BOUWEN AAN VERBINDING

Een kwalitatief onderzoek naar de omgang met publieke waarden en waardenconflicten in de uitoefening van publiek vakmanschap door uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid

Masterthesis
Amber Aman

Bouwen aan verbinding

"Een kwalitatief onderzoek naar de omgang met publieke waarden en waardenconflicten in de uitoefening van publiek vakmanschap door uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid"

Amber Aman
Radboud Universiteit Nijmegen
Faculteit der Managementwetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master thesis
juli 2023
Begeleider: dr. H.L. Paanakker

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis genaamd ‘Bouwen aan verbinding’ die geschreven is vanuit mijn masteropleiding Besturen van Veiligheid. De titel van mijn thesis is tot stand gekomen vanuit het idee dat de uitvoerende professionals hun vakmanschap inzetten om te blijven bouwen aan de verbinding die zij hebben met cliënten, collega’s en ketenpartners. Na vier maanden hard werken mag het resultaat er dan ook zeker zijn. Het was een periode vol met nieuwe ervaringen waar ik dan ook veel van heb geleerd. Ik wil dan ook een aantal mensen bedanken die mij geholpen hebben tijdens het proces van mijn masterthesis.

Als eerste wil ik mijn scriptiebegeleider dr. Hester Paanakker bedanken, want dit resultaat had ik niet kunnen bereiken zonder haar begeleiding. De uitvoerige feedback op mijn stukken hebben mijn thesis richting gegeven en hebben ervoor gezorgd dat ik wist wat ik moest doen. Elke dinsdag liep ik het kantoor van Hester in alsof het mijn eigen kantoor was. De gezelligheid tijdens deze dinsdagen mag dan ook zeker niet ontbreken in dit voorwoord. Daarnaast wil ik mijn begeleider Lambert Janssen van Veilig Thuis Gelderland-Zuid bedanken voor zijn begeleiding vanuit de organisatie en hulp bij het vinden van respondenten voor mijn interviews. Verder wil ik de respondenten bedanken voor hun tijd en moeite. Door de enthousiaste reacties vanuit de respondenten kon ik snel aan de slag met de interviews. Als laatste wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor hun steun tijdens deze periode. Daarnaast wil ik mijn vriend Wes Aarntzen heel erg bedanken voor het ontwerpen van het voorblad van deze thesis.

Dan rest mij enkel nog te zeggen dat ik u veel plezier wens bij het lezen van mijn masterthesis.

Amber Aman
Nijmegen, juli 2023

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding 6
1.1 Aanleiding en onderzoeksprobleem 6
1.2 Probleemstelling 8
1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader 9
1.4 Voorbeschouwing methodologisch kader 10
1.5 Wetenschappelijke relevantie 10
1.6 Maatschappelijke relevantie 11
1.7 Leeswijzer 11
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader 12
2.1 Publieke waarden 12
2.1.1 Waardeninvulling 12
2.1.2 Waardenconflicten 15
2.2 Publiek vakmanschap 16
2.3 Coping in de publieke sector 18
2.3.1 Copingstrategieën op individueel niveau 20
2.4 Conceptueel model 24
Hoofdstuk 3. Methodologisch kader 25
3.1 Ontologie & epistemologie 25
3.2 Onderzoeksmethode 26
3.3 Operationalisatie 27
3.3.1 Operationalisatie publiek vakmanschap 27
3.3.2 Operationalisatie copingstrategieën 28
3.4 Dataverzameling 29
3.5 Data-analyse 30
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid 31
3.6.1 Validiteit 31
3.6.2 Betrouwbaarheid 31
Hoofdstuk 4. Resultaten 33
4.1 Achtergrondinformatie Veilig Thuis Gelderland-Zuid 33

4.2 Waardenprofiel 34
4.2.1 Cliëntoriëntatie 35
4.2.2 Effectiviteit 39
4.2.3 Veiligheid 41
4.2.4 Collegialiteit 43
4.2.5 Rechtmatigheid 45
4.3 Waardenconflicten 46
4.4 Coping 48
4.4.1 Casuistry 48
4.4.2 Bias 50
4.4.3 Rationing 51
4.4.4 Ondersteuning door organisatie 52
Hoofdstuk 5. Conclusie & discussie 53
5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen 53
5.2 Beperkingen van het onderzoek 55
5.3 Discussie 56
5.4 Aanbevelingen voor de organisatie 57
Literatuurlijst 60
Bijlage 1. Interviewprotocol 65

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 Aanleiding en onderzoeksprobleem

Voor de uitvoerende professionals, ook wel frontlijnwerkers genoemd, binnen de publieke sector die werkzaam zijn in verschillende soorten domeinen, speelt vakmanschap een belangrijke rol. Het gaat hierbij om de kennis, vaardigheden en ervaring van professionals die 'op de grond' worden ontwikkeld (Rhodes, 2015, p. 642). Professionals worden vaak binnen hun vakmanschap gedreven door publieke waarden die ervoor zorgen dat zij een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de samenleving (Sprenger, 2011, p. 17). Het kan hierbij gaan om publieke waarden zoals verantwoordelijkheid, professionalisme, effectiviteit en betrouwbaarheid (Beck Jørgensen & Bozeman, 2007, pp. 360–361). Bij de besluiten die professionals dagelijks nemen, krijgen zij te maken met het balanceren tussen deze waarden (zie bijv. Liebling & Arnold, 2004). Hoe dat er in de praktijk uitziet blijft in onderzoek onderbelicht. Zo kunnen professionals te maken krijgen met verschillende waardeninvullingen in hun werkpraktijk of zelfs waardenconflicten, waar zij mee om kunnen gaan door 'copingstrategieën' toe te passen (Paanakker, 2020b, p. 136). Om verschillende redenen vergt het voor professionals steeds afweging tussen verschillende waarden. Dit geldt ook voor het maken van keuzes in hoe invulling te geven aan publieke waarden binnen het kader van hun vakmanschap (Huberts, 2014, p. 214).

De uitvoerende professionals binnen de publieke dienstverlening raken steeds meer in de knel door de toenemende complexiteit waar zij in hun werkpraktijk mee te maken krijgen (Noordegraaf, 2016, p. 785). Uitvoerende professionals zijn primair gericht op het omgaan met cliënten en het behandelen van complexe gevallen, maar ze dienen bij de uitvoering van hun werk ook publieke doelen (Noordegraaf & Steijn, 2013, p. 11). Hun werk wordt gekarakteriseerd door regels en standaarden, waardoor frontlijnwerkers een sterke mate van autonomie in hun werk ervaren. Het zijn juist deze regels en standaarden die zorgen voor een beknelling van de professional. Deze regels zorgen voor veel papierwerk en ook bedrijfsmatige processen leiden tot de vervreemding van beleid en aantasting van de kwaliteit van de dienstverlening (Van Loon & Noordegraaf, 2014, p. 205).

Niet alleen de toenemende bureaucratie zorgt voor beknelling, maar ook de veranderende aard van de publieke dienstverlening. Zo zijn cliënten tegenwoordig veeleisender geworden, is er een gebrek aan middelen en is het wat betreft personeelscapaciteit schaars (Noordegraaf & Steijn, 2013, pp. 13–14; Van Middelkoop, 2022, p. 11). Cliënten zijn mondiger en hebben meer kennis over wat mogelijk is en waar zij 'recht' op hebben. Dit maakt dat de legitimiteit van de uitvoering van het werk door frontlijnwerkers steeds meer ter discussie komt te staan en dat de cliënt zich kritisch opstelt (Raad voor de Volksgezondheid, 2000, p. 16). Daarnaast maakt het gebrek aan tijd en middelen waar uitvoerende professionals mee te maken hebben het steeds lastiger om de verwachtingen die er zijn vanuit de overheid en de burger waar te maken (Staat van de Uitvoering, 2022, p. 22). Verder wordt de uitvoering steeds intensiever, terwijl de schaarse personeelscapaciteit de vraag oproept hoe deze capaciteit verdeeld

moet worden. Capaciteit die juist zo belangrijk is om burgers te helpen en om complexe vraagstukken op te kunnen lossen (Staat van de Uitvoering, 2022, p. 4). De veranderde aard van de publieke dienstverlening en de hoeveelheid bureaucratie dragen eraan bij dat de publieke professional onder druk komt te staan, waardoor de waarden bij de uitvoering van het vakmanschap door de uitvoerende professional in het geding komen (Noordegraaf, 2007, pp. 762–763) en het vakmanschap steeds meer ondergesneeuwd raakt (Sprenger, 2011, p. 16). Dit zorgt er weer voor dat professionals cliënten niet optimaal kunnen helpen (Zuurmond & De Jong, 2010, p. 9).

De complexe omstandigheden waar professionals mee te maken kunnen hebben, roept de vraag op hoe het vakmanschap wordt vormgegeven onder deze omstandigheden. De beknelling kan in verschillende beroepsgroepen naar voren komen waaronder in de veiligheidsketen, zoals bijvoorbeeld voor de frontlijnwerkers bij de organisatie Veilig Thuis. Veilig Thuis is een advies- en meldpunt voor kindermishandeling en huiselijk geweld, waar jong en oud terecht kan (Veilig Thuis Gelderland-Zuid, 2018, p. 5). Bij de aanpak van kindermishandeling en huiselijk geweld speelt Veilig Thuis een belangrijke rol, omdat zij veel expertise in huis heeft en de frontlijnwerkers in het lokale veld aanstuurt om de veiligheid van betrokkenen te kunnen waarborgen (Sprokkereef, 2017, p. 3). De uitvoerende professionals binnen Veilig Thuis staan onder druk. Personeelstekorten zorgen voor een hoge werkdruk, waardoor professionals minder tijd en aandacht hebben voor het helpen van cliënten en gezinnen vanwege de vele taken die zij op hun bord krijgen. Onderzoek lijkt aan te geven dat de complexiteit van de problematiek rondom gezinnen ertoe kan leiden dat professionals veel tijd kwijt zijn aan het werken aan veiligheid binnen deze gezinnen (Van Montfoort, Verhagen, Sondorp, & Torregrosa, 2018, p. 32).

Binnen de werkpraktijk zijn deze uitvoerende professionals verantwoordelijk voor hulpverlening aan burgers, maar moeten zij ook de wet- en regelgeving uitvoeren. De uitvoerende professionals moeten dus de balans opzoeken tussen het volgen van regels en kijken wat er in een specifiek geval nodig is (Van Nunen, Van der Meulen, & Jansen, 2021, p. 16). Dit kan ervoor zorgen dat het vakmanschap van de professionals in de knel komt, doordat de waardeninvullingen en waardenconflicten die binnen het vakmanschap een rol spelen in de praktijk kunnen botsen. Frontlijnwerkers kunnen met deze waardenbotsingen omgaan door gebruik te maken van copingstrategieën, waardoor zij hun vakmanschap kunnen blijven uitvoeren. De beknelling van de professional kan mogelijk leiden tot onzekerheid over hun vakmanschap en het dagelijks handelen. Het aarzelen van professionals zou ervoor kunnen zorgen dat in de praktijk hun interactie met cliënten steeds veranderend is, omdat zij op zoek zijn naar een taal die en handelingsrepertoire dat geschikt is voor de uitvoering van hun werk (Leest, Bolt, & Van der Linde, 2018, pp. 41–42). Dit maakt het mogelijk lastig om in de werkpraktijk van de professional de juiste positie in te nemen en hulp te bieden die ook goed aansluit bij de cliënt.

Zoals hierboven beschreven kunnen de uitvoerende professionals bij Veilig Thuis ook eventueel te maken krijgen met een beknelling, waardoor zij in hun vakmanschap belangrijke publieke waarden mogelijk minder tot uiting kunnen brengen in de praktijk. Als zij hun vakmanschap minder kunnen waarmaken, dan kan dat er eventueel voor zorgen dat de kwaliteit van de dienstverlening van

professionals hier onder gaat lijden. In dit vakmanschap kunnen de waarden van professionals met elkaar botsen, waardoor niet alle waarden die belangrijk zijn in een bepaalde situatie gewaarborgd kunnen worden. Het publiek vakmanschap van de frontlijnwerkers bij Veilig Thuis wordt in deze thesis aan nadere studie onderworpen. Het vakmanschap, de waarden en ook de waardenconflicten zijn van groot belang voor de uitvoering van het werk van professionals en hoe zij interacteren met cliënten en gezinnen. Binnen de werkpraktijk kunnen er strategieën, in de literatuur copingstrategieën genoemd, worden toegepast om met waardenconflicten om te gaan. Over deze copingstrategieën later in deze inleiding meer. In deze thesis wordt daarom de invulling van het publiek vakmanschap onderzocht in de context van Veilig Thuis, specifiek Veilig Thuis Gelderland-Zuid.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling bestaat uit een doel- en vraagstelling. Bij de vraagstelling wordt een hoofdvraag gedefinieerd en op basis daarvan worden er deelvragen beschreven.

De doelstelling van deze thesis is het inzicht verkrijgen in hoe, middels de invulling van publieke waarden, publiek vakmanschap door de professionals bij Veilig Thuis wordt vormgegeven en wat de invloed hiervan is op hun werkpraktijken, ten einde Veilig Thuis Gelderland-Zuid een duidelijk beeld te verschaffen over het publiek vakmanschap en de werkpraktijk van de eigen professionals en handvatten te bieden voor het versterken van de kwaliteit van de dienstverlening aan cliënten en gezinnen.

De hoofdvraag die uit deze doelstelling voortvloeit luidt als volgt: "*In hoeverre ervaren professionals conflicten tussen publieke waarden bij de invulling van publiek vakmanschap bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid en op welke wijze beïnvloedt dat de copingstrategieën van deze professionals in de interactie met cliënt en gezin?"*

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden er meerdere deelvragen behandeld:

1. Wat wordt er in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder publieke waarden en publiek vakmanschap en wat is de relatie hiertussen?
2. Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over copingstrategieën van professionals met waardeninvullingen en waardenconflicten?
3. Wat wordt er door uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid verstaan onder publiek vakmanschap en welke waarden spelen hierin een rol?
4. In hoeverre worden er door uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid al dan niet conflicten ervaren tussen de door hen geïdentificeerde waarden en hoe beïnvloedt dat middels copingstrategieën hoe ze hier mee omgaan in de interactie met cliënt en gezin?
5. Hoe heeft de invulling van publiek vakmanschap middels publieke waarden en coping zijn weerslag op de werkpraktijken van professionals van Veilig Thuis Gelderland-Zuid en hoe kunnen deze professionals van advies worden voorzien in de interactie met cliënt en gezin?

1.3 Voorbeschouwing theoretisch kader

In deze thesis gaat het over een aantal begrippen die van belang zijn om de deelvragen en hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Eerst wordt ingegaan op publieke waarden, waarbij er gekeken wordt naar waardeninvulling en waardenconflicten. Verschillende auteurs worden aangehaald die beschrijven wat waarden en publieke waarden betekenen. Vanuit het publiek vakmanschap wordt er gekeken naar de waardensets die in verscheidene literatuurstudies zijn opgesteld, zoals door Beck Jørgenson & Bozeman (2007) en Van der Wal (2008). Deze waardensets geven een beeld van welke publieke waarden belangrijk zijn, maar bieden beperkt ruimte voor context. De publieke waarden die belangrijk kunnen zijn voor professionals kunnen ook met elkaar botsen. Deze waardenbotsingen worden geduid vanuit het perspectief van het waardenpluralisme. Vanuit het waardenpluralisme wordt aangegeven dat publieke waarden incompatibel en incommensurabel zijn, waardoor niet alle publieke waarden tegelijkertijd nagestreefd kunnen worden (Wagenaar, 1999, p. 443). De waardenbotsingen die frontlijnwerkers ervaren, kunnen leiden tot dilemma's en spanningen (Jaspers, 2021, p. 38).

Daarna wordt er ingegaan op de invulling van het publiek vakmanschap aan de hand van de waardeninvullingen en waardenconflicten die hier vorm aangeven. Vakmanschap gaat over "het verlangen om het werk goed te doen omwille van zichzelf en verenigt daarbij de vaardigheden en toewijding die nodig zijn om goed werk te leveren met een continu oordeel van de vereiste vaardigheden in een drijvende motivatie voor kwaliteitgericht werk" (Paanakker, Masters, & Huberts, 2020, p. 181). Publiek vakmanschap en publieke waarden krijgen juist vorm binnen de concrete werkpraktijk van uitvoerende professionals, waardoor de interpretatie en invulling van het vakmanschap en de publieke waarden per context kan verschillen.

Vervolgens wordt er gekeken naar copingstrategieën die tijdens de uitvoering van het werk kunnen worden toegepast om met waardenconflicten om te gaan. In deze thesis worden de copingstrategieën van Thacher & Rein (2004), Stewart (2006) en Tummers, Bekkers, Vink & Musheno (2015) behandeld. De copingstrategieën die zich meer richten op het institutionele perspectief zijn de strategieën *cycling, firewalls, casuistry, hybridization, incrementalism* en *bias*. Deze strategieën worden vooral door beleidsmakers en organisaties toegepast om met waardenbotsingen om te gaan (Thacher & Rein, 2004). De copingstrategieën die door Tummers et al. (2015) worden beschreven, leggen meer focus op strategieën die professionals zelf toepassen om met externe en interne eisen en conflicten om te gaan. Op basis van eigen inzicht zijn er een aantal strategieën van Tummers et al. (2015, p. 1108) samengevoegd of weggehaald bij het opstellen van een eigen overzicht. De volgende strategieën worden verwacht: *rule deviation, instrumental action, prioritizing among clients, use personal resources, routinizing, rationing, rigid rule following* (Tummers et al., 2015, p. 1108). In het zelf opgestelde overzicht worden naast deze copingstrategieën ook enkele strategieën van Thacher & Rein (2004) en Stewart (2006) verwacht. De koppeling van verschillende copingstrategieën zorgt ervoor dat de strategieën naar verwachting beter aansluiten bij de leefwereld van professionals en waar zij in hun werkpraktijk tegen aanlopen.

1.4 Voorbeschouwing methodologisch kader

In deze thesis wordt via een bottom-up benadering een verkennend kwalitatief onderzoek gedaan door middel van een enkelvoudige casestudy, namelijk de casus Veilig Thuis Gelderland-Zuid. Deze casestudie zorgt ervoor dat er een duidelijk begrip gevormd kan worden over hoe professionals hun publiek vakmanschap invullen en hoe dat terugkomt binnen hun werkpraktijk. Daarnaast kan op deze manier onderzocht worden welke (invulling van) publieke waarden de uitvoerende professionals belangrijk vinden en welke copingstrategieën zij bij waardenconflicten binnen hun werk toepassen. Door onderzoek te doen binnen de werkcontext van Veilig Thuis Gelderland-Zuid, kan er een gedetailleerd beeld ontstaan van deze fenomenen. Er worden semigestructureerde interviews met 13 uitvoerende professionals afgenomen. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews ontstaat er ruimte voor de respondent om eigen informatie in te brengen en nieuwe onderwerpen te bespreken (Hijmans & Kuyper, 2007, p. 41). Voordat de data geanalyseerd kan worden, worden eerst de interviews getranscribeerd. Met behulp van het codeerprogramma MAXQDA worden de interviews gecodeerd. Er wordt inductief gecodeerd, waarbij de codes uit de data worden verkregen om zo inzicht te krijgen in het publiek vakmanschap van professionals en welke waarden, waardenconflicten en copingstrategieën hierin terugkomen.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

In de wetenschappelijke literatuur is er nog weinig onderzoek gedaan naar publiek vakmanschap en de waardeninvullingen en waardenconflicten die hierbij een rol spelen. Als er onderzoek gedaan wordt naar publiek vakmanschap en publieke waarden, dan wordt er vaak gekeken op institutioneel niveau (zie bijvoorbeeld Van Loon & Noordegraaf, 2014). De institutionele focus komt ook terug in de onderzoeken naar coping met waardenconflicten. Bij de omgang met waardenconflicten wordt er dan vooral gekeken naar welke strategieën organisaties kunnen toepassen. Aangezien in deze thesis de focus ligt op frontlijnwerkers, wordt er meer gekeken vanuit een individueel perspectief. Er wordt dus onderzoek gedaan naar de waardeninvullingen en waardenconflicten waar uitvoerende professionals mee te maken hebben en welke strategieën zij zelf hanteren om hier mee om te gaan. Hiermee kan het vakmanschap vormgegeven worden. Door op een individueel perspectief te kijken in plaats van een institutioneel perspectief ontstaat er een beeld van publiek vakmanschap, publieke waarden en copingstrategieën vanuit de ogen van uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid. Dit maakt de thesis wetenschappelijk relevant.

Daarnaast is er op het gebied van publieke waarden in de literatuur veel focus op algemene waarden die van belang kunnen zijn binnen de gehele publieke sector (zie Andersen, Jørgensen, Kjeldsen, Pedersen, & Vrangbæk, 2012). Het idee heerst dat algemene sets aan waarden gezien worden als de kernwaarden die in elke publieke organisatie terugkomen. De waarden die in de

wetenschappelijke literatuur naar voren komen, blijken vaak niet terug te komen in de werkpraktijk van professionals (Paanakker & Reynaers, 2020, p. 250). Waarden blijken juist te ontstaan en invulling te krijgen binnen een bepaalde context (Rutgers, 2008, p. 109). Deze thesis richt zich erop om binnen een specifieke context, namelijk Veilig Thuis Gelderland-Zuid, te onderzoeken welke waarden voor frontlijnwerkers belangrijk zijn. Zo kan er meer kennis ontstaan over welke waarden van belang zijn voor professionals bij de uitvoering van hun werk binnen de context van Veilig Thuis Gelderland-Zuid.

