector ook aan een eenduidige, overdraagbare, theoretische kennisbasis: 'The body of knowledge'. Dit hangt ook samen met het ontbreken van een duidelijk af te bakenen professe en de verscheidenheid aan beroepen, functies en opleidingen.

Op basis van de literatuur en de boven genoemde bevindingen is te concluderen dat de sociaal agoog, en daarmee ook de middenmanager in de sector jeugdzorg, geen klassieke professional is, zoals een arts of advocaat. Dit betekent niet dat er niet gestreefd kan worden naar verdere professionalisering van sociaal agogen en middenmanagers in de jeugdzorg. Het vereist wel een andere benadering van professionaliteit.

Voor deze nieuwe professionals is het moeilijk om een gedeelde kennisbasis te creëren, omdat zij vaak met ambigue informatie te maken hebben. Daarnaast vormen deze nieuwe professionals moeilijk een afgeschermd groep en verenigt de nieuwe professional zich wel, maar wanneer het hem/haar niet zint, zullen andere beroepsverbanden aangegaan worden.

Ten eerste is de rol van praktijkkennis belangrijk. Omdat nieuwe professionals, zoals middenmanagers in de jeugdzorg vaak met ambigue informatie te maken hebben, is het moeilijk om een gedeelde kennisbasis te creëren. Nieuwe professionals leren vooral van de dagelijkse praktijk, op voorwaarde dat er ook een moment van reflectie is. Naast de praktijk is het ook waardevol deze praktijk kennis vast te leggen en te duiden.

Ten tweede is het waardevol om invulling te geven aan de identiteit van de publieke manager, maar niet op inhoudelijke vlak, maar op het vlak van competenties die betrekking hebben op het handelen van de manager. Zoals eerder al is genoemd, beschikken professionele publieke managers over een adaptief vermogen, een interpretatief vermogen en een verbinden vermogen. Dit stelt de publieke manager in staat om op betekenisvolle wijze om te gaan met de dagelijkse praktijk en managementvraagstukken. Hoewel bovenstaande aanbevelingen helpend kunnen zijn bij de verdere professionalisering van middenmanagers in de jeugdzorg en van sociaal agogen is dit geen kant en klare oplossing. De sociaal agogische sector is en blijft een divers terrein. Toch bieden bovenstaande aanbevelingen een aangrijpingspunt voor verdere professionalisering, zonder aan deze verscheidenheid voorbij te gaan.

8. Literatuurlijst

Boeken

- Beusmans, P.M.M.M. (2001). Het maatschappelijk belang van een branche-organisatie. In: Tack, P.J. en Beusmans, P.M.M.M. (red.), *Professioneel verenigingsmanagement, theorie en praktijk voor besturen en directeurs van branche- en beroepsverenigingen*. Amsterdam: VU Uitgeverij, 76-84.
- Gastelaars, M. (1997). *'Human Service' in veelvoud, een typologie van dienstverlenende organisaties*. Utrecht: SPW.
- Hollis, M. (1994), *The philosophy of social science*, Cambridge: Cambridge University Press
- Martin, J. (2002), *Organizational culture. Mapping the terrain*, Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein, issues, instituties en instrumenten*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Tack, P.J. (2001). Het primaire proces en drie kritische succesfactoren. In: Tack, P.J. en Beusmans, P.M.M.M. (red.), *Professioneel verenigingsmanagement, theorie en praktijk voor besturen en directeurs van branche- en beroepsverenigingen*. Amsterdam: VU Uitgeverij, 22-30.

Artikelen

- Kwakman, K. en Schilder, L. (2005), Het versterken van professionele identiteit door leren in gemeenschappelijkheid, *Sociale Interventie*, 14, 17-27.
- Merton, R. K. (1958), The Functions of the Professional Association, *The American Journal of Nursing*, 58, 50-54
- Pemberton, J.M. (1994), The Professional Association: Some Basics, *Records Management Quarterly*, 28, 50-55

- Spierts, M. (2005), Een 'derde' weg voor de social-culturele professies, *Sociale Interventie*, 14, 13-21.
- Watson, T.J. (2008), Managing Identity: Identity Work, Personal Predicaments and Structural Circumstances, *Organization*, 15(1), 122-140

Internetbronnen

- Bestuur PHORZA, (2010), Brief bestuur PHORZA aan leden 30-08-2010. (verkregen via de website www.phorza.nl).
- Stallenberg, P. (2007), Wat is nou eigenlijk het Savanna-effect?, *Mobiel*, 6, december 2007-januari 2008 (verkregen via de website <http://www.mobiel-pleegzorg.nl/archief/2007/mo07605.htm>)
- www.hkz.nl
- Kamer van Koophandel, *De vereniging*, Kamer van Koophandel (verkregen via de website <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/overzicht-van-alle-rechtsvormen/de-vereniging/>)
- Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie, *Vereniging*, Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (verkregen via de website <http://www.notaris.nl/page.asp?id=28>)

Documenten

- Berger, M. e.a. (2010), *Eindrapportage Actieplan Professionalisering Jeugdzorg*, Utrecht: NJI.
- PHORZA (2005), *Werk- en Activiteitenplan PHORZA 2005/2006*.
- PHORZA (2010), *Meerjaren beleidsplan 2010-2014*.
- PHORZA (2010), *Jaarverslag PHORZA*.
- Vlaar, P. Van Dam, C. (2007), *Quick scan beroepsverenigingen sociaal agogisch werk*, Utrecht: MOVISIE.