Bovenstaande laat zien dat de te onderzoeken hoofdvraag wetenschappelijk relevant is en dat er met dit onderzoek getracht wordt om kennis toe te voegen aan de wetenschappelijke literatuur over de invulling van publiek vakmanschap door professionals en welke waarden en copingstrategieën terugkomen in de werkpraktijk van de uitvoerende professionals.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Deze thesis over publiek vakmanschap, publieke waarden en copingstrategieën in de werkpraktijk van uitvoerende professionals binnen Veilig Thuis Gelderland-Zuid is maatschappelijk relevant, omdat er een beeld gevormd kan worden over hoe de professionals invulling geven aan publieke waarden binnen hun vakmanschap, welke waarden met elkaar botsen en welke strategieën zij toepassen om met waardenconflicten om te gaan. De beknelling van de professional zorgt er mogelijk voor dat professionals hun publiek vakmanschap minder kunnen waarmaken, terwijl het juist van belang is dat de frontlijnwerkers bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid hun werk kunnen blijven uitvoeren op een manier die zij belangrijk vinden. Veilig Thuis heeft een bijzondere positie binnen de beschermingsketen, waarbij zij vaak het eerste aanspreekpunt is wat betreft onveiligheid binnen gezinnen. Het is daarom essentieel dat de uitvoerende professionals hun publiek vakmanschap kunnen blijven uitvoeren binnen hun werkpraktijk om er zo voor te zorgen dat samen met de rest van de beschermingsketen de veiligheid van kinderen en gezinnen gewaarborgd kan blijven (GVJB, 2020). Met deze thesis kunnen er handvatten geboden worden waar Veilig Thuis Gelderland-Zuid gebruik van kan maken om de werkpraktijken van uitvoerende professionals en de kwaliteit van de uitvoering te ondersteunen en te versterken. Bovendien kan deze thesis inzicht bieden aan professionals en de organisatie wat kernwaarden zijn en hoe die vakmanschap op de werkvloer vormgeven.

1.7 Leeswijzer

Eerst wordt in hoofdstuk 2 het theoretisch kader beschreven. Hierin wordt vanuit de wetenschappelijke literatuur gekeken naar publieke waarden, publiek vakmanschap en copingstrategieën. Daarna volgt hoofdstuk 3 met het methodologisch kader. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode weergegeven. Vervolgens komt hoofdstuk 4 met de analyse aan bod, waarbij de resultaten van het onderzoek worden beschreven. In hoofdstuk 5 worden de conclusie en discussie van het onderzoek behandeld waarbij er antwoord wordt gegeven op de hoofd- en deelvragen en gereflecteerd wordt op het onderzoek.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt bestaande wetenschappelijke literatuur besproken. Er wordt eerst ingegaan op publieke waarden en wat hieronder verstaan wordt. Binnen de publieke waarden gaat het om de waardeninvulling en waardenconflicten van professionals. Daarna wordt beschreven wat publiek vakmanschap inhoudt in de frontlijn. Vervolgens worden de copingstrategieën die vanuit de wetenschappelijke literatuur naar voren komen besproken. Met dit theoretisch kader wordt er antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen van deze thesis, namelijk: *"Wat wordt er in de wetenschappelijke literatuur verstaan onder publieke waarden en publiek vakmanschap en wat is de relatie hiertussen?"* en *"Wat is er in de wetenschappelijke literatuur bekend over copingstrategieën van professionals met waardeninvulling en waardenconflicten?"*

2.1 Publieke waarden

Binnen de publieke sector spelen waarden een belangrijke rol. De publieke waarden die van belang zijn, worden zichtbaar door de keuzes, houdingen en handelingen van professionals in hun werk (De Graaf, 2003). De betekenis die aan publieke waarden wordt gegeven is afhankelijk van de context waarin ze zichtbaar zijn (De Bruijn & Dicke, 2006; De Graaf, 2003). Dit zorgt ervoor dat de invulling van publieke waarden niet vast staat en dus kan verschillen. Daarnaast kunnen publieke waarden met elkaar botsen tijdens de uitvoering van het werk. Bij het nemen van beslissingen tijdens het werk moeten uitvoerende professionals rekening houding met verschillende eisen, zoals de waarden die zij zelf belangrijk vinden en de richtlijnen van de organisatie, terwijl ze ook moeten proberen te bereiken wat in het algemeen belang is (Van Wart, 1998, p. 3). Dit kan ervoor zorgen dat belangrijke waarden niet allemaal nagestreefd kunnen worden en er een waardenconflict ontstaat. In deze paragraaf wordt er eerst ingegaan op waardeninvullingen en daarna op waardenconflicten.

2.1.1 Waardeninvulling

In de wetenschappelijke literatuur wordt veel geschreven over waarden (Bozeman, 2007; Moore, 1995; Paanakker, 2020b; Van der Wal, 2008; Wæraas & Sataøen, 2023). Er worden verschillende en inconsistente definities van waarden beschreven, waardoor waarden volgens De Graaf (2003, p. 22) "in wezen betwiste concepten" zijn. Dat waarden gezien worden als betwiste concepten komt doordat er geen overeenstemming is wat betreft het gebruik en betekenis van concrete waarden (De Graaf, 2003, pp. 21–22). Waarden kunnen waargenomen worden als alles wat goed of slecht is (Pepper, 1957, p. 7). Ozar (1997, p. 645) ziet waarden als richtlijnen voor het handelen en nemen van besluiten, omdat waarden "verwijzen naar de redenen van mensen om te handelen en te oordelen over die redenen." Deze definitie richt zich vooral op de rol die waarden spelen bij de handelingen van personen en minder op het morele aspect van waarden, zoals door Pepper (1957, p. 7) wordt beschreven. Een andere definitie wordt gegeven door de Graaf (2003, p. 22), waarbij waarden gezien worden als "kwaliteiten die worden

gewaardeerd, omdat ze bijdragen of vormgeven aan wat goed, juist, mooi of prijzenswaardig is." De focus op waarden als kwaliteiten komt vanuit de gedachte dat waarden nooit alleen verschijnen. Waarden zijn met iets verbonden, zoals objecten of mensen en hun stemming, en drukken een bepaalde kwaliteit uit (De Graaf, 2003, p. 22). Hierbij gaat het erom dat waarden worden toegekend binnen een bepaalde context.

De bovenstaande definities gaan over de betekenis van waarden in algemene zin, maar in deze thesis wordt er specifiek gekeken naar publieke waarden. Publieke waarden worden gedefinieerd als waarden die samenhangen met het gewenste gedrag, processen en resultaten van de overheid of "de principes waarop de overheid en beleid zou moeten worden gebaseerd" (Bozeman, 2007, p. 13). Binnen de context van publiek vakmanschap worden publieke waarden door Paanakker (2020b, p. 37) beschreven als de "kernkwaliteiten die publieke professionals waarderen in de context van en ten aanzien van het object van hun werk." Het kan hierbij gaan om kwaliteiten van individuen bij de uitvoering van publiek vakmanschap of kwaliteiten van het bestuurlijke proces waardoor publiek vakmanschap kan slagen (Paanakker et al., 2020, p. 184). De waardeninvullingen van professionals dragen bij aan de vormgeving van hun vakmanschap.

De meeste auteurs gaan ervan uit dat er een onderscheidende en consistente reeks aan publieke waarden is die gebruikt kan worden om het gedrag in de publieke sector in het algemeen te karakteriseren (Van der Wal & Van Hout, 2009, pp. 222, 227). Een set aan waarden die in de literatuur vaak wordt aangehaald, is de set van Beck Jørgenson & Bozeman (2007). Hier wordt er op basis van een literatuurstudie ingegaan op het identificeren van publieke waarden die terugkomen in verscheidene wetenschappelijke artikelen. Er worden 72 waarden geïdentificeerd in zeven verschillende categorieën (Beck Jørgensen & Bozeman, 2007, pp. 360–361). De meeste waarden uit de opgestelde lijst blijken dicht bij elkaar te liggen of zelfs synoniemen van elkaar te zijn, waardoor er na een analyse nog acht publieke waarden zijn overgebleven die belangrijk zijn binnen de publieke sector (Beck Jørgensen & Bozeman, 2007, p. 371). Van der Wal (2008) heeft ook op basis van kwalitatief en kwantitatief onderzoek gedaan naar welke publieke waarden het meest terugkomen in relevante literatuur over bestuurlijke ethiek en waarden. Hierbij wordt er ook gekeken naar overheidsrapporten over ethiek en gedragscodes in de publieke sector. Naast literatuur over publieke waarden zijn er ook 11 boeken over bedrijfsethiek en meerdere edities van 3 tijdschriften onderzocht. Er zijn in totaal 30 waarden weergegeven die als het meest prominent naar voren komen. Hiervan zijn er 13 het meest belangrijk voor de publieke sector (Van der Wal, 2008, pp. 55–56). De acht belangrijke waardencategorieën die door Beck Jørgenson & Bozeman (2007, p. 371) zijn beschreven en de 13 waarden die door Van der Wal (2008, p. 55) zijn opgesteld, worden overzichtelijk weergegeven in tabel 1.

Tabel 1. *Overzicht publieke waarden uit wetenschappelijke literatuur*

Beck Jørgenson & Bozeman (2007)	**Van der Wal** (2008)
Menselijke waardigheid	Eerlijkheid
Duurzaamheid	Menselijkheid
Betrokkenheid van de burger	Sociale rechtvaardigheid
Openheid	Onpartijdigheid
Geheimhouding	Transparantie
Compromis	Integriteit
Integriteit	Gehoorzaamheid
Robuustheid	Betrouwbaarheid
	Verantwoordelijkheid
	Deskundigheid
	Verantwoording
	Efficiëntie
	Moed

Noot. Tabel herdrukt van "Publieke waarden. De beginselen van goed bestuur in de dagelijkse praktijk van ziekenhuis en gemeente", door de Graaf, G., Huberts, L.W. J. C., & Smulders, R. (2013). Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, p. 20.

Verder beschrijven andere auteurs ook algemene waardensets met voor gedefinieerde publieke waarden. Zo wordt door Reynaers (2014) een lijst opgesteld met vijf waarden die terugkomen in publiek-private samenwerkingen. Het gaat hier om de waarden verantwoording, transparantie, ontvankelijkheid, verantwoordelijkheid en kwaliteit (Reynaers, 2014, p. 50). Van der Wal & Yang (2015, p. 418) stellen op basis van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksgegevens een lijst samen van 25 waarden die volgens ambtenaren in Nederland en China belangrijk zijn binnen de publieke sector. Niet alleen worden er veel generieke waardensets ontwikkeld en beschreven in de literatuur, maar er worden ook veel waarden in categorieën of dimensies onderscheiden. Zo worden waarden bijvoorbeeld opgedeeld in publieke versus private waarden (Van der Wal, De Graaf, & Lasthuizen, 2008) of worden waarden opgedeeld in 5 hoofdbronnen, zoals individueel, professioneel, organisatorisch, juridisch en publiek (Van Wart, 1998). Ook wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende typen waarden, namelijk prestatie- en procedurele waarden (De Graaf & Paanakker, 2015). Daarnaast komt in kwalitatief onderzoek naar publiek vakmanschap van Paanakker (2020b) naar voren dat er een onderscheid is tussen de intrinsieke waarden van de frontlijndienstverlening en de organisatorische waarden binnen de Nederlandse gevangenissector.

De verschillende waardensets en de verdeling van waarden in categorieën bieden weinig ruimte voor de context waarin deze waarden gebruikt worden (Van der Wal, 2008, p. 19). Publieke waarden moeten niet behandeld worden als abstracte eenheden, maar krijgen hun waarde in de concrete situatie (Andersen et al., 2012, p. 725). De betekenis van publieke waarden "wordt niet afgeleid van de essentie van het begrip, maar van het gebruik ervan" (Van der Wal, 2008, p. 21). De betekenis verandert steeds en is per context verschillend. Publieke waarden zijn afhankelijk van de interpretatie van mensen en het belang van waarden kan ook verschillen van persoon tot persoon, van geval tot geval of van cultuur tot

cultuur (Yang, 2016, p. 75). Het belang van de context laat zien dat het handelen en het gedrag van frontlijnwerkers wordt vormgegeven door publieke waarden die zij belangrijk vinden en hoe zij dit invullen binnen de werkpraktijk (Jansen et al., 2022, p. 97). De waardeninvullingen van uitvoerende professionals geven vorm aan de realiteit en de manier waarop het werk wordt uitgevoerd (Stewart, 2006). Het belang van publieke waarden kan per professional of situatie verschillen, waardoor het vakmanschap wordt vormgegeven door de waardeninvulling van professionals. Dat gegeven vormt in deze thesis het uitgangspunt.

2.1.2 Waardenconflicten

Publieke waarden zijn inherent met elkaar in conflict (De Bruijn & Dicke, 2006). In de werkpraktijk van professionals zorgt het realiseren van verschillende publieke waarden ervoor dat deze waarden met elkaar kunnen conflicteren (Paanakker, 2020b, p. 135). Er zijn vaak meerdere publieke waarden die allemaal wenselijk zijn, waardoor er een waardenbotsing kan ontstaan en er keuzes gemaakt moeten worden welke waarden door uitvoerende professionals nagestreefd worden (De Graaf & Meijer, 2019, p. 83). Deze waardenbotsing kan bijvoorbeeld ontstaan tussen de waarden rechtmatigheid en transparantie of transparantie en effectiviteit (ibid.). Waardenbotsingen worden gezien als een door individuele actoren ervaren botsing tussen twee of meerdere publieke waarden (Jaspers, 2021, p. 38). Spicer (2009, p. 541) beschrijft dat professionals vaak geconfronteerd worden met het nemen van lastige beslissingen tussen waarden die niet verenigbaar met elkaar zijn. Wanneer frontlijnwerkers bepaalde publieke waarden belangrijk achten en nastrevenswaardig vinden, is een waardenbotsing onvermijdelijk (Steenhuisen, 2009, p. 10).

Binnen de publieke sector zijn er meerdere intrinsieke publieke waarden die van belang zijn en die in theorie ook allemaal volledig nagestreefd dienen te worden (De Graaf, 2015, p. 1095). In de praktijk blijkt echter bij het nastreven van publieke waarden dat niet alle waarden tegelijkertijd kunnen worden nagestreefd (De Graaf, 2015, p. 1097). De waardenbotsingen die professionals hierdoor ervaren, kan uitgelegd worden aan de hand van waardenpluralisme (Jaspers, 2021, p. 44). Bij waardenpluralisme gaat het om waarden die gezien kunnen worden als incompatibel en incommensurabel, waardoor deze waarden met elkaar botsen (Wagenaar, 1999, p. 443). Twee of meerdere waarden zijn incompatibel wanneer deze waarden niet op hun maximale niveau nagestreefd kunnen worden of wanneer het nastreven van de ene waarde ten koste gaat van de andere waarden of zelfs de andere waarden kan laten verdwijnen (De Graaf & Paanakker, 2015, p. 637). Dit betekent niet dat één waarde boven de andere moet worden gekozen of dat het najagen van een bepaalde waarde ervoor zorgt dat een andere waarde uitgesloten wordt (Tutor de Ureta, 2019, p. 148). Bij de incompatibiliteit van publieke waarden is het mogelijk om een balans te vinden tussen de waarden om zo de waarden halverwege tegemoet te komen (Wagenaar, 1999, p. 443). Spicer (2009, p. 539) beschrijft ook dat waarden niet alleen naast elkaar bestaan en van elkaar afhankelijk zijn, maar ook incommensurabel zijn. Dit betekent dat er geen universele en gemeenschappelijke maatstaf is waarmee waarden vergeleken kunnen worden (McIntyre,

2021, p. 57). Op deze manier kan er bij waardenbotsingen niet bepaald worden welke waarde belangrijker is en nagestreefd moet worden ten opzichte van andere waarden. Elke beslissing die in een situatie met botsende waarden genomen wordt, zal bepaalde waarden gesuboptimaliseerd laten (McIntyre, 2021, p. 49).

Frontlijnwerkers kunnen dagelijks te maken krijgen met botsende waarden tijdens het nemen van beslissingen of het uitvoeren van hun werk. De botsing van verschillende publieke waarden kan leiden tot dilemma's en gespannen situaties (Jaspers, 2021, p. 38). Bij een dilemma zijn er twee of meerdere waarden die in een bepaalde context van belang zijn. Mocht één van de waarden niet belangrijk zijn in de gegeven context, dan zou er geen dilemma zijn (De Graaf, 2021, p. 109). Professionals moeten bij waardenbotsingen en de dilemma's die hierdoor ontstaan een keuze maken tussen welke waarde nagestreefd wordt en welke waarde in mindere mate of niet. De keuzes tussen waarden die gemaakt worden, kunnen ervoor zorgen dat uitvoerende professionals hun werk op een bepaalde manier uitvoeren. Uit onderzoek in het Nederlandse gevangeniswezen is gebleken dat de vaardigheden die een professional nodig heeft tijdens het werk en de toewijding kan verschillen afhankelijk van de waarden die conflicteren en de keuze die de professional daartussen maakt (Paanakker, 2020b). De ene professional kan met waardenconflicten te maken krijgen tijdens het werk, terwijl een andere professional deze botsende waarden niet ervaart. Daarnaast zijn de waardenconflicten afhankelijk van de context waarin professionals hun werk uitvoeren, waardoor de conflicten pas in de uitvoering van het werk begrepen kunnen worden (Steenhuisen, 2009, p. 11). Dit is waar publiek vakmanschap om de hoek komt kijken.

2.2 Publiek vakmanschap

Bij het woord vakmanschap wordt er al snel gedacht aan de vakman die een ambacht uitvoert. Maar bij vakmanschap gaat het over meer dan het uitvoeren van een ambacht, namelijk: "het verlangen om het werk goed te doen, omwille van het werk zelf" (Bruining, 2013, p. 51). Bij publiek vakmanschap gaat het om "de vaardigheden en waarden die een interne motivatie en het vermogen voor kwaliteitgedreven werk vertegenwoordigen" (Paanakker, 2019, p. 66). Volgens Sennett (2008, p. 285) bestaat publiek vakmanschap uit de "*skill and commitment needed to do good work with continuous professional judgment.*" Vertaald naar de publieke sector en haar uitvoeringsniveau gaat het bij *skills* om de vaardigheden die frontlijnwerkers nodig hebben om hun werk uit te kunnen voeren. *Commitment needed to do good work* richt zich op de toewijding van professionals om goed werk te leveren. Bij *continuous professional judgment* gaat het over de reflectie van de professional op de eigen handelingen en de capaciteiten die nodig zijn in het werk. De drie onderdelen *skills, commitment* en *judgment* sluiten goed aan bij frontlijnwerkers en de tastbaarheid van het werk dat zij doen (Paanakker, 2019). Bij het publiek vakmanschap gaat het ook over de motivatie van professionals voor de publieke zaak, wat in de literatuur beschreven wordt als *Public Service Motivation* (Perry & Wise, 1990). De professional is gemotiveerd om een zinvolle bijdrage te leveren aan hun omgeving (Sprenger, 2011, p. 17; Tummers et al., 2015, p.

18). De context waarin de professional werkt is van belang bij de zingeving van het werk. Door in contact te zijn met de cliënt weet de professional voor wie hij het werk doet (Sprenger, 2011, p. 19).

Publiek vakmanschap kan ook vormgegeven worden door te kijken naar een koppeling van de bestuurskundige literatuur over professionalisme in de publieke sector en waarden uit waardenliteratuur. De literatuur over professionalisme en de waardenliteratuur bepalen wat gezien wordt als 'goed werk'. Vanuit het klassiek professionalisme wordt er vooral gekeken naar de vaardigheden, dus wat professionals horen te doen (Paanakker, 2020b, p. 68). Hierbij gaat het vooral om de selectie, opleiding en training van professionals dat kan bijdragen aan een versterking van de dienstverlening en de kwaliteit van het werk (Noordegraaf, 2007, p. 762). Bij het klassiek professionalisme ligt de focus meer op de tastbare, geformaliseerde vaardigheden, dus de vaardigheden die professionals behoren te hebben volgens opleiding en training (Rhodes, 2015, p. 642).

Vanuit de bestuurskundige literatuur over professionalisme gaat het meer om de theoretische kennis van professionals, terwijl er vanuit het waardenperspectief meer focus ligt op de werkpraktijk van professionals (Paanakker, 2020b, p. 69). De kennis en vaardigheden van frontlijnwerkers komen niet volledig uit de theorie, maar ontwikkelen zij vooral tijdens de uitvoering van hun werk (Rhodes, 2015, p. 642). Professionals reflecteren constant op de uitvoering van hun werk, waardoor zij vooruit blijven kijken richting hun werk en zo trots kunnen blijven op wat zij doen. Het blijven delen van kennis en ervaring zorgt ervoor dat professionals ook zien wat hun werk voor anderen kan betekenen (Sennett, 2008, p. 248). Het gaat dus om de overtuigingen en praktijken op de werkvloer en daarbij ligt de nadruk op de zoektocht naar de beste manier van werken binnen de context in plaats van werken volgens protocollen (Paanakker, 2020b, p. 70). Publieke professionals, ook wel *street-level bureaucrats* genoemd in het toonaangevende werk van Lipsky (1980), zijn de vakmensen die beleid maken, repareren en uitvoeren (Paanakker, 2019, p. 884). Publiek vakmanschap wordt dan gezien als "professioneel werk dat veelzijdig is en dat niet alleen voortbouwt op theoretische kennis, maar ook praktische en ervaringsgerichte kennis" (Paanakker, 2019, p. 886). Voortbordurend op eerdere definities en de informatie die hierboven is beschreven, wordt publiek vakmanschap in deze thesis gedefinieerd als de wijze waarop uitvoerende professionals publieke waarden vertalen in de werkpraktijk via hun kennis en vaardigheden om goed werk te kunnen leveren. Hierbij gaat het om de waardeninvullingen van professionals en de waardenconflicten die zij in de werkpraktijk kunnen ervaren en mee om moeten gaan door gebruik te maken van copingstrategieën tijdens hun werk. De toepassing van copingstrategieën is een onderdeel van het vakmanschap van de uitvoerende professionals, waarbij specifieke strategieën toegepast kunnen worden die aansluiten bij wat de professional belangrijk vindt in zijn werk. Coping en de copingstrategieën die door professionals toegepast kunnen worden, worden in de volgende paragraaf weergegeven.

2.3 Coping in de publieke sector

In brede zin gaat coping over de gedragingen van mensen om met een gespannen situatie om te gaan en stress te verminderen (Lazarus & Folkman, 1984, p. 118). Bij een problematische situatie kan het gaan om een situatie waarbij er sprake is van werkdruk, familieproblemen, agressie of geweld, maar ook conflicterende eisen op het werk. Het gedrag dat mensen vertonen kan gezien worden als een strategie die zij hanteren om met gespannen situaties om te gaan (Ray, Lindop, & Gibson, 1982, p. 385). In het toonaangevende werk van Lipsky (1980) over de dilemma's van frontlijnwerkers gaat het over de spanningen die frontlijnwerkers tijdens hun werk ervaren en hoe zij daar mee om gaan. In deze thesis gaat het niet om de omgang met werkdruk of agressie en geweld, maar wordt er gekeken naar het omgaan met conflicterende publieke waarden. In lijn met Steenhuisen (2009, p. 20) wordt coping daarom gezien als "een reactie op concurrerende waarden die vorm krijgt in handelingen en beslissingen". Bij een waardenconflict moeten professionals een keuze maken tussen de conflicterende waarden. De keuzes die gemaakt worden, hoeven niet direct een probleem te zijn. Waardenbotsingen kunnen ook zorgen voor verandering en innovatie (De Graaf & Paanakker, 2022; Fukumoto & Bozeman, 2019), maar er bestaat een gevaar dat waardenbotsingen kunnen leiden tot verlamming van de professional. Op deze manier moet de professional die te maken heeft met een botsing van waarden gebruik maken van copingstrategieën om verlamming te voorkomen (De Graaf & Meijer, 2019, p. 84; Jaspers, 2021, p. 47). Als waardenbotsingen onopgelost blijven, kan dit zorgen voor stress en kan dit de staat van verlamming van de professional versterken (Thacher & Rein, 2004). Het oplossen van botsende waarden met behulp van copingstrategieën is voor professionals dan ook belangrijk.

De copingstrategieën die professionals kunnen toepassen, overlappen met elkaar. Er is vaak sprake van een combinatie van verschillende strategieën die door een professional wordt toegepast in plaats van een enkele strategie per waardenbotsing (Huberts & Van Hout, 2011, p. 57). Daarnaast beschrijft Steenhuisen (2009, p. 29) dat er bij copingstrategieën ook sprake kan zijn van *deliberate coping* en *emergent coping.* Bij *deliberate coping* kiezen frontlijnwerkers bewust voor een bepaalde strategie of strategieën om met de botsende waarden om te gaan (De Graaf, Huberts, & Smulders, 2013, p. 35). *Emergent coping* gaat over het na verloop van tijd ontstaan van een copingstrategie (ibid.). Hierbij maken professionals geen bewuste keuze, maar ontstaat er gedurende de jaren een strategie die gebruikt wordt om met de conflicterende waarden om te gaan (ibid.). In de literatuur worden er verschillende copingstrategieën geïdentificeerd zoals door Thacher & Rein (2004), Stewart (2006) en Tummers, Bekkers, Vink & Musheno (2015). Deze copingstrategieën worden hieronder eerst apart behandeld. Daarna wordt er op basis van deze copingstrategieën in tabel 3 zelf een overzicht opgesteld, waarbij verschillende copingstrategieën worden weergegeven die verwacht worden in dit onderzoek.

Thacher & Rein (2004) hebben op basis van empirisch onderzoek op het gebied van verschillende beleidsdomeinen een theoretisch raamwerk ontwikkeld. In dit raamwerk worden drie copingstrategieën beschreven om te begrijpen hoe professionals omgaan met botsende waarden. Er wordt beschreven dat beleidsanalisten vaak aangeven dat er bij waardenconflicten sprake is van het

maken van een *trade-off*. Volgens Thacher & Rein (2004, pp. 462–463) ervaren professionals botsende waarden als incommensurabel en niet als een *trade-off*, waardoor zij gebruik maken van alternatieve strategieën om met waardenbotsingen om te gaan. De drie alternatieve copingstrategieën die door Thacher & Rein (2004, pp. 463–464) worden beschreven zijn: *cycling, firewalls* en *casuistry*. Stewart (2006) bouwt voort op het werk van Thacher & Rein (2004) en voegt drie copingstrategieën toe aan het kader. De strategieën die worden toegevoegd zijn: *hybridization, incrementalism* en *bias* (Stewart, 2006, p. 187). De drie copingstrategieën die door Thacher & Rein (2004) zijn opgesteld, zijn gericht op de omgang van waardenbotsingen door beleidsmakers of door de organisatie (Stewart, 2006, p. 186). De drie strategieën opgesteld door Stewart (2006) sluiten ook aan bij de omgang van botsende waarden op een meer institutioneel niveau.

De zes copingstrategieën kunnen volgens Huberts & Van Hout (2011) onderverdeeld worden in drie hoofdstrategieën. *Bias en firewalls* vallen onder de categorie 'kiezen', waarbij professionals een keuze kunnen maken tussen waarden. *Firewalls* richt zich op het organisatorisch scheiden van conflicterende waarden, door een afdeling verantwoordelijk te houden voor de ene waarde en de andere afdeling de andere waarde moet nastreven (De Graaf et al., 2013, pp. 34–35). Bij *bias* gaat het over een waarde die constant dominant is en waar mensen naar handelen (Stewart, 2006, p. 190). Hierbij gaat het bijvoorbeeld om een waarde zoals maatwerk die dominant is binnen het uit te voeren beleid, waardoor uitvoerende professionals zich richten op deze waarde. Onder de categorie 'laveren' vallen de copingstrategieën *cycling, casuistry* en *incrementalism.* Bij deze strategieën wordt er het ene moment meer gefocust op een bepaalde waarde en het andere moment op een andere waarde. *Cycling* richt zich op het circuleren tussen verschillende waarden, waarbij steeds een periode de nadruk wordt gelegd op één waarde (De Graaf et al., 2013, p. 35). Bij de strategie *casuistry* wordt er per casus gekeken welke waarden prioriteit krijgen op basis van ervaring en inschatting (De Graaf et al., 2013, p. 35). Het kan hier dan gaan om de discretionaire bevoegdheid die frontlijnwerkers hebben om in een situatie te beoordelen wat de cliënt nodig heeft (Thacher & Rein, 2004, p. 476). Bij *incrementalism* worden er kleine stappen genomen om oplossingen te vinden voor waardenconflicten op de lange termijn, zodat er geen ontevredenheid ontstaat (De Graaf et al., 2013, p. 34). Een voorbeeld hiervan is stapsgewijze verandering van een bepaalde waarde in beleid die botst met een andere waarde om zo die botsing steeds een beetje op te lossen. Als laatste wordt de hoofdcategorie 'verbinden' beschreven waar *hybridization* bij hoort. Bij verbinden gaat het om het combineren van waarden (De Graaf et al., 2013, p. 35). *Hybridization* gaat over het naast elkaar bestaan van meerdere waarden, waarbij nieuwe waarden worden gekoppeld aan bestaande waarden (De Graaf et al., 2013, p. 34).

Zoals hierboven al is beschreven, zijn de zes strategieën van Thacher & Rein (2004) en Stewart (2006) meer gericht op het institutionele niveau, waarbij de strategieën grotendeels door de organisatie kunnen worden toegepast. Enkele copingstrategieën kunnen ook toegepast worden op individueel niveau door frontlijnwerkers zelf. Zo zouden *bias, casuistry en incrementalism* ook door uitvoerende professionals toegepast kunnen worden bij de omgang met waardenconflicten. Deze copingstrategieën

sluiten aan bij de praktijk van uitvoerende professionals, omdat zij vaak per casus kijken wat nodig is en proberen te balanceren tussen meerdere waarden. Naast deze copingstrategieën op individueel niveau, zijn er door Tummers et al. (2015) ook copingstrategieën beschreven die door frontlijnwerkers zelf toegepast kunnen worden bij conflicterende waarden. Deze strategieën op individueel niveau worden in de volgende sub paragraaf beschreven.

2.3.1 Copingstrategieën op individueel niveau

Tummers et al. (2015, pp. 1104–1105) hebben een literatuurstudie uitgevoerd op basis van 67 verschillende onderzoeken en hebben zo coping tijdens publieke dienstverlening geconceptualiseerd. Coping wordt in dit artikel dan ook gedefinieerd als "gedragsinspanningen die frontlijnwerkers toepassen bij de interactie met de cliënt, om de externe en interne eisen en conflicten waarmee ze dagelijks te maken krijgen te beheersen, te tolereren of te verminderen" (Tummers et al., 2015, p. 1100). Uit de literatuurstudie zijn drie 'coping families' naar voren gekomen, namelijk: richting cliënten bewegen, van cliënten af bewegen en tegen cliënten in bewegen. Binnen deze drie coping families vallen verschillende copingstrategieën die terugkomen in wetenschappelijke literatuur. Het richting cliënten bewegen kan gezien worden als omgang in het voordeel van de cliënt en de andere twee vormen als omgang in het voordeel van de professional (Tummers et al., 2015, p. 1103). Bij de coping familie 'richting cliënten bewegen' horen de strategieën *rule bending, rule breaking, instrumental action, prioritizing among clients* en *use personal resources* (Tummers et al., 2015, p. 1109). Bij het bewegen richting de cliënt passen frontlijnwerkers hun gedrag aan om te voldoen aan de behoeften van de cliënt met als doel om ze te helpen (Tummers et al., 2015, p. 1108). De strategieën *routinizing* en *rationing* sluiten aan bij de coping familie 'van cliënten af bewegen' (Tummers et al., 2015, p. 1108). Binnen deze coping familie probeert de frontlijnwerker om aan elke cliënt dezelfde hulp te bieden of de hulp ontoegankelijker te maken (Tummers et al., 2015, p. 1110). Daarnaast vallen *rigid rule following* en *aggression* onder de coping familie 'tegen cliënten in bewegen (Tummers et al., 2015, p. 1108)[1]. Hier gaat het erom dat uitvoerende professionals zich vasthouden aan de regels om zo met veeleisende cliënten om te gaan en te kunnen reageren met agressie op agressieve cliënten. De copingstrategieën *routinizing en rationing* zijn gebaseerd op het werk van Lipsky (1980) die meerdere strategieën beschrijft om als uitvoerende professionals om te kunnen gaan met de moeilijkheden en tegenstrijdigheden in hun werk. Lipsky (1980, p. 107) beschrijft ook de strategie *creaming*. Deze strategie wordt toegepast als uitvoerende professionals te veel cliënten hebben en ervoor kiezen om de cliënten met de grootste kans van slagen te helpen. Deze strategie wordt in het artikel van Tummers et al. (2015, p. 1108) vervangen door de strategie *prioritizing among clients*, omdat deze term beter aansluit bij de werkpraktijk van frontlijnwerkers en de andere term een negatieve associatie heeft. In tabel 2

[1] Zie Tummers et al. (2015) voor een uitgebreide uitleg van de beschreven copingstrategieën

worden de coping families met daarbinnen de verschillende strategieën weergegeven en uitgelegd aan de hand van de beschrijvingen door Tummers et al. (2015, p. 1108).

Tabel 2. *Overzicht copingstrategieën vertaald vanuit Tummers et al., 2015*

Copingstrategie	**Uitleg**
Richting cliënten bewegen	
Rule bending	Het aanpassen van de regels aan de eisen van de cliënt
Rule breaking	Het verwaarlozen of opzettelijk belemmeren van regels om te voldoen aan de eisen van de cliënt
Instrumental action	Het uitvoeren van lange termijn oplossingen om stressvolle situaties te voorkomen en te voldoen aan de eisen van de cliënt
Prioritizing among clients	Het geven van meer tijd, middelen of energie aan bepaalde cliënten
Use personal resources	Het gebruiken van eigen tijd, geld of energie ten behoeve van de cliënt
Van cliënten af bewegen	
Routinizing	Het op een standaard manier met cliënten omgaan, er een routinezaak van maken
Rationing	Het verminderen van beschikbaarheid van diensten, aantrekkelijkheid of verwachtingen aan cliënten
Tegen cliënten in bewegen	
Rigid rule following	Het vasthouden aan regels die ingaan tegen de eisen van de cliënt
Aggression	De cliënt confronteren op een vijandige manier

In het artikel van Tummers et al. (2015, pp. 1111–1112) wordt beschreven hoe de verschillende copingstrategieën terugkomen bij verschillende beroepsgroepen. Hieruit blijkt dat de coping familie ‘richting de cliënt bewegen’ voor al deze beroepsgroepen van belang is. Dit laat zien dat de frontlijnwerkers zich vaak naar cliënten toe bewegen en zich aanpassen aan de behoeften van de cliënt. Daarnaast bewegen de verschillende beroepsgroepen zich geregeld af van cliënten. Wel verschilt het per beroepsgroep hoe er met regels wordt omgegaan. Zo breken politieagenten en maatschappelijk werkers minder vaak de regels dan professionals in de gezondheidszorg of het onderwijs, omdat de eerste twee groepen zich meer aan wetgeving en regels moeten houden (Tummers et al., 2015, p. 1112).

Deze bevindingen laten zien dat het per beroepsgroep kan verschillen welke copingstrategieën meer of minder worden toegepast. Niet alleen de beroepsgroep maar ook de werkcontext met bijbehorende werkkaders- en protocollen kan van invloed zijn. Het kan per situatie variëren welke copingstrategieën door de uitvoerende professionals gekozen worden. Uitvoerende professionals bepalen vaak op basis van de wensen van de cliënt welke copingstrategieën worden toegepast om bij de uitvoering van het werk met stress of waardenbotsingen om te gaan (Huberts & Van Hout, 2011).

Op basis van de bevindingen van Tummers et al. (2015) kunnen er verwachtingen opgesteld worden voor de copingstrategieën die toegepast worden door de uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid. De uitvoerende professionals vallen grotendeels onder de beroepsgroep maatschappelijk werkers, waardoor op basis hiervan verwachtingen beschreven kunnen worden. De verwachting is dat deze frontlijnwerkers vooral copingstrategieën toepassen waarbij zij richting de cliënt bewegen, zoals *rule bending, rule breaking, instrumental action, prioritizing among clients* en *use personal resources* (zie tabel 3). Van het totaal aantal maatschappelijk werkers dat is onderzocht, beweegt 38% zich richting de cliënt ten opzichte van 69%, 57% en 37% van respectievelijk de beroepsgroepen leraren, de gezondheidszorg en de politie (Tummers et al., 2015, p. 1111). Voor alle vier de beroepsgroepen is het bewegen richting de cliënt van belang, maar voor de maatschappelijk werkers relatief minder. De verwachting dat maatschappelijk werkers strategieën toepassen die aansluiten bij het bewegen richting cliënten ontstaat vanuit het idee dat maatschappelijk werkers gericht zijn op het aanbieden van hulp aan cliënten. Op deze manier zullen maatschappelijk werkers handelen in overeenstemming met de wensen en behoeften van de cliënt.

Verder zullen maatschappelijk werkers zich mogelijk ook tegen cliënten in bewegen, omdat deze beroepsgroep met 22% hoog scoort op het toepassen van deze coping familie in vergelijking met de beroepsgroepen leraren en gezondheidszorg, die hebben namelijk respectievelijk 6% en 4% (Tummers et al., 2015, p. 1111). Zoals eerder beschreven, hebben uitvoerende zorgprofessionals vaak te maken met regels en standaarden waar zij zich aan moeten houden en zal het navolgen hiervan ook van groter belang zijn dan bij de beroepsgroepen leraren en de gezondheidszorg.

Tot slot wordt er verwacht dat de frontlijnwerkers, omdat zij grotendeels maatschappelijk werkers zijn, copingstrategieën zullen toepassen die vallen onder de coping familie ‘van cliënten af bewegen’ (Tummers et al., 2015, p. 1111). Met 40% hebben de maatschappelijke werkers de hoogste score bij deze coping familie, maar voor alle beroepsgroepen geldt dat deze coping familie geregeld wordt toegepast.

De bovenstaande copingstrategieën worden hieronder in een zelf opgesteld overzicht weergegeven. In tabel 3 worden verschillende institutionele en individuele copingstrategieën beschreven die in dit onderzoek worden verwacht. Er is gekozen om de categorie *aggression* niet mee te nemen in dit overzicht, omdat maatschappelijk werkers hun werk doen vanuit de motivatie om de cliënt te helpen en problemen op te lossen (Van Nunen et al., 2021). Het gebruik van agressie tegen cliënten om met waardenconflicten om te gaan, doet afbreuk aan de drijfveer van frontlijnwerkers om kwetsbare mensen

te helpen en sluit ook niet aan bij de diensten die zij verlenen. In het overzicht worden de strategieën *rule bending en rule breaking* samengevoegd onder één categorie, omdat er verwacht wordt dat frontlijnwerkers geen duidelijk onderscheid kunnen maken tussen deze twee copingstrategieën. Het gaat hierbij namelijk allebei om het aansluiten van de regels aan de eisen van de cliënt. Deze twee categorieën vallen onder de opgestelde categorie *rule deviation* wat gaat over de afwijking van regels, wat zowel gedaan wordt bij het buigen van regels als het breken van regels. Verder worden de andere copingstrategieën van Tummers et al. (2015) verwacht in dit onderzoek. Er wordt verwacht dat maatschappelijk werkers deze strategieën toepassen bij waardenbotsingen tijdens hun werk. Verder worden er drie copingstrategieën van Thacher & Rein (2004) en Stewart (2006) weergegeven in tabel 3. Zoals in paragraaf 2.3 wordt beschreven, zijn deze drie copingstrategieën mogelijk ook op individueel niveau toepasbaar. De individuele copingstrategieën door Tummers et al. (2015) staan beschreven in de linker kolom en de copingstrategieën van Thacher & Rein (2004) en Stewart (2006) in de rechter kolom. Het is nog niet duidelijk hoe de verschillende copingstrategieën zich met elkaar verhouden en op welke manier zij terugkomen. Hoe deze strategieën zich met elkaar verhouden en hoe zij in dit onderzoek terugkomen, moet blijken uit het empirische onderzoek.

Tabel 3. *Overzicht verwachte copingstrategieën in dit onderzoek*

Individueel	**Institutioneel**
Rule deviation	Incrementalism
Instrumental action	Bias
Prioritizing among clients	Casuistry
Use personal resources	
Routinizing	
Rationing	
Rigid rule following	

2.4 Conceptueel model

Het conceptueel model geeft een schematische weergave van de theorie die in het theoretisch kader is beschreven. In figuur 1 worden de verbanden weergegeven die in dit hoofdstuk zijn genoemd. In het model worden de elementen van de begrippen die beschreven zijn in het theoretisch kader afgebeeld. Het zigzag patroon geeft weer dat de begrippen wel met elkaar in verband staan en invloed op elkaar hebben, maar dat er geen duidelijke en lineaire richting is in de beïnvloeding van de begrippen.

Figuur 1. *Conceptueel model*

Hoofdstuk 3. Methodologisch kader

In het methodologisch kader wordt beschreven hoe dit onderzoek is uitgevoerd. Eerst wordt er ingegaan op de ontologische en epistemologische benadering van dit onderzoek. Vervolgens wordt de onderzoeksmethode weergegeven. Hier wordt beschreven welke methode wordt gebruikt en wat er met deze methode wordt gedaan. Daarna worden de concepten van dit onderzoek geoperationaliseerd. Op deze manier kunnen de concepten uit het theoretisch kader meetbaar worden gemaakt. Vervolgens wordt weergeven hoe en welke data is verzameld. Daarnaast wordt er uitgelegd op welke manier de data geanalyseerd gaat worden. Als laatste komen de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek aan de orde.

3.1 Ontologie & epistemologie

In de wetenschap zijn er verschillende wetenschapsopvattingen die aan de hand van wetenschapsfilosofische kenmerken kunnen worden omschreven. De vorming van sociale theorie vindt plaats aan de hand van twee dimensies: het subjectivisme en het objectivisme (Burrell & Morgan, 1979, p. 3). Binnen deze dimensies zijn er verschillende paradigma's waaronder ontologie en epistemologie (ibid.). Bij de ontologie gaat het om de vraag of er een werkelijkheid is (Van Thiel, 2015, p. 43). Vanuit de ontologische benadering bestaat de subjectivistische dimensie uit de nominalistische positie, waarbij de wereld bestaat uit labels en concepten die door individuen gebruikt worden om de werkelijkheid te structureren en begrijpen (Burrell & Morgan, 1979, p. 4). De objectivistische dimensie richt zich op de realistische positie, waarbij de wereld onafhankelijk van de individuele waardering bestaat uit onveranderlijke structuren die ondanks waarneming blijven bestaan uit feitelijke eenheden (ibid.). Deze thesis heeft subjectivistische kenmerken, omdat er sprake is van een verkennend onderzoek naar hoe publiek vakmanschap ingevuld wordt door publieke waarden en de omgang met waardenconflicten in de context van Veilig Thuis Gelderland-Zuid.

Binnen de reikwijdte van deze thesis wordt er gekozen voor een subjectivistische focus, omdat het publiek vakmanschap en de vormgeving daarvan in de werkpraktijk afhankelijk is van de betekenis die respondenten aan de werkelijkheid geven. Er is gekozen voor een subjectivistische focus, aangezien de labels en concepten die individuen gebruiken om de werkelijkheid te begrijpen van belang zijn en relevant zijn voor de beeldvorming van het vakmanschap dat in deze thesis centraal staat.

De epistemologie richt zich op de vraag of er een werkelijkheid is die voor iedereen gelijk is en of we deze werkelijkheid kunnen kennen (Van Thiel, 2015, p. 43). Aangezien er een subjectivistische focus is, ligt de nadruk op de interpretatieve opvatting. De begrippen die in dit onderzoek onderzocht worden zijn afhankelijk van een specifieke context. Om deze werkelijkheid te leren kennen, is het van belang dat de uitspraken en handelingen van de respondenten door de onderzoeker geïnterpreteerd worden en respondenten hun eigen interpretatie van deze werkelijkheid kunnen delen.