9. Bijlagen

- A. Topiclijsten Interviews
 - Topiclijst middenmanagers

- B. Topiclijst Observaties
 - Topiclijst waarnemingsvragen

- C. Documenten Analyse
 - Topiclijst documenten analyse
 - Overzicht documenten

- D. Codes Data Analyse
 - Codes

A. Topiclijsten Interviews

Topiclijst middenmanagers

Introductie

- Naam
- Leeftijd
- Functie
- Loopbaan/ Carrière

Associaties met beroepsverenigingen

- Ben je ooit lid geweest van een vereniging (in welke vorm dan ook)?
 - Zo ja, wat voor een vereniging?
 - Welke activiteiten ondernam je?
 - Hoe vaak kwam je daar?
 - Wat had je eraan?
- Wat versta je onder een beroepsvereniging
 - Welke functies heeft een beroepsvereniging in jouw ogen?
- Eerdere ervaringen met beroepsverenigingen
 - Ben je ooit eerder in aanraking gekomen met een beroepsvereniging?
 - Zo ja, op welke manier?
 - Wat vond je ervan?
- Voordelen en nadelen van een beroepsvereniging
 - Wat zijn volgens jou de voordelen van een beroepsvereniging als Phorza?
 - Wat zijn volgens jou de nadelen van een beroepsvereniging als Phorza?
- Ben je zelf ooit actief geweest als lid van een beroepsvereniging?

- Zo ja, op welke manier?
- Welke werkzaamheden kwamen daarbij kijken?
- Hoe vaak vond dat plaats?

Ideale beroepsvereniging

- Persoonlijke behoeften
 - Hoe zou je een ideale beroepsvereniging omschrijven a.d.h.v. je persoonlijke behoeften in deze functie?
- Rol voor de beroepsvereniging
 - Wat zou volgens jou de ideale rol zijn, die de beroepsvereniging moet vervullen?
 - Waarom deze rol?
 - Waarom zou de beroepsvereniging die rol moeten vervullen en niet je eigen organisatie of jij als individu?
- Diensten van beroepsvereniging
 - Wat zijn volgens jouw onmisbare diensten, die een beroepsvereniging moet bieden aan haar leden?
 - Waarom zijn juist deze diensten belangrijk?
 - In hoeverre worden deze diensten volgens jou al aangeboden?
 - Door wie worden deze diensten al aangeboden?
- Wat kun jij betekenen voor de beroepsvereniging?

B. Topiclijst Observaties

Algemene indruk

- Uiterlijk gebouw
- Inrichting kantoren
- Omgang medewerkers onderling

Vergaderingen

- Opstelling tafels
- Waar gaan mensen zitten?
- Mogelijkheid tot inbreng
- Woordgebruik

Verenigen

- Waarin laat verenigen zich wel of niet zien?
- Waaruit blijkt dit?

C. Documenten Analyse

Topiclijst documenten analyse

- Wat zijn de recente ontwikkelingen in de jeugdzorg?
- Wat is het belang van een sterke beroepsvereniging?
- Wat heeft men nodig om een sterke beroepsvereniging op te bouwen?
- Waarom is het voor Phorza belangrijk dat middenmanagers uit de jeugdzorg lid worden van de vereniging?
- Wat onderneemt men of heeft men al ondernomen om de beroepsvereniging te versterken?

Overzicht documenten

- Berger, M. e.a. (2010), *Eindrapportage Actieplan Professionalisering Jeugdzorg*, Utrecht: NJI.
- PHORZA (2005), *Werk- en Activiteitenplan PHORZA 2005/2006*.
- PHORZA (2010), *Meerjaren beleidsplan 2010-2014*.
- PHORZA (2010), *Jaarverslag PHORZA*.

D. Codes Data Analyse

Codes

- Aanprijzen beroepsvereniging
- Advies aan overheid
- Advies aan opleidingen
- Behoeftte aan beroepsvereniging
- Belang van registratie
- Beroepsvereniging behandelaren
- Beroepsvereniging maatschappelijk werkers
- Binnenhalen middenmanagers
- Definitie belangenvereniging
- Definitie beroepsvereniging
- Diensten eigen organisatie
- Eerdere ervaringen verenigen
- Eerdere uitingen van beroepsverenigingen
- Functie beroepsvereniging
- Functie respondent
- Identificatie middenmanagers
- Kennisuitwisseling
- Keuze beroepsvereniging
- Kloof opleiding en praktijk
- Kloof overheid en praktijk
- Kwaliteitsbewaking
- Leden werven
- Lidmaatschap belangenvereniging
- Lidmaatschap beroepsvereniging
- Lidmaatschap vakbond
- Meerwaarde middenmanager
- Neerzetten vakgebied
- Nut van een lidmaatschap
- Onbekendheid Phorza
- Persoonlijke visie op verenigen
- Praktijk jeugdzorgwerker
- Praktijk van de manager
- Professionalisering jeugdzorg
- Professioneel bewustzijn
- Professionele achtergrond
- Rol beroepsvereniging
- Samenstelling beroepsgroep
- Thema's jeugdzorg
- Tuchtrect
- Verenigen managers jeugdveld
- Versnippering beroepsverenigingen
- Visie op jeugdzorg
- Visie op organiseren beroepsgroep
- Voordelen beroepsvereniging
- Wegblijven middenmanagers
- Wenselijkheid beroepsvereniging