3.2 Onderzoeksmethode

Zoals hierboven is beschreven, is er op het gebied van ontologie sprake van een subjectivistische focus en wat betreft de epistemologie ligt de nadruk op de interpretatieve opvatting. De focus op subjectief en interpretatief onderzoek maakt dat in deze thesis kwalitatief onderzoek het meest passend is. Bij kwalitatief onderzoek worden fenomenen in hun natuurlijke omgeving bekeken en probeert de onderzoeker de fenomenen te interpreteren door onderzoek te doen naar de betekenissen die aan deze fenomenen worden gegeven door individuen (Vennix, 2019, p. 199). De interpretatie van de onderzochte fenomenen door de onderzoeker komt ook terug bij de nadruk op interpretatief onderzoek. Daarnaast krijgen de onderzochte fenomenen pas betekenis in de context waarin ze worden gebruikt, waardoor kwalitatief onderzoek hier goed bij aansluit.

In deze thesis is er sprake van een enkelvoudige casestudie. De hoofdvraag richt zich specifiek op Veilig Thuis Gelderland-Zuid, waardoor er één onderzoekseenheid wordt onderzocht. Een casestudie is een onderzoek naar het begrijpen van een hedendaags fenomeen of fenomenen in zijn natuurlijke context (Van Thiel, 2015, p. 105; Yin, 2003, p. 13). Een casestudie is geschikt wanneer er nog niet veel bekend is over fenomenen of wanneer de grens tussen de fenomenen en context nog onduidelijk is (Yin, 2009). Het minder tastbare karakter en de contextafhankelijkheid van de begrippen publiek vakmanschap, publieke waarden en de omgang met waardenbotsingen maakt de casestudie voor dit onderzoek geschikt (De Graaf & Paanakker, 2022, p. 98). De begrippen die in deze thesis worden onderzocht, krijgen pas betekenis binnen de bepaalde context waarin ze worden gebruikt (Andersen et al., 2012, p. 725). Daarnaast kan de betekenis van deze begrippen per context en per persoon veranderen en verschillen (Van der Wal, 2008, p. 21). Hieruit blijkt dat het interessant is om deze fenomenen te onderzoeken in hun natuurlijke context binnen Veilig Thuis Gelderland-Zuid, omdat de professionals in deze concrete situatie invulling geven aan publiek vakmanschap, publieke waarden die belangrijk zijn en de manier waarop zij omgaan met waardenconflicten. De casestudie zorgt ervoor dat er diepgaand onderzoek gedaan kan worden naar de fenomenen binnen hun *real-life* context (Crowe et al., 2011, p. 1). Zo kan er een gedetailleerd beeld beschreven worden van hoe de frontlijnwerkers bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid de onderzochte fenomenen interpreteren en hoe dit wordt vormgegeven bij de uitvoering van hun werk (Denzin & Lincoln, 2011, p. 314). Ook biedt de casestudie ruimte voor andere factoren dan op voorhand bedacht die meegenomen kunnen worden in dit onderzoek.

Binnen de casestudie die in deze thesis wordt toegepast, worden er semigestructureerde interviews uitgevoerd. Bij semigestructureerde interviews worden bepaalde onderwerpen en belangrijke vragen door de onderzoeker behandeld die zijn weergegeven in een interviewprotocol (Patton, 2003, p. 343). Door een interviewprotocol op te stellen, worden per respondent dezelfde belangrijke onderwerpen en vragen behandeld. Dit zorgt ervoor dat de onderzoeker gefocust blijft op de onderwerpen die besproken moeten worden, maar ontstaat er tegelijkertijd wel ruimte voor de respondenten om eigen informatie in te brengen (Patton, 2003, pp. 343–344). De volgorde van de vragen en de doorvragen liggen bij semigestructureerde interviews niet vast (Hijmans & Kuyper, 2007, p. 41). Dit zorgt ervoor

dat de onderzoeker per interview ruimte heeft om onderwerpen op te brengen of door te vragen op antwoorden die gegeven worden door de respondent (Anderson, Fontinha, & Robson, 2020, p. 242). Door in deze thesis gebruik te maken van semigestructureerde interviews, kan er een duidelijk beeld ontstaan over de interpretaties en ervaringen van de respondenten over de fenomenen die onderzocht worden.

3.3 Operationalisatie

Bij de operationalisatie gaat het om het beschrijven op welke manier er gemeten wordt en wat er gemeten wordt (Knuistingh Neven, 2003). Het gaat dus om het meetbaar maken van de concepten die weergegeven zijn in het conceptueel model die in paragraaf 2.4 is opgesteld. De operationalisatie wordt gebruikt om interviewvragen op te stellen. Per concept uit het theoretisch kader worden er interviewvragen opgesteld die weergegeven worden in het interviewprotocol in bijlage 1. Het interviewprotocol is opgedeeld in een aantal onderdelen. Het eerste onderdeel richt zich op de introductie. In de introductie wordt de interviewer kort geïntroduceerd en wordt er *consent* gevraagd voor het opnemen van het interview. Het tweede onderdeel gaat over de waardeninvulling binnen het concept publieke waarden. Daarna worden er vragen gesteld over het publiek vakmanschap van de frontlijnwerkers. Vervolgens gaan de vragen over de waardenconflicten die de respondenten kunnen ervaren in de praktijk. Het laatste onderdeel gaat over de copingstrategieën. Hier ligt de focus op vragen die gaan over het oplossen of omgaan met dilemma's.

3.3.1 Operationalisatie publiek vakmanschap

In het theoretisch kader is op basis van de beschreven definities een eigen definitie van publiek vakmanschap opgesteld. Publiek vakmanschap wordt gezien als de wijze waarop uitvoerende professionals publieke waarden vertalen in de werkpraktijk via hun kennis en vaardigheden om goed werk te kunnen leveren. In deze definitie komt ook de rol van publieke waarden naar voren. Binnen deze sub paragraaf worden zowel de interviewvragen voor het publiek vakmanschap toegelicht als de interviewvragen die gesteld worden om een beeld te krijgen van de publieke waarden die de respondenten belangrijk vinden.

Om informatie te verzamelen over kennis, vaardigheden en het leveren van goed werk, worden er in de interviews een aantal vragen gesteld. Zo wordt er een vraag gesteld over wanneer de respondent volgens zichzelf zijn of haar werk goed doet. Verder is bijvoorbeeld de volgende vraag opgesteld: "wat is nodig in uw werk om uw taken uit te kunnen voeren?" Door deze vraag te stellen in het interview, kan er naar voren komen welke kennis en vaardigheden respondenten nodig hebben in hun werk. Daarnaast richt een vraag zich ook specifiek op de vaardigheden die een respondent waardeert in collega's en welke vaardigheden de respondent bij collega's mist. Op deze manier ontstaat er een beeld over welke vaardigheden de respondent belangrijk vindt bij de uitvoering van taken. Enkele vragen zijn

gebaseerd op vragen uit het artikel van De Graaf & Paanakker (2022, p. 100). De interviewvragen zorgen ervoor dat respondenten hun eigen opvattingen over belangrijke vaardigheden en kennis kunnen verwoorden, zodat er geen belangrijke informatie en waarden over het hoofd worden gezien (De Graaf & Paanakker, 2022, p. 99).

Bij publieke waarden wordt er gekeken naar de waardeninvullingen en waardenconflicten van uitvoerende professionals. Publieke waarden worden gezien als de kernkwaliteiten die professionals waarderen in de context van hun werk (Paanakker, 2020b, p. 37). Om een beeld te krijgen van de waardeninvullingen van respondenten, worden er een aantal vragen gesteld. Zo wordt de vraag gesteld wat de respondent belangrijk vindt in zijn werk. Een andere vraag die gesteld wordt, is bijvoorbeeld: "wat kenmerkt volgens u een goede onderzoeker bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid?" Aangezien de werkpraktijk van respondenten belangrijk is bij de invulling van waarden, wordt er een vraag gesteld over hoe de kenmerken van een goede onderzoeker ingevuld worden in de praktijk. Hierbij wordt gevraagd aan de respondent om een voorbeeld te geven, zodat de interviewer een voorstelling hiervan kan maken. Bij de waardenconflicten binnen de publieke waarden gaat het om een dilemma tussen twee of meerdere waarden. Om te onderzoeken met welke dilemma's respondenten te maken hebben, wordt er gevraagd of respondenten een voorbeeld kunnen geven van een dilemma dat zij ervaren in de interactie met cliënt en gezin. Er wordt specifiek gevraagd naar dilemma's in de interactie met cliënt en gezin, omdat deze interactie belangrijk is binnen de werkpraktijk van de uitvoerende professional en ook binnen deze thesis. Bij zowel de waardeninvullingen als de waardenconflicten is de context van de werkpraktijk belangrijk. Aangezien waarden gezien worden als een abstract concept voor respondenten, wordt het woord 'waarden' vermeden (Paanakker, 2020a, p. 193). De waarden worden vastgesteld door gebruik te maken van inductief coderen, waarbij het waardenschema van Beck Jørgenson & Bozeman (2007) als basis is genomen om de waarden uit de teksten te herkennen.

Door in de interviews te vragen naar de kwaliteiten die nodig zijn voor het werk, wat belangrijk is in het werk en de dilemma's die professionals tijdens hun werk kunnen ervaren, kunnen de publieke waarden die frontlijnwerkers van belang vinden concreet worden gemaakt. De vragen die zijn opgesteld voor de waardenconflicten komen gedeeltelijk voort uit het werk van De Graaf & Paanakker (2022, p. 98). De waardenconflicten die respondenten ervaren tijdens hun werk zijn hierbij van belang en kunnen een beeld geven van welke waarden belangrijk zijn voor frontlijnwerkers. De interviewvragen over publieke waarden zijn opgesteld aan de hand van de vragen uit Paanakker (2020b, p. 76). De interviewvragen voor publiek vakmanschap en publieke waarden zijn weergegeven in bijlage 1.

3.3.2 Operationalisatie copingstrategieën

In deze thesis gaat het tot slot om de omgang met waardenconflicten. Hierbij wordt coping gezien als "een reactie op concurrerende waarden die vorm krijgt in handelingen en beslissingen" (Steenhuisen, 2009, p. 20). Om met waardenbotsingen om te gaan, passen uitvoerende professionals copingstrategieën toe. Zoals in tabel 3 is weergegeven in het theoretisch kader worden er verschillende strategieën

verwacht. Bij de interviewvragen worden de copingstrategieën niet per strategie behandeld, maar gaan de interviewvragen meer op een algemeen niveau over hoe frontlijnwerkers met dilemma's omgaan en hoe collega's hier mee om gaan. Door zowel te vragen naar de omgang van de respondent met dilemma's als ook de omgang van collega's met dilemma's, kan er gekeken worden of er op een vergelijkbare manier met dilemma's omgegaan wordt of niet. Door op deze manier de interviewvragen te stellen, kunnen respondenten vanuit hun eigen beleving en werkpraktijk aangeven welke strategieën zij toepassen of op welke manier zij dilemma's in hun werk oplossen. Hierbij wordt doorgevraagd naar voorbeelden, illustraties en onderbouwingen. De interviewvragen zijn weergegeven in bijlage 1.

3.4 Dataverzameling

Zoals al bij de onderzoeksmethode werd aangegeven, is er in deze thesis gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews. Er zijn in totaal 13 interviews afgenomen in de periode van eind april tot eind mei. De interviews duurden tussen een half uur en maximaal een uur. Alle respondenten zijn werkzaam binnen het team backoffice, waarbij zij direct contact hebben met cliënten. In tabel 4 zijn de respondentkenmerken weergegeven. De verdeling van het geslacht komt overeen met de verdeling binnen het team backoffice, aangezien hier vier mannen werkzaam zijn en de rest enkel vrouwen. De respondenten voor het interview zijn op twee manieren benaderd. In eerste instantie zijn een aantal respondenten direct via de onderzoeker gevraagd op het kantoor van Veilig Thuis Gelderland-Zuid voor een interview. Daarnaast zijn er ook meerdere e-mails gestuurd naar frontlijnwerkers bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid met de vraag of deze respondenten mee zouden willen doen aan een interview. De respondenten die via de mail benaderd zijn, zijn op basis van randomisatie gekozen.

Tabel 4. *Respondentkenmerken*

		Respondenten (N=13)			Respondenten (N=13)
Geslacht	Man	3	Aantal dienstjaren	<1	4
	Vrouw	10		1-5	6
Leeftijd	25-30	2		6-10	3
	31-35	5			
	36-40	1			
	41-45	1			
	46-50	1			
	51-55	1			
	56-60	1			
	61-65	1			

De interviews zijn opgenomen en volledig getranscribeerd, waarbij er voorafgaand aan het interview met *informed consent* toestemming werd gevraagd aan de respondent. Hierbij gaat het erom dat respondenten een vrijwillige keuze hebben kunnen maken om mee te doen aan het interview op basis van voldoende informatie over het onderzoek en de gevolgen van hun deelname (Xu et al., 2020, p. 11).

Op deze manier is de onderzoeker er zeker van dat de respondent heeft ingestemd met het interview, de opname en wordt de anonimiteit van de respondent gewaarborgd. De respondenten en de resultaten van de interviews zijn geanonimiseerd, waardoor bepaalde informatie niet terug te herleiden is naar de respondent. Elke respondent correspondeert met een getal dat willekeurig is bepaald.

3.5 Data-analyse

De data zijn geanalyseerd door gebruik te maken van codering via het codeerprogramma MAXQDA. In het codeerprogramma zijn er labels toegekend aan tekstfragmenten om op deze manier de data overzichtelijk te maken en het mogelijk te maken om tot inzichten en resultaten te komen (Friese, 2012). Het doel van het coderen is om te identificeren hoe waarden worden ingevuld, welke waardenbotsingen de uitvoerende professionals ervaren, welke copingstrategieën worden gebruikt om met botsende waarden om te gaan en hoe het publiek vakmanschap volgens de professionals wordt vormgegeven. De transcripten van de interviews zijn ingevoerd in het programma MAXQDA om daarna verschillende labels te ontwikkelen en deze toe te kennen aan tekstfragmenten. Het codeersysteem is grotendeels inductief tot stand gekomen, door gebruik te maken van codering in twee stappen om de (sub)categorieën van onderaan te ontwikkelen (Bazeley & Jackson, 2013; Friese, 2012). De transcripten zijn ook geïnterpreteerd door gebruik te maken van waarden labels uit empirisch veldwerk zoals beschreven in de waardenliteratuur (zie bijv. Beck Jørgensen & Bozeman, 2007). Bij de totstandkoming van het codeersysteem is er eerst gebruik gemaakt van open codering, waarbij er codes zijn opgesteld om subcategorieën van publieke waarden, publiek vakmanschap en copingstrategieën te vormen (Friese, 2012, p. 113). Soortgelijke tekstfragmenten werden gekoppeld in uitsluitende codes om zo een codeersysteem te ontwikkelen dat aansluit bij de verschillende aspecten van de data (Friese, 2012, pp. 130–131). Vervolgens zijn subcategorieën hernoemd en aangepast in overkoepelende categorieën waar binnen de verschillende subcategorieën vallen (ibid.).

Deze manier van coderen is toegepast op alle data die uit de transcripten naar voren zijn gekomen om zo de details van de verschillende onderwerpen te begrijpen. Het “heen en weer gaan tussen informatie en codes” (Weiss, 1994, p. 156) heeft eraan bijgedragen dat publieke waarden, publiek vakmanschap en copingstrategieën begrepen zijn en er een vergelijking gemaakt kon worden tussen respondenten. Op deze manier ontstaat er een duidelijk beeld van de invulling van en conflicten tussen publieke waarden, welke copingstrategieën toegepast worden door de uitvoerende professionals en hoe daarmee het publiek vakmanschap wordt vormgegeven. Het inductief coderen maakt de codes en categorieën inzichtelijk die van belang zijn voor de werkpraktijk van frontlijnwerkers bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid. Tezamen geven de codes patronen weer die invulling geven aan de concepten en de relaties daartussen. Op deze manier kan er met de categorieën antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van deze thesis.

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Een onderzoek is kwalitatief hoogwaardig wanneer er sprake is van een valide en betrouwbaar onderzoek (Van Burg, 2021, p. 146). In deze paragraaf wordt er ingegaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van deze thesis. Hierbij wordt er ook gekeken naar de beperkingen die er in deze thesis zijn. De beperkingen van dit onderzoek worden uitvoeriger behandeld bij de discussie.

3.6.1 Validiteit

De validiteit gaat over de aanwezigheid van vertekeningen in het onderzoek en kan opgedeeld worden in de interne en externe validiteit (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). De interne validiteit gaat over de vraag of er gemeten wordt wat de onderzoeker wil meten (Van Thiel, 2015, p. 61). De interne validiteit wordt gewaarborgd door de operationalisatie van de concepten, waardoor deze concepten meetbaar worden. Op deze manier kunnen de data uit de interviews leiden tot resultaten die aansluiten bij de onderzoeksvragen en kan er gemeten worden wat dit onderzoek beoogd te meten. De interne validiteit kan eventueel in het geding komen door het gebruik van semigestructureerde interviews, omdat er tijdens de interviews ruimte is voor eigen inbreng van respondenten en er zo onderwerpen behandeld kunnen worden die niet relevant zijn voor dit onderzoek. Dit is in de praktijk meegevallen, omdat er vanuit de respondenten vooral ingegaan werd op de vragen die door de interviewer werden gesteld en er vrijwel geen andere onderwerpen zijn behandeld.

De externe validiteit van een onderzoek gaat over de generaliseerbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2022). Aangezien er in dit onderzoek sprake is van een enkelvoudige casestudie, namelijk Veilig Thuis Gelderland-Zuid, zijn de uitkomsten moeilijk te generaliseren naar andere organisaties. Het is mogelijk dat de uitkomsten van dit onderzoek niet terugkomen bij andere organisaties, omdat er onderzoek gedaan wordt binnen een specifieke context. Dit kan ervoor zorgen dat de externe validiteit van dit onderzoek beperkt wordt (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). De uitkomsten van dit onderzoek kunnen eventueel wel gegeneraliseerd worden naar andere teams binnen Veilig Thuis Gelderland-Zuid of naar andere Veilig Thuis teams in andere regio’s gezien de overeenkomstige werkzaamheden en de context waarin zij werken.

3.6.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid gaat over de herhaalbaarheid van het onderzoek (Van Burg, 2021). Als het onderzoek herhaald wordt, moeten er vergelijkbare resultaten naar voren komen. De betrouwbaarheid bestaat uit de interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid richt zich op de vertekening van de resultaten door de invloed die de onderzoeker hier op heeft (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). Binnen kwalitatief onderzoek worden de persoonlijke kwaliteiten van de onderzoeker gebruikt en is de interpretatie van de onderzoeker van groot belang (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 38). De onderzoeker kan gezien worden als het onderzoeksinstrument, waardoor de inbreng en interpretatie van

de onderzoeker bijdragen aan de kennis die geproduceerd wordt (Plochg & Van Zwieten, 2007, p. 89). Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijk om geen vertekening aan te brengen in het onderzoek door het object dat onderzocht wordt te laten spreken (ibid.). Het laten spreken en het niet vertekenen van het object van onderzoek wordt gewaarborgd door de afgenomen interviews op te nemen en volledig uit te werken. Dit zorgt ervoor dat de uitspraken en informatie die door de respondenten zijn verstrekt nauwkeurig worden beschreven. Op deze manier wordt de interpretatie van de onderzoeker beperkt.

De externe betrouwbaarheid gaat over de herhaalbaarheid van het volledige onderzoek (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). In deze thesis wordt er gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, waardoor de externe betrouwbaarheid kan afnemen. Bij herhaling van het onderzoek is het mogelijk dat er niet dezelfde resultaten naar voren komen, omdat semigestructureerde interviews het mogelijk maken om eigen informatie in te brengen en door te vragen. De externe betrouwbaarheid wordt versterkt door duidelijk de stappen weer te geven die in dit onderzoek zijn genomen, waardoor er wordt bijgedragen aan de repliceerbaarheid van het gehele onderzoek. De operationalisatie van de concepten en het daaruit voortvloeiende interviewprotocol zijn weergegeven in bijlage 1 van dit onderzoek en toegankelijk gemaakt voor andere onderzoekers. Op deze manier is het duidelijk hoe de onderzoeksgegevens verkregen zijn (Van Zwieten & Willems, 2004, p. 39). Bovendien wordt de externe betrouwbaarheid gewaarborgd door het inzichtelijk maken van de analyse van de data door voorbeelden en quotes weer te geven en de proposities die hieruit voortvloeien duidelijk te maken en goed te onderbouwen.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten weergegeven op basis van een analyse van de informatie uit de interviews die zijn afgenomen. De eerste paragraaf gaat kort in op Veilig Thuis Gelderland-Zuid als organisatie en wat hun missie en visie is. In de tweede paragraaf wordt er ingegaan op het waardenprofiel die door het codeerproces naar voren is gekomen. De derde paragraaf beschrijft de waardenconflicten die frontlijnwerkers ervaren in de praktijk. In de vierde paragraaf wordt weergegeven welke copingstrategieën worden toegepast om met waardenconflicten om te gaan. De weergegeven resultaten in dit hoofdstuk vormen de basis voor de conclusie in hoofdstuk 5.

4.1 Achtergrondinformatie Veilig Thuis Gelderland-Zuid

Zoals in de inleiding is beschreven, is Veilig Thuis Gelderland-Zuid een advies- en meldpunt voor kindermishandeling en huiselijk geweld (Veilig Thuis Gelderland-Zuid, 2018, p. 5). Hierbij zijn de medewerkers gericht op het organiseren van **veiligheid** en het opstarten van hulpverlening (ibid.). Vanuit het handelingsprotocol zijn er een aantal waarden naar voren gekomen die de organisatie van belang vindt. De missie van Veilig Thuis wordt als volgt omschreven: “Ieder mens heeft recht op een veilig thuis, om in veiligheid te kunnen leven en opgroeien. Vanuit respect naar de ander, en met normen en waarden die daaraan ondersteunend zijn, wordt dit huis gebouwd. Veilig Thuis acteert in die situaties waarbij mogelijk sprake is van een bedreiging van de fundamenten van dat huis” (Veilig Thuis Gelderland-Zuid, 2021, p. 5). Veilig Thuis is er voor iedereen, van kinderen tot aan ouderen, die in een situatie zitten waarbij er sprake is van kindermishandeling of huiselijk geweld (ibid.).

Bij het geven van advies of het doen van een melding staat de **veiligheid** altijd centraal. De stappen die gezet worden, zijn gericht op het doorbreken van het geweld en het waarborgen of herstellen van de veiligheid binnen het gezin of huishouden (Landelijk Netwerk Veilig Thuis, 2018). “Veilig Thuis biedt de helpende hand, doorbreekt onveilige situaties en zet mensen in beweging” (Veilig Thuis, 2018). Dit sluit aan bij de waarde **veiligheid.** Dit laat zien dat Veilig Thuis een aantal dingen belangrijk vindt bij de uitvoering van haar taken. Zo biedt zij ondersteuning aan gezinnen of huishoudens en professionals bij het aanpakken en verbeteren van onveilige situaties. Het bieden van ondersteuning sluit aan bij de waarde **cliëntoriëntatie.** Hiernaast zorgt de uitvoering van de wettelijke taken van Veilig Thuis Gelderland-Zuid ervoor dat directbetrokkenen en professionals stappen kunnen zetten om de huidige, onveilige situatie te veranderen en ervoor te zorgen dat deze situatie stabiel blijft (Veilig Thuis, 2018). Op deze manier kan Veilig Thuis Gelderland-Zuid een verschil maken voor de directbetrokkenen en hun situatie.

De uitvoering van de wettelijke taken en de handelingen van Veilig Thuis Gelderland-Zuid zijn vastgelegd in het handelingsprotocol die ervoor zorgt dat alle medewerkers eenduidig optreden en zorgvuldig kunnen handelen (Landelijk Netwerk Veilig Thuis, 2018, p. 7). Het gebruik van het handelingsprotocol zorgt voor een verbetering van de kwaliteit die medewerkers leveren en biedt

duidelijkheid aan directbetrokkenen en professionals. Hier komt de waarde **rechtmatigheid** naar voren. Deze uitvoering wordt gedaan in samenspel met directbetrokkenen, collega's en ketenpartners. Hierbij speelt partnerschap een belangrijke rol (Veilig Thuis, 2018). Wanneer er een melding wordt gedaan, is het van belang dat de directbetrokkenen eerst worden gehoord. Dit zorgt ervoor dat directbetrokkenen op de hoogte zijn van de inhoud van de melding en de ruimte krijgen om hierop te reageren en hun situatie te beschrijven (Landelijk Netwerk Veilig Thuis, 2018, p. 9). Het luisteren en horen van cliënten sluit aan bij de waarde **cliëntoriëntatie.** De directbetrokkenen kunnen stappen ondernemen om de veiligheid in het gezin of huishouden te herstellen. Bij het nemen van besluiten over casussen, wordt dit gedaan in overleg met collega's binnen de organisatie. Hierbij worden de expertises van verschillende medewerkers, zoals gedragswetenschappers en vertrouwensartsen, geraadpleegd (Landelijk Netwerk Veilig Thuis, 2018, p. 11). De samenwerking met verschillende collega's zorgt ervoor dat er tot een besluit kan worden gekomen. Verder is de samenwerking met ketenpartners gericht op het overdragen van de casus aan de betrokken ketenpartner om gezamenlijk afspraken te maken over veiligheidsplannen die ervoor moeten zorgen dat er stabiele veiligheid ontstaat (Veilig Thuis, 2018). De samenwerking met zowel collega's als ketenpartners valt onder de waarde **effectiviteit.** De waarden veiligheid, cliëntoriëntatie, rechtmatigheid en effectiviteit die door de organisatie naar voren worden gebracht, vormen ook grotendeels het waardenprofiel zoals door respondenten wordt beschreven. Dit waardenprofiel wordt in de volgende paragraaf beschreven.

4.2 Waardenprofiel

De bevindingen laten zien dat er in het waardenprofiel zes waardenclusters naar voren zijn gekomen die vormgeven aan het publiek vakmanschap. Binnen deze waardenclusters zijn er verschillen in de interpretaties van deze waardenprofielen, maar is er sprake van een consistent beeld van de waarden die beschreven worden en de prioriteit die aan deze waarden gegeven wordt. In tabel 5 is er een overzicht gemaakt van de waardenclusters en de praktijken die volgens de respondenten van belang zijn in hun werk. In het overzicht worden zes waardenclusters beschreven die de kern vormen van het publiek vakmanschap binnen Veilig Thuis Gelderland-Zuid. Van de zes waardenclusters binnen het waardenprofiel zijn vijf waardenclusters positief voor de vormgeving van het vakmanschap en één waardencluster kan gezien worden als een ondermijning van het vakmanschap. In de onderstaande sub paragrafen wordt het waardenprofiel met de verschillende waardenclusters beschreven evenals de concrete praktijken van respondenten.

Tabel 5. *Overzicht waardenclusters ten aanzien van publiek vakmanschap*

Waardenclusters	**Concrete praktijken**
Cliëntoriëntatie	Open houding in contact cliënt
	Een verschil kunnen maken voor cliënten
	Samenwerking met cliënten
	Bewustwording creëren bij cliënten
	Luisterend oor bieden aan cliënten
	Maatwerk leveren aan cliënten
	Cultuursensitiviteit in gesprekken
Effectiviteit	Interne samenwerking met collega's, gedragswetenschappers en vertrouwensartsen
	Externe samenwerking met ketenpartners
	Duidelijk doel voor ogen hebben
Veiligheid	Waarborgen van een veilige omgeving
	Waarborgen van veiligheid kind
Collegialiteit	Sparren met collega's
	Behulpzaamheid van collega's
	Grapjes kunnen maken met elkaar
	Feedback geven aan elkaar
	Betrokkenheid van collega's
Rechtmatigheid	Volgen van het handelingsprotocol
	Out of the box denken
	Dwingend maken van wettelijk kader
	Wettelijk kader met zachte hand afdwingen op basis van overtuigingskracht
Efficiëntie	Verantwoording afleggen door verslaglegging

4.2.1 Cliëntoriëntatie

De eerste groep concrete praktijken is onderdeel binnen het waardencluster *cliëntoriëntatie*. Bij cliëntoriëntatie gaat het over de focus van respondenten op het contact met cliënten en het idee dat de cliënten meegenomen moeten worden in de plannen die opgesteld worden. In totaal gaven alle 13 respondenten het belang aan van het contact hebben met cliënten en het in gesprek gaan met hen. Om een beter onderscheid te maken in het contact en gesprekken met cliënten, zijn er twee aparte praktijken weergegeven. Dit zijn de concrete praktijken **open houding in contact cliënt** en **cultuursensitiviteit in gesprekken.** De concrete praktijken binnen dit waardencluster worden hieronder verder beschreven.

Binnen cliëntoriëntatie zijn er zeven praktijken gecodeerd. **De open houding in contact met cliënt** wordt het meest door respondenten benoemd (7 van de 13 respondenten). Hierbij gaat het er volgens respondenten om dat zij geen oordeel hebben over de cliënten en hun situatie. *"Ik vind het in het contact met directbetrokkenen heel belangrijk dat je ze niet veroordeelt, dus dat je wel naar ze luistert […], dat je ook wel naar mensen blijft kijken"* (respondent 1). Respondent 5 beschrijft dat *"iemand ook wel heel objectief een beeld kan vormen over een gezin en ook niet snel oordeelt ongeacht ras of achtergrond."* Bij de open houding die volgens respondenten van belang is, gaat het er daarnaast om dat je als medewerker niet je eigen visie op de cliënt moet projecteren, *"dus probeer eens vanuit andere invalshoeken te kijken"* (respondent 4). Het hebben van een open houding in het contact met cliënten draagt eraan bij dat cliënten hun verhaal kunnen doen zonder dat zij hiervoor veroordeeld worden. Dit kan het voor cliënten makkelijker maken om contact te hebben met de respondenten, omdat zij gehoord worden.

Naast de open houding in het contact met cliënten, is het volgens respondenten ook belangrijk dat zij een **verschil kunnen maken voor de cliënt** (genoemd door 7 respondenten). Respondent 13 benadrukt het belang hiervan: *"[…] op het moment dat Veilig Thuis betrokken raakt en Veilig Thuis doet niets of te weinig, dat de kans heel klein is dat er dan in die komende jaren wel iets gaat veranderen, want als Veilig Thuis al niet een verandering op gang kan brengen, ja wie dan wel?"* Twee respondenten geven ook aan dat zij er bewust van zijn dat zij geen grote verandering teweeg kunnen brengen, maar dat zij wel voldoening ervaren wanneer zij *"iets in beweging hebben gezet"* (respondent 8) of *"het (lees: situatie) misschien net iets beter maken"* (respondent 4). Ondanks het belang van het verschil willen maken voor de cliënt, blijkt dat in de praktijk er meer tijd kwijt is aan administratie. Op basis van dossieropbouw en verslaglegging van hun onderzoeken moeten zij verantwoording afleggen over wat zij hebben onderzocht en besloten.

Het afleggen van verantwoording door middel van dossieropbouw en verslaglegging sluit aan bij het waardencluster efficiëntie. De administratie kan gezien worden als een ondermijning van het vakmanschap, omdat de tijd die respondenten hebben voor cliënten en het veranderen van de situatie beperkt wordt door het afleggen van verantwoording. *"Met een prachtig dossier opbouwen die helemaal klopt volgens de protocollen en overal waterdicht is gemaakt, daarmee hebben wij nog geen centimeter iets verandert"* (respondent 13). De verantwoording wordt door respondenten gedaan uit angst voor klachten van cliënten, waardoor de verslaglegging ook wel gezien wordt als een belangrijk onderdeel binnen hun werk om informatie vast te leggen voor toekomstige meldingen of *"als er een dossier opvraag komt"* (respondent 1). De tijd kan beter ingezet worden om ook een verschil te kunnen maken voor de cliënten. Een verschil maken voor cliënten richt zich vooral op het veranderen van een onveilige situatie en het nemen van besluiten die daaraan bijdragen. Respondenten geven aan dat dit niet altijd makkelijke keuzes zijn, omdat ze ingrijpend kunnen zijn voor de levens van de cliënten in kwestie. Ook de verandering naar generalistisch werken kan bijdragen aan het ontstaan van het dilemma tussen

administratie en tijd voor de cliënt, omdat het generalistisch werken kan zorgen voor het ontstaan van *"meer administratie en minder op de bank dus bij mensen thuis"* (respondent 1). Op deze manier blijft er minder tijd over om met cliënten gesprekken te voeren.

Een andere kwaliteit die door respondenten werd aangegeven (7 van de 13 respondenten), is de **samenwerking met cliënten.** De samenwerking met cliënten gaat vooral over het samen kijken naar de situatie en wat er nodig is om de situatie te veranderen, zonder dat Veilig Thuis komt vertellen wat er gedaan moet worden. *"Ik wil ook niet met wij zijn van Veilig Thuis dus je moet zus en zo, maar meer kijken naar goed deze melding is er en wat kunnen we daaraan doen […]. En uiteindelijk wil je dat wel in samenwerking doen"* (respondent 1). Een andere respondent (respondent 4) beschrijft dat het bereikbaar zijn voor cliënten ervoor zorgt dat Veilig Thuis toegankelijker wordt, want *"dan is het niet een instantie tegen hen, maar meer samen."* Op deze manier kan er verbinding ontstaan tussen de professional en de cliënt. Verder werd aangegeven dat samenwerken met cliënten nodig is om hen mee te krijgen in de plannen en hen "*al pratende het gevoel geven dat ze zelf de oplossing vinden"* (respondent 6). Het meenemen van cliënten in de plannen en het samen met hen tot een oplossing komen, zorgt ervoor dat cliënten de oplossing of plannen zelf beter kunnen uitvoeren. De samenwerking met cliënten sluit dus aan bij een verschil willen maken voor de cliënt, omdat door samenwerking met de cliënt het mogelijk is om te zorgen voor een verandering in de situatie.

Daarnaast wordt het **creëren van bewustwording bij cliënten** gezien als een kernonderdeel van hun publiek vakmanschap (genoemd door 4 respondenten). Respondenten geven aan dat tijdens de gesprekken met cliënten het van belang is dat ouders een bepaald urgentiebesef krijgen, waardoor zij beseffen dat het nodig is om iets anders te doen dan dat ze normaal doen. Zo beschrijft respondent 10 dat "*op het moment dat je ze (lees: mensen) echt ziet, kun je datgene verkopen […] dus mensen ook in kunnen laten zien wat maakt dat iets nodig is."* Een andere respondent (respondent 3) geeft een voorbeeld van bewustwording creëren bij ouders die ruzie maken: *"En wat heel vaak hier binnenkomt is ouders die ruzie maken en die denken nou mijn kind heeft daar niet zoveel last van, maar om ze daar wel bewust van te maken."* Door ouders bewust te maken van hun situatie, kunnen zij ook achter het advies staan en meegaan in het veranderingsproces. Om mensen in te laten zien dat iets nodig is en bewust te laten worden van hun situatie, wordt het belang van gesprekstechnieken aangegeven zo blijkt uit het volgende citaat:

"Gesprekstechnieken die vind ik van groot belang eigenlijk. Dat je kan spelen met verschillende technieken, dat je in staat bent om te schakelen in gesprekken, omdat je analyseert dat een andere methode of een andere wijze van werken beter gaat aansluiten" (respondent 13).

Het spelen met verschillende gesprekstechnieken en het stellen van de juiste vragen draagt bij aan het creëren van bewustwording en geeft vorm aan het vakmanschap van de respondenten. Een andere concrete praktijk die binnen het cluster van cliëntoriëntatie vormgeeft aan het vakmanschap is de praktijk **een luisterend oor bieden** (4 respondenten in totaal). Door te luisteren naar cliënten krijgen zij een stem, doordat er ruimte voor hen is om hun verhaal te doen. Respondent 6 geeft het belang weer van het bieden van een luisterend oor: *"Dat vind ik echt de grootste waarde dat je luistert naar wie er tegenover je zit en dat je daarbij aansluit en bedenkt wat daarvoor het beste is."* Deze uitspraak laat zien dat bij het bieden van een luisterend oor ook de praktijk **maatwerk leveren aan cliënt** terugkomt, aangezien er wordt aangegeven dat door te luisteren naar cliënten er gekeken kan worden naar wat het beste past bij de situatie. Door te luisteren naar cliënten komen professionals in verbinding te staan met de cliënt. Maatwerk gaat niet enkel om kijken wat het beste is voor de situatie, maar ook over andere zaken. Zo geeft respondent 5 aan dat het kan gaan om *"langer blijven monitoren, maar ook het onderzoek op een andere manier vormgeven."* Het leveren van maatwerk kan er ook voor zorgen dat cliënten die niet bereid zijn om mee te werken wel betrokken kunnen worden. *"Of iets van maatwerk proberen te leveren in dit soort situaties om beweging te creëren. Als je dat niet doet, dan ben je ze kwijt"* (respondent 2). Door een luisterend oor te bieden en hierbij ook maatwerk te kunnen leveren, voelen cliënten zich gehoord en kan er een passend advies aangeboden worden waar cliënten mee verder kunnen. Op deze manier versterken de verschillende praktijken elkaar en geven ze in de interactie vorm aan het vakmanschap van de respondenten.

Een laatste concrete praktijk die door 3 respondenten wordt genoemd is de **cultuursensitiviteit in gesprekken**. Respondent 4 beschrijft het belang van cultuursensitief werken: "*Dat je wat meer snapt hoe een Eritrees gezin werkt of een Syrisch gezin werkt. Waar moet je op letten? Dat is hartstikke fijn."* Toch wordt er ook aangegeven dat er nog onvoldoende cultuursensitief gewerkt wordt, maar dat dit wel zou moeten: *"Ik denk wel dat daar aandacht voor nodig is. […] Ik mis dat wel, dat cultuursensitief werken"* (respondent 2). Een investering in cultuursensitief werken kan ervoor zorgen "*dat je veel makkelijker gesprekken hebt en veel makkelijker ook direct betrokkenen in beweging kunt krijgen"* (respondent 2). Dit laat zien dat de cultuursensitiviteit in gesprekken ook kan bijdragen aan het verschil maken voor de cliënt in de vormgeving van het vakmanschap, maar nog niet door alle respondenten als zodanig wordt benoemd. Meer aandacht voor cultuursensitief werken blijkt dus een belangrijke verbetermogelijkheid te zijn voor de organisatie, zodat het vakmanschap beter benut kan worden.

Dit waardencluster laat verbanden zien met de andere waardenclusters, in het bijzonder met de waardenclusters effectiviteit, veiligheid en collegialiteit. Deze en het andere waardencluster rechtmatigheid worden hieronder verder besproken.

4.2.2 Effectiviteit

De tweede groep concrete praktijken valt binnen het waardencluster *effectiviteit.* Bij dit waardencluster gaat het over het bereiken van een veilige situatie voor cliënten door de samenwerking met zowel collega's op te zoeken als met externe partners. Dit waardencluster sluit aan bij de cliëntoriëntatie. De drie praktijken die naar voren zijn gekomen, werden vaak genoemd in combinatie met de praktijken van het waardencluster cliëntoriëntatie. Zo geeft respondent 12 aan dat het contact met cliënten belangrijk is, maar dat samenwerking hier ook een rol in speelt: "*[…] en belangrijk toch ook om het ook samen te kunnen doen, want een casus draaien we altijd met een gedragswetenschapper en soms met een vertrouwensarts, dus dat vind ik altijd heel belangrijk in het werk."*

Het waardenprofiel *effectiviteit* heeft drie concrete praktijken, waarbij de meeste respondenten (12 respondenten in totaal) de nadruk leggen op de **interne samenwerking met collega's, gedragswetenschappers en vertrouwensartsen** dat vormgeeft aan hun publiek vakmanschap. De interne samenwerking richt zich op het overleggen over zaken met bijvoorbeeld collega's, het nemen van beslissingen samen met de gedragswetenschappers en vertrouwensarts en het samen op huisbezoek gaan. Respondent 4 beschrijft dat solistisch werken belangrijk is, maar dat *"de kracht er wel in zit dat je met de anderen ook de casussen kan bespreken en dat je daardoor meer ideeën kan krijgen."* Wanneer gevraagd wordt aan respondent 11 wat nodig is in het werk, wordt er aangegeven dat het gaat om *"de overlegmomenten om belangrijke besluiten te nemen."* Het nemen van belangrijke besluiten wordt vaak gedaan in een multidisciplinair overleg, ook wel afgekort naar mdo. Per casus is er sprake van een start mdo en wordt er besproken wat het plan is om gezamenlijk achter het besluit te staan. *"In iedere casus heb je wel een mdo, maar dat je elke keer toetst van oké deze route is ingezet. En dat als je alles afsluit op het laatste moment dat je ook zeker weet van dit is een gezamenlijk besluit. Wij denken met z'n allen hier hetzelfde over […]"* (respondent 8). De bovenstaande uitspraken laten zien dat samenwerken een grote rol speelt bij de uitvoering van hun werk en dat besluiten altijd met andere collega's genomen worden om zeker te weten dat je op de goede weg zit in een casus. Door de samenwerking met collega's, gedragswetenschappers en vertrouwensartsen op te zoeken, kan er verbinding ontstaan tussen deze verschillende groepen professionals.

Er wordt aangegeven dat er fijne samenwerkingsrelaties zijn met de gedragswetenschappers en de vertrouwensarts. Ondanks de fijne samenwerkingsrelaties wordt er door twee respondenten aangegeven dat zij soms een kloof ervaren tussen de ideeën van de gedragswetenschappers en hoe dit in de praktijk werkt. Deze kloof wordt geïllustreerd aan de hand van een uitspraak van respondent 3: *"En die (lees: gedragswetenschappers) zeggen dan nou dan ga je dit doen en dan draag je het over aan het wijkteam en dan denk ik ja maar in de praktijk werkt dit echt niet zo."* Hieruit blijkt dat hun vakmanschap volgens de respondenten ondermijnd wordt doordat de gedragswetenschappers minder bekend zijn met de praktijk, waardoor plannen niet altijd blijken te werken. Naast de samenwerking met de

gedragswetenschappers en vertrouwensarts, staan collega's ook klaar om te overleggen over bepaalde onderwerpen die besproken worden. Respondent 7 legt de nadruk op het belang van overleggen met collega's en beschrijft *"als je bijvoorbeeld toevallig op dezelfde kamer zit, doet iedereen wel mee als je iets bespreekbaar maakt, dus dat is wel de meerwaarde denk ik."* Er wordt wel aangegeven dat er voldoende mogelijkheden zijn om met collega's te overleggen, maar *"die ruimte moet je wel zelf pakken"* (respondent 4). De interne samenwerking krijgt ook vorm door gezamenlijk op huisbezoek te gaan. Binnen Veilig Thuis werken medewerkers solistisch, maar staan collega's er ook voor open om samen op huisbezoek te gaan. Toch wordt er ook aangegeven dat het gebruikelijker moet zijn om samen met een andere collega op pad te gaan, omdat vier ogen meer zien dan twee. *"[...] Je hebt soms geen idee waar je terechtkomt [...] en je kan in je eentje wel een onderbuikgevoel hebben of kun je denken oh dat is vreemd, maar de vinger er niet op kunnen leggen. Als je met z'n tweeën bent dan kun je daar veel makkelijker over praten dan dat je het achteraf gaat vertellen tegen collega's"* (respondent 1). Dit lijkt een belangrijke verbetermogelijkheid om vakmanschap binnen de organisatie effectief te benutten.

Een tweede concrete praktijk die door ruim de helft van de respondenten werd genoemd (in totaal 8 respondenten), richt zich op **de externe samenwerking met ketenpartners**. Het kan hier gaan om partners binnen de hulpverlening, scholen of de politie. Er wordt aangegeven dat het belangrijk is dat ketenpartners betrokken worden, zodat zij ook achter de plannen staan. *"Ik denk als je de wijkteams echt in een positie zet en een appel doet op hun professionaliteit, hun ervaringen en deskundigheid op bepaalde gebieden die wij niet hebben. Ik denk dat je ze dan ook meekrijgt"* (respondent 7). Het meekrijgen van ketenpartners draagt bij aan de verbinding tussen de professionals en de ketenpartners. Een andere respondent (respondent 9) beschrijft dat de hulpverlening geïnformeerd wordt over de situatie en er gekeken wordt naar hun rol, *"zodat zij met ons mee kunnen denken over passende hulp."* Er wordt aangegeven dat er goede samenwerkingsafspraken zijn met ketenpartners, maar dat deze samenwerking nog beter kan. Zo wordt er te veel overgedragen volgens respondent 10: *"Ik betrek heel veel mensen die met mij mee optrekken en het daarna ook weer overdragen en ik denk van kom op joh, ga er gewoon zelf mee door [...]. Ik vind dat mensen uiteindelijk soms te lang moeten wachten op dat specifieke wat ze nodig hebben wat maakt dat af en toe dan ook wel de urgentie misschien weer een beetje weg is."* Het lang wachten op de hulp die mensen nodig hebben en het verdwijnen van de urgentie, wordt ook door enkele respondenten (genoemd door 4 respondenten) toegeschreven aan de lange wachtlijsten. *"Als jij na twee maanden een keer aankomt ja we hebben een melding en we maken ons heel veel zorgen, dan zeggen die mensen ook hoezo? Het is twee maanden geleden gebeurd. [...] Soms vind ik het zelf ook heel moeilijk te verkopen om te zeggen wij maken ons zo zorgen, maar je stond dan wel twee maanden bij ons op de wachtlijst"* (respondent 3). Een andere respondent (respondent 7) geeft aan dat Veilig Thuis soms *"als mosterd na de maaltijd"* komt, waardoor cliënten het idee hebben dat de situatie weer is opgelost. De wachtlijsten zorgen dus voor een begrenzing van het vakmanschap van

respondenten, omdat zij hierdoor cliënten niet in beweging kunnen zetten op het moment dat het nodig is.

Naast de praktijken die hierboven zijn beschreven, is er nog één praktijk binnen het waardencluster *effectiviteit*. Een **duidelijk doel voor ogen hebben** werd door 6 respondenten benoemd. Het gaat hier om het hebben van een stip op de horizon die ervoor zorgt dat medewerkers zich focussen op het herstellen van de situatie. Zolang de focus ligt op het onderzoeken van vermoedens van kindermishandeling, want daar is Veilig Thuis voor volgens respondent 13, worden er goede dingen gedaan aldus deze respondent. Het gaat hier ook om het niet laten meeslepen door *"even die verstandelijke redenen erbij te blijven houden"* (respondent 6). Dit zorgt ervoor dat medewerkers voor ogen kunnen houden waarom zij bepaalde keuzes maken. Bij een duidelijk doel voor ogen hebben gaat het ook om *"de neuzen allemaal dezelfde kant op hebben"* (respondent 4). Een duidelijk doel voor ogen hebben is dus gericht op medewerkers, cliënten en ketenpartners die dezelfde visie voor ogen hebben, waardoor een veilige situatie kan worden bereikt.

De samenwerking met ketenpartners en collega's laat een link zien met het waardencluster *veiligheid* waar het gaat om het herstellen van een onveilige situatie. Door samenwerken op te zoeken, kan de veiligheid beter gewaarborgd worden. Dit waardencluster wordt hieronder beschreven.

4.2.3 Veiligheid

Het derde waardencluster dat in tabel 5 weergegeven wordt, gaat over *veiligheid.* Hierbij gaat het vooral om het herstellen van een onveilige situatie naar een veilige situatie voor zowel het gezin als het kind. In vergelijking met de eerste twee waardenclusters, werd het cluster veiligheid iets minder vaak benoemd. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de waarde veiligheid voor respondenten zo vanzelfsprekend is in hun werk dat dit niet spontaan in hen opkwam tijdens het interview. Het waardencluster veiligheid bestaat uit twee concrete praktijken. De praktijk 'het waarborgen van een veilige omgeving' werd iets vaker benoemd (totaal 10 respondenten) dan de praktijk 'het waarborgen van veiligheid kind' (genoemd door 7 respondenten). Deze twee concrete praktijken werden ook tegelijkertijd genoemd door respondenten, waardoor het waarborgen van de veiligheid van een kind ook valt binnen de eerste praktijk binnen het waardencluster. Dat zowel de veiligheid van de situatie als de veiligheid van het kind belangrijk is, blijkt bijvoorbeeld uit de volgende uitspraak van respondent 1: *"[…] en het feit je wil natuurlijk ook uiteindelijk kinderen, zeker als het gaat om kindermishandeling, wil je die beschermen en in de veilige omgeving hebben."*

Volgens respondent 8 hebben alle collega's bij Veilig Thuis dezelfde visie over het borgen van de veiligheid: *"Je mag wel aannemen dat iedereen daar dezelfde kijkt op heeft."* Veilig Thuis is niet verantwoordelijk voor het stoppen van mishandeling, maar speelt wel een andere rol bij het waarborgen

van veiligheid. *"Wij scheppen de voorwaarden, wij leggen het bloot van wat er speelt en wat er nodig is minimaal om aan de veiligheid te kunnen voldoen"* (respondent 13). Om een veilige omgeving te kunnen waarborgen, is het essentieel om in "*iedere situatie in ieder geval basisprincipes te hebben en te weten wat je daarin moet doen en wat maakt dat de veiligheid bevorderd wordt? Wat maakt dat je richting een veilige situatie kan gaan?"* (respondent 10). Het gaat hier bijvoorbeeld om het bezitten van gesprekstechnieken, maar ook ervaringen en achtergronden uit andere functies om de directe veiligheid te kunnen bewerkstelligen. Bij deze praktijk komt ook het belang van de waarde *cliëntoriëntatie* terug, waarbij het gaat om het samenwerken met cliënten en het verschil maken voor de cliënt: *"Vanuit de melding die dan is binnengekomen, ga ik met de directbetrokkenen een plan maken van wat er nodig is om de veiligheid te herstellen"* (respondent 11).

Toch kan het waarborgen van de veiligheid ook zorgen voor een conflict met de waarde *cliëntoriëntatie*. Zo wordt door respondent 7 een casus beschreven waarin de cliënt geen contact wil met Veilig Thuis, terwijl er wel sprake is van een onveilige situatie. De veiligheid wordt beperkt, aangezien het gebrek aan contact ervoor zorgt dat er geen stappen genomen kunnen worden om de situatie te veranderen. Het gebrek aan contact maakt het voor respondenten lastig om onderzoek te doen naar de situatie, maar er moet ook rekening gehouden worden met wat de cliënt wil. Respondent 2 geeft aan: *"Gaan we dan toch nog bellen met anderen die ze niet kennen of laten we het dan los, maar dat kan ook niet, want we hebben een wettelijke taak."* Hier komt naar voren dat aan de ene kant de veiligheid gewaarborgd kan worden door wel contact te zoeken met anderen, maar aan de andere kant wordt er ook gekeken naar wat de cliënt wil. De twee waarden *veiligheid* en *cliëntoriëntatie* conflicteren dus met elkaar. Dit waardenconflict komt ook terug bij casussen waar de zienswijze van de ouders niet overeenkomt met die van professionals. Respondent 3 beschrijft een casus waarin er sprake is van een tiener met eetproblematiek die in een kliniek is opgenomen, omdat verschillende professionals aangaven dat dit nodig was om de veiligheid van deze tiener te kunnen waarborgen. De ouders hebben in deze casus een eigen plan opgesteld, terwijl de professionals dit plan niet voldoende vinden om de veiligheid te waarborgen. *"Dan krijg je daar de discussie, want die ouders vinden echt dat zijzelf het goed hebben geregeld en dat dit goed is voor dit meisje en alle professionals waarvan je dan vanuit gaat dat die het meeste verstand daarvan hebben die zeggen nee, het is echt gewoon gevaarlijk wat deze ouders doen"* (respondent 3). Op deze manier ontstaat er een dilemma tussen *veiligheid* en *cliëntoriëntatie*, aangezien de veiligheid van belang is, maar het ook belangrijk is om te kijken naar wat cliënten willen in een situatie.

Naast dat het waarborgen van een veilige omgeving voor veel respondenten van belang is, ligt de nadruk voor enkele respondenten ook vooral op de veiligheid van kinderen (genoemd door 7 respondenten). De nadruk op de veiligheid van kinderen komt vanuit het feit dat volwassenen een eigen keuze kunnen maken om terug te keren naar de onveilige situatie, maar kinderen niet. Zo geeft respondent 1 een voorbeeld van een situatie waarin er geen kinderen in het spel zijn: *"Als er geen kinderen in het spel*

zijn, je hebt bijvoorbeeld partnergeweld. Dan op een gegeven moment kan de vrouw een keuze maken om terug te gaan, dan kunnen wij niet zoveel. En uiteindelijk wil je bij kinderen natuurlijk wel kijken van hoe ga je dat kind beschermen?" Verder beschrijft respondent 8 dat het fijn is als een kind bij een uithuisplaatsing bij een veilige oom of tante terecht kan, zodat *"een kind dan niet helemaal verloren raakt dat hij naar een instelling moet, maar dat hij in ieder geval nog een veilige plek heeft die hem nog een beetje vertrouwd is […]."* Ook in dit waardencluster blijkt het waardencluster *efficiëntie* als ondermijnende factor van vakmanschap terug te komen, doordat er hier ook sprake is van het afleggen van verantwoording door middel van verslaglegging. *"Soms vind ik het een beetje te veel getyp hier en dan vraag ik op zo'n dag van wat ben ik aan het doen voor de veiligheid van het kind?"* (respondent 3). Het schrijven van verslagen zorgt ervoor dat er minder tijd is voor de respondenten om gesprekken te voeren met cliënten en veiligheidsvoorwaarden op te stellen.

Het cluster *veiligheid* blijkt te conflicteren met de waarde *cliëntoriëntatie.* Daarnaast wordt het vakmanschap ondermijnd door het waardencluster *efficiëntie* doordat respondenten veel tijd kwijt zijn aan verantwoording afleggen. De waarde *efficiëntie* blijkt ook voor het waardencluster *collegialiteit* een ondermijnende rol te spelen. Het waardencluster *collegialiteit* wordt hieronder beschreven.

4.2.4 Collegialiteit

Het vierde waardencluster dat naar voren komt, is het waardencluster *collegialiteit.* De concrete praktijken hierbij focussen zich op de relatie van collega's onderling en hun omgang met elkaar. Ondanks dat deze praktijken aansluiten bij het perspectief van effectiviteit, met nadruk op de interne samenwerking, is *collegialiteit* duidelijk te onderscheiden. Bij de interne samenwerking met collega's, gedragswetenschappers en vertrouwensartsen gaat het bijvoorbeeld meer over de overleggen in multidisciplinaire overleggen, terwijl collegialiteit zich richt op het informeel overleggen met elkaar en elkaar helpen wanneer het nodig is.

Het informeel overleggen wordt ingevuld in de vorm van **sparren met collega's.** Een aantal respondenten (9 respondenten) gaven aan dat zij het belangrijk vinden om te kunnen sparren met collega's als zij ergens niet uitkomen, als zij een vraag hebben of wanneer zij benieuwd zijn hoe collega's een zaak aanpakken. Respondent 9 beschrijft dat als collega's met iets zitten of ergens tegenaan lopen dat er ruimte is om dit te bespreken: *"We hebben wel intervisie, dus dat zijn wel momenten dat je onderling iets inbrengt of waar je tegenaan loopt en dat je dan de visie van elkaar kunt horen daarin."* Het sparren met collega's is ook van belang, omdat er veel collega's zijn met een bepaalde expertise in werkgroepen. Op deze manier kan er gebruik gemaakt worden van deze expertise wanneer iemand deze kennis zelf minder heeft. *"Er zijn heel veel collega's die zich verdiepen in bepaalde thematiek en daardoor ook affiniteit hebben met bijvoorbeeld complexe echtscheiding of eer gerelateerd geweld. […] Dat vind ik heel fijn dat je dan ook kan sparren"* (respondent 1). Hier komt de rol van verbinding ook

weer terug tussen collega's onderling door met elkaar in gesprek te gaan en te sparren. De afwezigheid van collega's speelt een rol in de beperking van het sparren met elkaar. *"Collegiale ondersteuning dat is met name dat er toch altijd voldoende mensen op kantoor zijn met wie je kan brainstormen, even kan sparren. […] Sommige mensen kwamen nooit naar kantoor"* (respondent 7). De administratie en de afwezigheid van collega's op kantoor zorgt voor een ondermijning van het vakmanschap van respondenten, waardoor zij de waarde collegialiteit minder in de praktijk kunnen uitvoeren.

Een andere praktijk die binnen het waardencluster collegialiteit naar voren kwam, is de **behulpzaamheid van collega's.** Deze praktijk wordt ook door meerdere respondenten (totaal 8 respondenten) benoemd als onderdeel binnen hun publiek vakmanschap. Het belang van de behulpzaamheid van collega's wordt geïllustreerd aan de hand van de volgende voorbeelden:

"[…] maar er is ook wel ruimte dat mocht het echt nodig zijn, dat je bijvoorbeeld een collega vraagt van goh, is er iemand die dit met mij samen kan oppakken of die dit kan waarnemen in mijn vakantie. Ik voel me ook niet bezwaard om het te vragen" (respondent 12).

"Als er een vraag komt, dan weet ik dat een collega iets nodig heeft. Dan laat ik in principe alles vallen om een collega te kunnen steunen, want dat doe je" (respondent 2).

Zoals uit bovenstaande voorbeelden blijkt, is er voldoende ruimte om collega's om hulp te vragen en zijn de bevraagden bereid om mee te denken en te helpen. De mogelijkheden voor hulp van collega's zijn aanwezig, maar er wordt wel aangegeven dat als er hulp nodig is of als je ergens niet uitkomt dat je dit zelf moet vragen: *"En ik denk dat het ook de verantwoordelijkheid is van jou als werker om dat te uiten, want mensen kunnen niet in je hoofd kijken"* aldus respondent 4.

Naast deze twee praktijken kwamen er ook nog een aantal andere praktijken naar voren die minder vaak werden genoemd door de respondenten. Zo werd het maken van grapjes door drie respondenten beschreven als een invulling van collegialiteit: *"Als je samen in de auto zit, dat je er een grapje mee kunt maken" (respondent 3).* Daarnaast is het geven van feedback aan collega's volgens drie respondenten belangrijk. Het gaat hier bijvoorbeeld om *"positieve feedback geven als ik iets op een andere manier had moeten zeggen"* (respondent 9). Toch geeft respondent 5 aan dat er geen feedbackcultuur hangt en *"dat we dat elkaar dus blijkbaar niet teruggeven."* Daarnaast werd beschreven dat collega's betrokken zijn in elkaar door bijvoorbeeld een berichtje te sturen tijdens een spoedgeval: *"Ik heb bijvoorbeeld een tijd geleden met een collega een gesprek gehad en toen moest ik afgelopen vrijdag op pad en zij appte van hoe gaat het? Dat was heel fijn"* (respondent 7).

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat in het waardencluster *collegialiteit* het sparren onderling en de behulpzaamheid van collega's een rol speelt in het vakmanschap van de respondenten, waarbij het waardencluster *efficiëntie* terugkomt als een beperking van het sparren onderling door de aanwezigheid van de administratie.

4.2.5 Rechtmatigheid

Het laatste waardencluster *rechtmatigheid* is in totaal door 9 respondenten benoemd. Dit waardencluster is samengevoegd vanuit de codes handelingsprotocol en verslaglegging (respectievelijk genoemd door 5 en 4 respondenten). Het waardencluster bestaat uit vier praktijken, namelijk het volgen van het handelingsprotocol, het out of the box denken, het dwingend maken van het wettelijk kader en het met zachte hand afdwingen van dit kader. Het out of the box denken wordt binnen dit waardencluster gezien als een ondermijning van het volgen van het handelingsprotocol en daarmee ook als een beperking van het vakmanschap. De twee praktijken 'het dwingend maken van wettelijk kader' en 'wettelijk kader met zachte hand afdwingen op basis van overtuigingskracht' blijken binnen dit waardencluster te conflicteren.

Wanneer gevraagd wordt naar wat er nodig is in het werk geeft respondent 3 het volgende aan: *"Wat hebben we nog meer nodig? Ons handelingsprotocol, daar staan wel echt duidelijk de richtlijnen in."* Respondent 5 beschrijft de waarde van verschillende achtergronden van collega's bij het volgen van het handelingsprotocol: *"We hebben een handelingsprotocol […] en we geven in essentie wel allemaal dezelfde vorm aan die uitvoer, maar toch doet iedereen het weer op zijn eigen manier en neemt iedereen z'n eigen achtergrond daarin mee, wat juist heel waardevol is."* Er wordt ook benoemd dat het soms nodig is om *"er een beetje buiten te denken"* (respondent 3). Het belang van het hebben van een handelingsprotocol, maar ook het out of the box denken, wordt nog eens benadrukt door respondent 13: *"Een methode of protocol zijn een beetje de kaders waar je gebruik van kunt maken, maar je bent zelf het belangrijkste instrument, dus je intuïtie, je gevoel, je fingerspitzengefühl van wat je ziet in gezinnen."* Het gaat hier om de vrijheid om naast het handelingsprotocol te handelen naar wat jij denkt dat nodig is en wat past bij de situatie. Volgens respondent 8 is het werk niet *"straight forward en moet je soms ook een zijweg nemen of wel twee keer een zijweg nemen om te komen waar je wilt komen."* Vooral bij het out of the box denken komt de praktijk 'maatwerk leveren aan cliënten' van het waardencluster *cliëntoriëntatie* terug. Het afwijken van het handelingsprotocol en *"echt doen wat passend is"* (respondent 5) zorgt ervoor dat de adviezen aansluiten bij wat de cliënten nodig hebben om de situatie te kunnen veranderen. Dit wordt ook geïllustreerd aan de hand van een uitspraak van respondent 6: *"En daar (lees: cliënten) dan ook voor doet wat het beste is, ook al past dat niet helemaal binnen de lijntjes, maar de kaders moeten er wel zijn hoor."* Hieruit blijkt dat de respondenten, ondanks dat dit waardencluster relatief klein is, het volgen van regels en protocollen van belang vinden voor hun

vakmanschap, maar zij vinden ook de mogelijkheid om de randen van het protocol op te zoeken belangrijk.

Het waardenconflict binnen dit waardencluster gaat over het dilemma tussen het dwingen van maatregelen voor cliënten en het met zachte hand afdwingen van het kader door gebruik te maken van overtuigingskracht. Respondent 3 geeft aan dat bij casussen waarin de cliënt niet bereid is om mee te werken de vraag kan ontstaan of de maatregelen niet gedwongen moeten worden: *"Daarna is dan nog weer de vraag want moet jij dan op een gegeven moment zeggen we gaan naar de jeugdbeschermingstafel om te kijken moet dit in het gedwongen kader?"* Er wordt aangegeven dat de overstap naar het dwingen van maatregelen ervoor kan zorgen dat de veiligheid op dat moment hersteld kan worden, maar dat dit weer voor andere problemen kan zorgen. Het dwingen van maatregelen kan leiden tot risico's van *"zelfdoding en zelfs gezinsmoord"* (respondent 6). Bij situaties waarin er een dilemma speelt tussen het dwingen van maatregelen of het afdwingen door overtuigingskracht, is het van belang *"om weer eens even de kaders te zetten. Dan moet ik de strenge dame uithangen van als jullie dit nu niet gaan doen, is dat de laatste kans"* (respondent 6). Dit laat zien dat met overtuigingskracht maatregelen afgedwongen kunnen worden zodat cliënten de maatregelen wel gaan uitvoeren, zonder dat de maatregelen in het gedwongen kader komen. Het dilemma laat zien dat het dwingen van maatregelen kan zorgen voor andere problemen, waardoor de situatie niet volledig hersteld kan worden en het vakmanschap van de respondenten beperkt kan worden.

In het waardencluster *rechtmatigheid* blijkt het volgen van het handelingsprotocol van belang voor het vakmanschap van de respondenten, zodat medewerkers weten wat de richtlijnen zijn en hier ook tijdens hun werk gebruik van kunnen maken. Verder geven enkele respondenten (in totaal 5 respondenten) aan dat het nodig is om buiten dit handelingsprotocol te denken. Binnen dit cluster conflicteren de praktijken 'het dwingend maken van wettelijk kader' en 'wettelijk kader met zachte hand afdwingen op basis van overtuigingskracht' met elkaar, waardoor het vakmanschap van de respondenten ondermijnd kan worden. Dit waardenconflict en de andere waardenconflicten worden in de paragraaf hieronder kort weergegeven.

4.3 Waardenconflicten

Zoals in het theoretisch kader al is beschreven, kunnen waarden met elkaar conflicteren. Het nastreven van verschillende waarden kan ervoor zorgen dat deze waarden in de praktijk niet tegelijkertijd nagestreefd kunnen worden. Ook de frontlijnwerkers bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid blijken te maken te hebben met verschillende waardenconflicten, waarbij de nadruk ligt op waardenconflicten in de interactie met cliënten. Door enkele respondenten (4 respondenten) wordt er aangegeven dat zij het lastig vinden om een concreet dilemma te noemen. *"Ik kan niet dilemma's bedenken denk ik, zo 1, 2, 3"* (respondent 1). Een verklaring hiervoor is dat er volgens respondent 3 vrijwel altijd dilemma's zijn:

"Dat is bijna altijd" (wanneer gevraagd wordt om een dilemma in de interactie met de cliënt te noemen). Deze uitspraken laten zien dat waardenconflicten inherent zijn aan de werkpraktijk van deze frontlijnwerkers en dat het bijna onvermijdelijk is om dilemma's te ervaren. Ondanks dat enkele respondenten geen concrete voorbeelden konden noemen, zijn er toch een aantal waardenconflicten naar voren gekomen.

Zo is gebleken uit het waardenprofiel dat het waardencluster *efficiëntie* een risico kan vormen voor het ontstaan van een waardenconflict tussen *efficiëntie* en *cliëntoriëntatie* in de praktijk van de respondenten. Het afleggen van verantwoording en de administratie kan ervoor zorgen dat respondenten minder tijd hebben om met cliënten in gesprek te gaan en te zorgen voor een verandering van de situatie. Op deze manier kan het vakmanschap van respondenten ondermijnd worden. De mogelijkheid tot het ontstaan van een eventueel waardenconflict wordt in het waardencluster *cliëntoriëntatie* verder toegelicht met uitspraken van respondenten. Een onderdeel van dit waardenconflict gaat over de productie enerzijds en het leveren van kwaliteit anderzijds. *"Er wordt best wel op productie gestuurd. Ik denk dat dat niet ten goede komt van de kwaliteit van het werk als iedereen maar denkt door, door, door we moeten snel"* (respondent 3). Vanuit de organisatie wordt er de nadruk gelegd op het halen van productie, terwijl dat ervoor zorgt dat respondenten minder kwaliteit kunnen leveren in de onderzoeken die zij doen naar de situatie van de cliënten. *"Wat een kenbaar dilemma is, is wanneer de wachtlijst heel erg hoog is, dat ik dan wel echt die druk voel om bijvoorbeeld productie te halen. Dat zijn wel dilemma's waarbij ik dan denk ga ik meer casussen erbij nemen, waardoor eigenlijk de kwaliteit van mijn onderzoeken achteruitgaat om dan maar die productie te halen"* (respondent 12). De nadruk op productie zorgt voor een ondermijning van de focus op de cliëntoriëntatie, aangezien respondenten minder tijd hebben om per casus goed onderzoek te doen en bij te dragen aan een verandering van de situatie van de cliënt, omdat ze meerdere casussen tegelijkertijd moeten oppakken. Dit kan bijdragen aan het ontstaan van een waardenconflict tussen *efficiëntie* en *cliëntoriëntatie*.

Een ander waardenconflict dat uit het waardenprofiel naar voren is gekomen, is het conflict tussen *veiligheid* en *cliëntoriëntatie.* Het gaat hier om het waarborgen van veiligheid aan de ene kant door contact te zoeken ook als cliënten geen contact willen, maar aan de andere kant moet er ook rekening gehouden worden met wat de cliënt in de situatie wil. Dit waardenconflict komt ook terug wanneer er in een situatie sprake is van een verschil in zienswijzen tussen ouders en professionals. De zienswijze van de professionals moet bijdragen aan het waarborgen van de veiligheid, terwijl er ook gekeken moet worden naar wat de cliënten belangrijk vinden en hoe zij de situatie willen aanpakken. Dit waardenconflict wordt uitgebreider beschreven in het waardencluster *veiligheid*.

Een laatste waardenconflict dat in het waardencluster *rechtmatigheid* duidelijk is geworden, is de botsing tussen het dwingen van maatregelen of het met zachte hand afdwingen van maatregelen door

gebruik te maken van overtuigingskracht. Er werd aangegeven dat het dwingen van maatregelen kan zorgen voor meer problemen, waardoor de situatie niet helemaal hersteld kan worden. Het met zachte hand afdwingen door gebruik te maken van overtuigingskracht kan door respondenten gebruikt worden om cliënten te overtuigen om de maatregelen te volgen zonder dat de maatregelen gedwongen moeten worden. Het gedwongen maken van maatregelen beperkt het vakmanschap van respondenten, omdat het mogelijk is dat de situatie niet hersteld kan worden door het ontstaan van nieuwe problemen.

4.4 Coping

In het theoretisch kader is er beschreven wat coping is en welke copingstrategieën er zijn om met waardenconflicten om te kunnen gaan. Coping wordt gedefinieerd als "een reactie op concurrerende waarden die vorm krijgt in handelingen en beslissingen" (Steenhuisen, 2009, p. 20). Copingstrategieën kunnen toegepast worden om met de waardenconflicten die hierboven zijn beschreven om te gaan. In het theoretisch kader is een overzicht gegeven van de copingstrategieën die in dit onderzoek worden verwacht (zie tabel 3). Er worden zowel individuele als institutionele strategieën verwacht. Een drietal getheoretiseerde copingstrategieën komen terug binnen het vakmanschap van de respondenten: *casuistry*, *bias* en *rationing*. Door 3 respondenten werd aangegeven dat zij veel moeite hebben met het zicht hebben op en bepalen van copingstrategieën in concrete situaties.

4.4.1 Casuistry

De copingstrategie *casuistry* blijkt door de respondenten vaak toegepast te worden in de omgang met waardenconflicten. Binnen deze copingstrategie zijn er verschillende handelingen die door de respondenten worden uitgevoerd om met de onzekerheid binnen een waardenconflict om te kunnen gaan of deze op te lossen. Bij casussen waarin er sprake is van een waardenconflict is het voor respondenten niet altijd duidelijk welke keuze zij moeten maken, waardoor zij verschillende keuzes gaan afwegen om de onzekerheid van een dilemma te verminderen. Door respondenten wordt de onzekerheid binnen dilemma's via *casuistry* op verschillende manieren verminderd. Zo werd het **overleggen met collega's** door 9 respondenten benoemd als een manier om de onzekerheid in een dilemma op te lossen. Het **houden van een moreel beraad** werd door 5 respondenten aangegeven om in een casus om te gaan met een waardenconflict. Daarnaast werd het **overleg met ouders** en **het scherp krijgen van waardensituatie** door 3 respondenten genoemd als een manier om in een casus om te gaan met een dilemma. Bij *casuistry* wordt er per casus bekeken welke waarden prioriteit krijgen, waarbij professionals gebruik maken van hun ervaring en inschatting van de situatie. De verschillende manieren sluiten aan bij de copingstrategie *casuistry*, aangezien er gebruik wordt gemaakt van kennis en ervaring om binnen een casus te bepalen welke waarden prioriteit krijgen. Deze verschillende handelingen binnen *casuistry* om de onzekerheid in een dilemma te verminderen, worden hieronder verder toegelicht.

Wanneer gevraagd wordt op welke manier respondenten omgaan met dilemma's in hun werk, geeft respondent 3 aan *"dat er dan veel overleg is."* Bij het **overleggen met collega's** worden verschillende collega's betrokken, zoals de gedragswetenschapper en de vertrouwensarts, en wordt er gebruik gemaakt van de expertise van collega's. Het overleg wordt gebruikt om te kijken of er andere opties zijn of om dilemma's bespreekbaar te maken. Zo geeft respondent 8 aan: *"Ik vind het belangrijk dat je jezelf altijd uitspreekt en dat als je echt een moreel dilemma hebt, dat je dat bespreekbaar maakt."* Respondent 10 beschrijft dat wanneer het niet lukt om een dilemma zelf op te lossen je het dan *"gaat delen met collega's of je gaat het nog een keer navragen […] of je gaat expertise inroepen om te kijken hoe je het dan toch zo goed mogelijk aan kan vliegen."* In een multidisciplinair overleg worden er gezamenlijk beslissingen genomen met de gedragswetenschapper en eventueel een vertrouwensarts. Binnen deze multidisciplinaire overleggen worden de verschillende achtergronden en expertises van collega's gebruikt om in een casus verder te komen en om te kunnen gaan met het dilemma. Er wordt aangegeven door respondent 11 dat het overleggen vaak voldoende is om met dilemma's om te gaan: *"Ik heb ook nog niet echt dat ik zeg oh daar ben ik niet uitgekomen of daar voelde ik me niet in gesteund."* De steun vanuit de organisatie bij de omgang van waardenconflicten wordt verderop in een aparte paragraaf kort besproken.

Het overleggen met collega's onderling of in een multidisciplinair overleg laat een link zien met het waardencluster *collegialiteit* die in paragraaf 4.2.4 wordt besproken. Hier wordt aangegeven dat het sparren met collega's over casussen gezien wordt als een belangrijke praktijk bij de vormgeving van hun vakmanschap. Het belang van overleggen met collega's komt ook in deze copingstrategie terug, waarbij respondenten aangeven dat het kunnen bespreken van een dilemma met anderen van belang is om verder te komen in een casus of om een dilemma op een andere manier aan te vliegen. De respondenten beschreven ook dat andere collega's vooral gebruik maken van het overleggen met collega's om met een dilemma om te gaan. Deze manier van coping wordt door 9 respondenten in hun werk toegepast en zorgt ervoor dat zij hun vakmanschap kunnen blijven waarmaken door de waardenconflicten op te lossen.

Naast het overleggen met collega's onderling of in een multidisciplinair overleg, wordt er door 5 respondenten gebruik gemaakt van een **moreel beraad.** Een moreel beraad kan worden gehouden wanneer er sprake is van een groot dilemma, waarbij er een leider is die het moreel beraad leidt. In een moreel beraad is er ruimte om het ervaren dilemma met elkaar te bespreken. *"Als ik een dilemma ervaar, dan kies ik ervoor om een moreel beraad te beleggen, waardoor er alle ruimte en tijd is om daar het gesprek over te voeren met elkaar"* (respondent 8). Zoals al is aangegeven, wordt een moreel beraad vooral gehouden wanneer een respondent een groot dilemma ervaart. Respondent 11 geeft aan dat de respondent nog geen grote dilemma's heeft ervaren om een moreel beraad te organiseren, maar dat het wel een *"mooi instrument is om gebruik van te maken."* Toch blijkt in de praktijk dat er weinig mogelijkheden zijn om daadwerkelijk een moreel beraad te organiseren. Het organiseren van een moreel

beraad is, in vergelijking met een multidisciplinair overleg, niet laagdrempelig. Respondent 5 beschrijft dat het organiseren van een moreel beraad toegankelijker moet zijn, zodat medewerkers ook verder kunnen met hun casus: *"Kijk, het zou mooi zijn als je echt in een dilemma zit dat je gewoon kan zeggen jongens, het is nu maandag en woensdag wil ik gewoon met z'n allen aan tafel. Als je dan meteen gewoon daarmee aan de slag zou kunnen gaan, ook intern om zo'n zaak te bespreken, denk ik dat je daar als werker ook weer mee verder kan."* Hierin komt duidelijk de wens naar voren dat een moreel beraad voor medewerkers toegankelijker moet worden, zodat dit ook georganiseerd kan worden als medewerkers tegen een dilemma aanlopen en niet weten hoe ze verder moeten. Op deze manier kunnen medewerkers de situatie aanpakken voordat de situatie verergerd. Het toegankelijk maken van een moreel beraad blijkt dus een verbetermogelijkheid te zijn voor de organisatie om het vakmanschap van medewerkers effectiever te benutten, omdat zij hierdoor verder kunnen met hun casussen.

Ook wordt er door 3 respondenten **overleg gehouden met ouders** om met een dilemma binnen een casus om te gaan en deze bespreekbaar te maken. Er wordt samen met ouders gekeken naar wat er in de situatie mogelijk is en hoe het dilemma opgelost kan worden. Wanneer een medewerker er niet uitkomt, kan er samen met ouders gekeken worden naar de vragen: *"wat zijn jullie wensen, wat is passend?"* (respondent 3). Het overleggen met ouders als onderdeel van de copingstrategie *casuistry* sluit aan bij het waardencluster *cliëntoriëntatie*, omdat ook de ouders betrokken worden bij een dilemma die medewerkers ervaren en niet enkel andere collega's. Door met ouders te overleggen, kan er een oplossing gezocht worden waar iedereen achter staat en die ook kan bijdragen aan de omgang met het dilemma. Op deze manier kan het overleg met ouders bijdragen aan de uitvoering van het vakmanschap van respondenten.

Er is ook sprake van een vorm van de copingstrategie *casuistry* op het moment dat er in een casus sprake is van informatie die elkaar tegenspreekt, waardoor er geen duidelijkheid is over welke informatie klopt en hoe respondenten het beste kunnen helpen. Deze vorm wordt beschreven als het **scherp krijgen van waardensituatie** (genoemd door 3 respondenten). In casussen kan er sprake zijn van verschillende verhalen, waardoor het onduidelijk is wat er aan de hand is en of er een onveilige situatie is of niet. Dit zorgt voor een praktische beperking van het veiligstellen van waarden in de situatie, omdat er geen duidelijk beeld is van welke waarden naar voren komen. Door onderzoek te doen en de situatie in beeld te krijgen, is het mogelijk om de waarden die in deze situatie een rol spelen scherp te krijgen.

4.4.2 Bias

De copingstrategie *bias* wordt door 3 respondenten als strategie toegepast om met waardenconflicten om te kunnen gaan. Twee respondenten benoemen de copingstrategie *bias* samen met de copingstrategie *casuistry*. Bij het overleggen met collega's in een multidisciplinair overleg wordt er ook de nadruk gelegd op de waarde *veiligheid* om met een waardenconflict om te gaan. Respondent 3 geeft aan dat bij

de overleggen met collega's *"het belang van het kind altijd vooropgezet wordt als er kinderen zijn en de veiligheid ook."* Hieruit blijkt ook dat in de overleggen tijdens een dilemma de focus ligt op het waarborgen van de veiligheid. Uit de uitspraken van deze respondenten komt naar voren dat de copingstrategieën *bias* en *casuistry* met elkaar samenhangen. Er zou eventueel sprake kunnen zijn van *emergent coping* zoals door Steenhuisen (2009) wordt beschreven, waarbij professionals geen bewuste keuze maken in de strategie die zij hanteren, maar ontstaat deze strategie door de jaren heen. Het is mogelijk dat bij de copingstrategie *bias* sprake is van *emergent coping*, waardoor medewerkers zich niet bewust zijn van de strategie *bias*, maar dat ze ongemerkt de nadruk leggen op de waarde veiligheid bij de omgang met waardenconflicten. Bij de strategie *bias* blijkt de waarde *veiligheid* dominant te zijn, waardoor andere waarden op de achtergrond blijven. Het gebruik van de strategie *bias* kan bijdragen aan het waarmaken van het waardencluster *veiligheid* en *cliëntoriëntatie* en daarmee de vormgeving van het publiek vakmanschap.

4.4.3 Rationing

De bovenstaande copingstrategieën zijn institutionele copingstrategieën die door respondenten toegepast kunnen worden om met waardenconflicten om te gaan. In deze sub paragraaf wordt er een copingstrategie beschreven die aansluit bij het individuele perspectief. De copingstrategie *rationing* komt bij 3 respondenten terug in de vorm van verantwoordelijkheid leggen bij de cliënten. Wanneer cliënten niet bereid zijn om mee te werken met de maatregelen, dan wordt de verantwoordelijkheid voor het oplossen van de situatie bij de cliënt gelegd. Op deze manier wordt het voor de cliënt minder toegankelijk om de diensten van Veilig Thuis te gebruiken, omdat Veilig Thuis niet meer betrokken is bij de casus. De copingstrategie *rationing* is een strategie die valt binnen de coping familie 'van cliënten af bewegen' zoals door Tummers et al (2015) is beschreven, waardoor het toepassen van deze strategie een beperking kan zijn voor de vormgeving van het vakmanschap van deze respondenten en de waarden die zij binnen hun vakmanschap belangrijk vinden.

Het gebruik van de copingstrategie *rationing* wordt door 3 respondenten benoemd, waarbij het gaat om het neerleggen van de verantwoordelijkheid bij cliënten. Bij *rationing* gaat het om het verminderen van de beschikbaarheid van diensten die door professionals geleverd worden. Het neerleggen van de verantwoordelijkheid bij cliënten sluit aan bij deze strategie, omdat op deze manier cliënten minder toegang hebben tot diensten van Veilig Thuis. Het toepassen van deze strategie zorgt ervoor dat respondenten van cliënten af bewegen, omdat zij het oplossen van het waardenconflict overlaten aan de cliënten. Zoals is beschreven kan het gebruik van deze copingstrategie een beperking zijn van het vakmanschap, omdat de waarden die binnen het vakmanschap van belang zijn minder waargemaakt kunnen worden.

4.4.4 Ondersteuning door organisatie

Bij de copingstrategie *casuistry* is al kort naar voren gekomen dat respondent 11 zich gesteund voelt bij de omgang met dilemma's. In totaal hebben 12 respondenten aangegeven dat zij zich gesteund voelen door de organisatie wanneer zij te maken hebben met een waardenconflict: *"O jazeker wel. Ik denk wel dat ze daarin goed kunnen meedenken en je wel proberen te ondersteunen"* (respondent 9). Zo wordt aangegeven dat er een werkbegeleider is waar je *"sowieso altijd bij terecht kan"* (respondent 3). Met de werkbegeleider zijn er om de paar weken overleggen en kunnen medewerkers bij de werkbegeleider aankloppen wanneer de respondenten niet weten bij wie zij terecht kunnen: *"Of de werkbegeleider die dan zegt misschien kun je het met collega die of die erover hebben of dat is toch echt iets voor het teammanagement."* Bovendien zijn er *"genoeg mensen met wie je gewoon weer richting kan gaan geven, waardoor je je gesteund voelt en waar je eventueel bij terecht kan op het moment dat je het echt niet meer ziet zitten"* (respondent 10). Wel wordt door respondent 4 benadrukt dat als je ergens niet uitkomt of tegen aanloopt, dat je *"het echt zelf moet aangeven, want ze kunnen niet in je hoofd kijken."* Respondent 6 beschrijft dat zelfs als je niet veel gebruik maakt van ondersteuning, dat het ook *"altijd heel serieus genomen wordt."* De respondenten geven aan dat er dus vanuit de organisatie voldoende ondersteuning is bij dilemma's, maar respondent 5 geeft aan dat deze steun vooral komt vanuit de gedragswetenschappers en vertrouwensartsen: *"Ik voel mij over het algemeen wel gesteund door de gedragswetenschappers en vertrouwensartsen, maar als ik kijk naar die bovenste laag (lees: het management) dan heb ik het idee dat die wat verder van ons afstaan."* Hieruit blijkt dat deze respondent een verschil in ondersteuning ervaart vanuit de gedragswetenschappers of vertrouwensarts en het management. Volgens respondent 2 wordt dit verschil niet ervaren, want er wordt aangegeven: *"Laatst had ik bijvoorbeeld in een zaak liep het helemaal niet goed met het regieteam waar we aan moesten overdragen. Het management dat neemt dat dus over, omdat het echt op managementniveau is. Voelt voor mij heel steunend."* Dit laat dus zien dat er verschillende visies zijn wat betreft de ondersteuning vanuit het management, maar algemeen gezien geven de meeste respondenten (in totaal 12 respondenten) aan dat zij steun vanuit de organisatie ervaren. De ondersteuning draagt bij aan het vakmanschap van de respondenten, aangezien zij door de ondersteunende organisatie beter om kunnen gaan met hun waardenconflicten en verder kunnen in hun casussen.

Hoofdstuk 5. Conclusie & discussie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van dit onderzoek besproken en wordt er gereflecteerd op de uitvoering van dit onderzoek. In de eerste paragraaf wordt een antwoord gegeven op hoofdvraag en de deelvragen die in dit onderzoek centraal stonden. In de tweede paragraaf wordt er gereflecteerd op de uitvoering van dit onderzoek en de mogelijke beperkingen hiervan. Vervolgens wordt in de derde paragraaf ingegaan op een reflectie van de theorie in dit onderzoek en worden eventuele mogelijkheden voor vervolgonderzoek besproken. In de laatste paragraaf worden er aanbevelingen opgesteld voor de organisatie.

5.1 Beantwoording hoofd- en deelvragen

In dit onderzoek is er inzicht verkregen in de invulling van het publiek vakmanschap door de professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid. In dit onderzoek is de volgende hoofdvraag opgesteld: "*In hoeverre ervaren professionals conflicten tussen publieke waarden bij de invulling van publiek vakmanschap bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid en op welke wijze beïnvloedt dat de copingstrategieën van deze professionals in de interactie met cliënt en gezin?"* In antwoord op de hoofdvraag kan gesteld worden dat de professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid conflicten ervaren tussen de waarden *veiligheid & cliëntoriëntatie* en binnen *rechtmatigheid,* dat er een mogelijk conflict tussen *efficiëntie & cliëntoriëntatie* kan ontstaan bij de invulling van hun vakmanschap en passen zij de copingstrategieën *casuistry, bias* en *rationing* toe om met de waardenconflicten om te gaan in de interactie met cliënt en gezin.

Het publiek vakmanschap van de uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid bestaat uit de publieke waarden *cliëntoriëntatie, effectiviteit, veiligheid, collegialiteit en rechtmatigheid* waarbij de waarde *efficiëntie* een beperking blijkt te zijn van de uitvoering van deze waarden. Het vakmanschap wordt ook vormgegeven door de conflicten die de uitvoerende professionals ervaren tussen *veiligheid & cliëntoriëntatie* en binnen *rechtmatigheid* en het risico op het ontstaan van een conflict tussen *efficiëntie & cliëntoriëntatie,* waardoor deze waarden in de praktijk niet tegelijkertijd uitgevoerd kunnen worden. De copingstrategieën die worden toegepast om met de waardenconflicten in de werkpraktijk om te gaan, zijn de strategieën *casuistry, bias* en *rationing* die invulling geven aan het publiek vakmanschap van de professionals.

Er werd getheoretiseerd dat publieke waarden bestaan uit waardeninvullingen en waardenconflicten. Waardeninvullingen zijn contextafhankelijk en de betekenis kan per situatie verschillen. Een waardenconflict is een botsing tussen twee of meerdere waarden en ontstaat doordat waarden incommensurabel en incompatibel zijn, waardoor er een keuze gemaakt moet worden tussen het nastreven van waarden. Vanuit de literatuur komt naar voren dat publiek vakmanschap gaat om de

vaardigheden en kennis die professionals nodig hebben om goed werk te kunnen leveren en die zij op de werkvloer ontwikkelen, wat in deze thesis vormgegeven wordt door te kijken naar de waarden die de frontlijnwerkers belangrijk vinden in hun werk. De copingstrategieën die vanuit de literatuur naar voren zijn gekomen, zijn gericht op institutionele en individuele strategieën die toegepast kunnen worden om met waardenconflicten om te gaan. De copingstrategieën die geïdentificeerd zijn vanuit de literatuur zijn de strategieën van Thacher & Rein (2004), Stewart (2006) en Tummers et al. (2015). Uit de resultaten is gebleken dat het vakmanschap van de uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid bestaat uit zes waardenclusters namelijk *cliëntoriëntatie, effectiviteit, veiligheid, collegialiteit, rechtmatigheid,* en dat de waarde *efficiëntie* hier een beperking van is. Bij deze waardenclusters is het bijdragen aan verbinding met cliënten, collega's en ketenpartners ook van belang bij het vakmanschap van de professionals. Enkele waardenclusters blijken in de praktijk met elkaar te botsen. Zo is er een waardenconflict tussen *veiligheid & cliëntoriëntatie,* binnen *rechtmatigheid* over verschillende interpretaties ervan in de praktijk, en bestaat het risico op het ontstaan van een waardenconflict tussen *efficiëntie & cliëntoriëntatie.* Bij het conflict tussen *veiligheid & cliëntoriëntatie* gaat het om het waarborgen van de veiligheid door contact te zoeken met cliënten die geen contact willen, maar ook het rekening houden met wat cliënten in de situatie willen. Het conflict binnen rechtmatigheid richt zich op enerzijds het gedwongen maken van maatregelen en het anderzijds afdwingen van maatregelen op basis van overtuigingskracht. En bij het mogelijke conflict tussen *efficiëntie & cliëntoriëntatie* gaat het over de tijd die professionals kwijt zijn aan verslaglegging aan de ene kant en de tijd die zij hebben om met cliënten in contact te zijn. Om met deze waardenconflicten om te gaan, worden er door de uitvoerende professionals een drietal copingstrategieën toegepast: *casuistry, bias* en *rationing.* De copingstrategieën zorgen ervoor dat de professionals hun waarden kunnen blijven uitvoeren binnen hun vakmanschap. Het publiek vakmanschap zoals dat is beschreven, bestaat uit een aantal waarden die in de werkpraktijk van de professionals terugkomen bij de uitvoering van het werk, maar waar er ook conflicten kunnen ontstaan tussen deze waarden die dan met behulp van copingstrategieën worden opgelost om in de praktijk de verscheidene waarden tot uitvoering te brengen.

Het vakmanschap dat door de uitvoerende professionals bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid naar voren is gebracht, kan eventueel gegeneraliseerd worden naar andere teams binnen de organisatie doordat andere teams binnen de organisatie in dezelfde context werkzaam zijn en ook samenwerken met de uitvoerende professionals. Verder is het mogelijk dat de invulling van het vakmanschap dat in dit onderzoek naar voren is gekomen voor andere Veilig Thuis teams in andere regio's ook geldt. Gezien de overeenkomst tussen waarden die vanuit Veilig Thuis als organisatie worden weergegeven in hun missie en visie en die door de uitvoerende professionals worden aangedragen, is het aannemelijk dat de waarden in de missie en visie ook bij andere Veilig Thuis teams geïnstitutionaliseerd zijn binnen de organisatie en de professionals.

5.2 Beperkingen van het onderzoek

In dit onderzoek is er sprake van een verkennend kwalitatief onderzoek, waarbij er gebruik wordt gemaakt van semigestructureerde interviews en inductief coderen. Dit kan een aantal beperkingen met zich meebrengen. Zo zorgt het gebruik van semigestructureerde interviews ervoor dat de interviewvragen niet volledig vastliggen, waardoor de onderzoeker de ruimte heeft om zelf onderwerpen op te brengen of door te vragen. Dit heeft ervoor gezorgd dat niet alle vragen die zijn opgesteld in het interviewprotocol tijdens de interviews ter sprake zijn gekomen, wat heeft geleid tot een beperking van de interne validiteit. Een gevolg hiervan is dat er bij enkele vragen geen volledig beeld is ontstaan dat door alle respondenten (in totaal 13) is beschreven. Desondanks zijn de meeste onderwerpen besproken die hebben bijgedragen aan het beeld over de vormgeving van het vakmanschap die in deze thesis centraal stond.

Bij kwalitatief onderzoek speelt de interpretatie van de onderzoeker een belangrijke rol. Deze interpretatie kan dan ook als een beperking worden gezien binnen dit onderzoek bij de weergave van de resultaten. Bij het coderen interpreteert de onderzoeker de tekstfragmenten, waardoor de onderzoeker de teksten op een andere manier kan interpreteren dan is bedoeld door de respondenten. Zo is het mogelijk dat er in de tekstfragmenten bepaalde copingstrategieën niet naar voren zijn gekomen door de interpretatie van de onderzoeker en hierdoor deze copingstrategieën niet als dusdanig gecodeerd en naar voren zijn gekomen in de resultaten. Dit kan eventueel een vertekend beeld geven over de copingstrategieën die in de praktijk door de uitvoerende professionals worden toegepast. De interpretatie van de onderzoeker kan een beperking zijn van de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek. Deze beperking kan in vervolgonderzoek opgelost worden door gebruik te maken van een tweede codeur, zodat de codes met elkaar vergeleken kunnen worden en zo eventuele interpretatiefouten vermeden kunnen worden.

Een andere beperking van dit onderzoek kan te maken hebben met dat er enkel uitvoerende professionals geïnterviewd zijn. Het onderzoek is weliswaar gericht op ervaringen en uitspraken van uitvoerende professionals van Veilig Thuis Gelderland-Zuid over de vormgeving van hun publiek vakmanschap in de werkpraktijk, maar het is mogelijk dat het beeld dat door de respondenten wordt geschetst van de praktijk niet volledig overeenkomt. Dit kan in dit onderzoek eventueel het geval zijn, omdat respondenten de praktijk vanuit een bepaald perspectief benaderen. Het beeld dat door de respondenten geschetst wordt kan vollediger gemaakt worden door bij vervolgonderzoek onder andere ook iemand van het management te spreken. Op deze manier kan er gekeken worden of het beeld dat door de uitvoerende professionals geschetst wordt, overeenkomt met het beeld dat door het management wordt beschreven.

5.3 Discussie

In deze paragraaf wordt er ingegaan op de bijdrage die dit onderzoek heeft geleverd ten aanzien van de wetenschappelijke literatuur over vakmanschap en waarden. Op deze manier wordt er duidelijkheid verschaft over wat dit onderzoek heeft bijgedragen.

In het theoretisch kader wordt er literatuur aangehaald over algemene publieke waardensets die van belang zijn voor de publieke sector. De publieke waarden die in de wetenschappelijke literatuur worden geïdentificeerd als waarden die de publieke sector karakteriseren, komen gedeeltelijk terug in dit onderzoek. Zo worden er een aantal waarden geïdentificeerd die ook binnen de waardensets in de literatuur naar voren komen, zoals cliëntoriëntatie en rechtmatigheid. Toch is in dit onderzoek naar voren gekomen dat professionals een aantal waarden hebben die zij in de praktijk moeten balanceren in plaats van de tientallen waarden die vanuit de literatuur naar voren komen. Dit kan verklaard worden doordat de waarden die nagestreefd worden professie gebonden zijn en afhankelijk zijn van de context waarin ze worden gebruikt. De context speelt een grote rol bij de betekenis en het gebruik van waarden door professionals. De context van dit onderzoek laat zien dat uitvoerende professionals maar een handvol kernwaarden hebben in tegenstelling tot de tientallen waarden in de waardensets. Dit onderzoek laat dus zien dat theorievorming over publieke waarden niet losgekoppeld kan worden van de context waarin publieke waarden worden gebruikt, omdat er anders een eenzijdig beeld ontstaat over welke waarden van belang zijn binnen de publieke sector en de verschillende domeinen hierbinnen. Dit sluit aan bij literatuur over waardencontextualiteit zoals bijvoorbeeld literatuur van Fukumoto & Bozeman (2019). In verder onderzoek kan er op basis van kwalitatief onderzoek gekeken worden naar de waarden die andere frontlijnwerkers in het publieke domein, bijvoorbeeld de zorg of het onderwijs, van belang vinden in hun werk.

Daarnaast is er in het theoretisch kader ingegaan op verschillende dimensies die op het gebied van publieke waarden in de literatuur worden onderscheiden. Zo wordt er een onderscheid gemaakt tussen intrinsieke waarden van frontlijnwerkers en de waarden vanuit de organisatie. In dit onderzoek is er naar voren gekomen dat er sprake is van een convergentie in waardenidealen en een divergentie in waardenrealisatie. Zo blijkt dat de frontlijnwerkers werken in termen van de waarden die de organisatie belangrijk vindt, waardoor er convergentie is van de waardenidealen. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat de organisatorische waarden geïnstitutionaliseerd zijn in het handelingsprotocol van de organisatie, waardoor de uitvoerende professionals deze waarden ook van belang vinden in hun werk en er zo een convergentie kan ontstaan wat betreft de waardenidealen. Toch blijkt in de praktijk dat de uitvoerende professionals worstelen met de nadruk van de organisatie op de waarde *efficiëntie*, wat een risico kan zijn voor hun intrinsieke waarden zoals *cliëntoriëntatie.* Een aantal professionals gaven aan dat zij de nadruk op *efficiëntie* als dilemma ervaarden, terwijl andere professionals de divergentie in de waardenrealisatie zagen als een realiteit waar zij mee om gaan door gebruik te maken van copingstrategieën. Dit onderzoek laat ook zien dat de context waarin de waarden toegepast worden een rol speelt, omdat in deze context er sprake is van zowel convergentie als divergentie van waarden tussen

verschillende lagen, terwijl dit in een andere context niet het geval hoeft te zijn. Het onderzoek draagt daarmee bij aan bestaande kennis over de mogelijkheid van convergentie tussen intrinsieke en organisatorische waarden doordat deze waarden zijn geïnstitutionaliseerd binnen de organisatie, maar ook de mogelijkheid tot divergentie in de realisatie van deze waarden in de praktijk. In vervolgonderzoek zou er op basis van een vergelijkende casestudy onderzocht kunnen worden of er bij andere Veilig Thuis organisaties ook eventueel sprake is van een convergentie in waardenidealen en een divergentie in waardenrealisatie.

Het publiek vakmanschap gaat ook over de motivatie van uitvoerende professionals wat aansluit bij *Public Service Motivation*. Dit onderzoek laat een parallel zien met PMS dat in de theorie wordt weergegeven, omdat het onderzoek heeft laten zien dat de frontlijnwerkers zich oriënteren op cliënten binnen hun werkpraktijk en op deze manier een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de praktijk. Dit kan verklaard worden door de intrinsieke motivatie van de uitvoerende professionals en de context waarin ze werkzaam zijn, namelijk situaties waarbij er sprake is van onveiligheid. De handelingen en het gedrag van de frontlijnwerkers worden vormgegeven door de motivatie om cliënten te helpen, waardoor de professionals kunnen bijdragen aan een veilige omgeving. Dit onderzoek is een toevoeging aan hoe de theorie van *Public Service Motivation* terugkomt in het vakmanschap van professionals. In toekomstig kwalitatief onderzoek kan meer de focus gelegd worden op hoe *Public Service Motivation* bij andere frontlijnberoepen naar voren komt en hoe dit hun vakmanschap vormgeeft.

In tegenstelling tot de verwachtingen die zijn opgesteld in het theoretisch kader over het gebruik van individuele copingstrategieën door frontlijnwerkers, worden deze verwachtingen niet ondersteund in dit onderzoek. Dit onderzoek laat zien dat frontlijnwerkers copingstrategieën toepassen die gezien worden als institutionele copingstrategieën in tegenstelling tot individuele copingstrategieën. Een verklaring hiervoor kan zijn dat er sprake is van een institutionalisering van de uitvoerende professionals om gebruik te maken van copingstrategieën die vanuit de organisatie mogelijk worden gemaakt. De institutionalisering van de professionals kan eraan bij hebben gedragen dat het gedrag van de uitvoerende professionals bij waardenconflicten beïnvloed wordt door de organisatie, waardoor individuele professionals minder snel geneigd zijn om vanuit zichzelf strategieën toe te passen die gebruikt kunnen worden om met een waardenconflict om te gaan. Dit onderzoek heeft dus een bijdrage geleverd aan de kennis over copingstrategieën die door uitvoerende professionals worden toegepast binnen het veiligheidsdomein. Het is interessant om in toekomstig onderzoek te kijken of er bij andere veiligheidsdomeinen in de frontlijn, zoals politie, ook sprake is van de toepassing van institutionele copingstrategieën door eventuele institutionalisering binnen de organisatie.

5.4 Aanbevelingen voor de organisatie

Vanuit de bevindingen die naar voren zijn gekomen, kunnen er een aantal verbetermogelijkheden opgesteld worden om het vakmanschap van de uitvoerende professionals binnen de organisatie effectiever te benutten. De verschillende verbetermogelijkheden die worden beschreven, dragen bij aan

het bouwen aan verbinding met cliënten, collega's en ketenpartners. Zo is er aangedragen om binnen de organisatie meer aandacht te besteden aan cultuursensitief werken in de werkpraktijk, zodat professionals beter gesprekken kunnen voeren met cliënten die een andere culturele achtergrond hebben. Hier komt de waarde *cliëntoriëntatie* terug en draagt dit bij aan het in verbinding staan met de cliënt. Zo kan er vanuit de organisatie een extern adviesbureau ingezet worden om een module te ontwikkelen hoe er met andere culturen gecommuniceerd kan worden. Het is ook een mogelijkheid dat de organisatie een cultureel beraad organiseert om het interne vakmanschap van de professionals te versterken. In dit culturele beraad kunnen professionals hun ervaringen delen met gezinnen met een andere culturele achtergrond. Dit zorgt voor onderlinge bewustwording over verschillende culturen en het kan handvatten bieden aan collega's zodat zij duidelijker weten hoe ze moeten handelen.

Een andere verbetermogelijkheid is gericht op het toegankelijker maken van een moreel beraad, zodat professionals die dilemma's ervaren hier ook gebruik van kunnen maken. In de resultaten werd aangegeven dat een moreel beraad niet laagdrempelig is, waardoor professionals minder snel gebruik kunnen maken van deze mogelijkheid. Het kunnen organiseren van een moreel beraad moet binnen de organisatie weer opnieuw geïnstitutionaliseerd worden. Door professionals een opleiding aan te bieden om een moreel beraad te leiden, kan er gebruik worden gemaakt van het moreel beraad om waardenconflicten op te lossen. Bovendien stimuleert een moreel beraad het lerend vermogen van zowel het individu als voor collega's. Het individu kan het waardenconflict oplossen en er kunnen handvatten geboden worden aan collega's voor de omgang met toekomstige dilemma's. Dit draagt bij aan de verbinding tussen collega's. Het moreel beraad sluit aan bij de copingstrategie *casuistry* die professionals het vaakst hanteren om hun werk goed vorm te geven, maar het is nog niet volledig ingebed. Een inbedding van het moreel beraad kan het vakmanschap versterken, kan de professionals stimuleren in hun werkpraktijk en vergroot de kans van het succesvol uitvoeren van hun werk.

Een andere verbetermogelijkheid die is voorgesteld in de bevindingen is de mogelijkheid om met twee professionals op huisbezoek te gaan. Uit de resultaten is gebleken dat gezamenlijk op huisbezoek gaan nog niet vaak genoeg plaats kan vinden, terwijl dit wel kan zorgen voor het versterken van de samenwerking met collega's binnen het vakmanschap. De organisatie zou eventueel medewerkers kunnen informeren over de mogelijkheid om een huisbezoek met twee professionals uit te voeren, maar het is wel van belang hierbij aan te geven dat het gezamenlijk op huisbezoek gaan afhankelijk is van wie beschikbaar is en de drukte. Een dubbele bezetting voor een huisbezoek kan ook bijdragen aan een beter uitgangspunt om in een moreel beraad zaken bespreekbaar te maken met collega's. Het gezamenlijk op huisbezoek gaan moet incidenteel plaatsvinden wanneer de situatie erom vraagt of wanneer de professionals de inschatting maken dat de situatie erom vraagt om met twee personen op huisbezoek te gaan. De organisatie kan eventueel een pilot draaien om met de teams te verkennen hoe vaak het nodig gaat zijn om gezamenlijk op huisbezoek te gaan en achteraf te evalueren om te kijken of het institutioneel ingebed kan worden.

Een verbeterpunt dat ook wordt aangedragen heeft betrekking op de administratie. Professionals dragen bij aan de vormgeving van hun vakmanschap door dossieropbouw, maar het risico kan zijn dat de dossieropbouw te veel tijd gaat kosten ten opzichte van tijd met cliënten. Administratie is een belangrijk onderdeel van de verslaglegging en dossieropbouw, mits het de tijd met de cliënt niet verdringt. Als organisatie is het daarom van belang om scherp te zijn op het bewaken van de tijd die professionals hebben voor de cliënt door te blijven monitoren of de balans tussen de administratie en tijd voor de cliënt nu en in de toekomst nog aanvaardbaar blijft.

Naast de verbetermogelijkheden voor de organisatie is het ook van belang om te benoemen wat binnen de organisatie al goed verloopt. Zo wordt door de respondenten aangegeven dat de samenwerking onderling en met ketenpartners als positief wordt ervaren. Er is sprake van kruisbestuiving doordat professionals van elkaar kunnen leren en elkaar betrekken bij overleggen. Door de samenwerking kan het publiek vakmanschap van de professionals zich blijven ontwikkelen. De verbinding met collega's kan ook versterkt worden binnen een moreel beraad door de verschillende lagen hierin samen te voegen. Gezamenlijk kunnen deze praktische aanbevelingen bijdragen aan het blijven bouwen aan de verbinding van de frontlijnwerkers met cliënten, collega's en ketenpartners.

Literatuurlijst

Andersen, L. B., Beck Jørgensen, T., Kjeldsen, A. M., Pedersen, L. H., & Vrangbæk, K. (2012). Public Value Dimensions: Developing and Testing a Multi-Dimensional Classification. *International Journal of Public Administration*, *35*(11), 715–728. https://doi.org/10.1080/01900692.2012.670843

Anderson, V., Fontinha, R., & Robson, F. (2020). *Research methods in human resource management*. Kogan Page Limited.

Bazeley, P., & Jackson, K. (2013). *Qualitative data analysis with NVIVO*. SAGE Publications Ltd.

Beck Jørgensen, T., & Bozeman, B. (2007). Public Values. *Administration & Society*, *39*(3), 354–381. https://doi.org/10.1177/0095399707300703

Bozeman, B. (2007). *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press.

Bruining, T. (2013). Vakmanschap, verlies en perspectief. *Opleiding & Ontwikkeling*, *1*, 50–53. https://cdn.webshopapp.com/shops/296597/files/325566808/oo-v1-vakmanschap-verlies-en-perspectief.pdf

Burrell, G., & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. Heinemann Educational Books.

Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, *11*(1), 100. https://doi.org/10.1186/1471-2288-11-100

De Bruijn, H., & Dicke, W. (2006). Strategies for safeguarding public values in liberalized utility sectors. *Public Administration*, *84*(3), 717–735. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2006.00609.x

De Graaf, G. (2003). *Tractable Morality : customer discourses of bankers, veterinarians and charity workers.* Erasmus University Rotterdam.

De Graaf, G. (2015). The Bright Future of Value Pluralism in Public Administration. *Administration & Society*, *47*(9), 1094–1102. https://doi.org/10.1177/0095399715598346

De Graaf, G. (2021). Value conflicts in academic teaching. *Teaching Public Administration*, *39*(1), 107–124. https://doi.org/10.1177/0144739420937755

De Graaf, G., Huberts, L. W. J. C., & Smulders, R. (2013). *Publieke waarden. De beginselen van goed bestuur in de dagelijkse praktijk van ziekenhuis en gemeente*. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

De Graaf, G., & Meijer, A. (2019). Social Media and Value Conflicts: An Explorative Study of the Dutch Police. *Public Administration Review*, *79*(1), 82–92. https://doi.org/10.1111/puar.12914

De Graaf, G., & Paanakker, H. (2015). Good Governance: Performance Values and Procedural Values in Conflict. *The American Review of Public Administration*, *45*(6), 635–652. https://doi.org/10.1177/0275074014529361

De Graaf, G., & Paanakker, H. (2022). Dilemmas and Craftsmanship Practices: Strategies for Empirically Uncovering Values and Value Conflicts. In *Researching Values* (pp. 93–113). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-90769-3_6

Denzin, N., & Lincoln, Y. (2011). *The SAGE Handbook of Qualitative Research*. SAGE Publications.

Friese, S. (2012). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781529799590

Fukumoto, E., & Bozeman, B. (2019). Public Values Theory: What Is Missing? *The American Review of Public Administration*, *49*(6), 635–648. https://doi.org/10.1177/0275074018814244

GVJB. (2020). *Gelderse Verbeteragenda Jeugdbescherming*. https://www.gvjb.nl/images/Download_over_GVJB/Gelderse_Verbeteragenda_Jeugdbescherming_20-4-2020_def.pdf

Hijmans, E., & Kuyper, M. (2007). Het halfopen interview als onderzoeksmethode. In *Kwalitatief onderzoek: Praktische methoden voor de medische praktijk* (pp. 43–51). Bohn Stafleu Van Loghum.

Huberts, L. (2014). *The integrity of governance: What is it, what we know, what is done and where to go*. MacMillan.

Huberts, L., & Van Hout, E. T. J. (2011). Goed bestuur: kiezen of delen? *Bestuurskunde*, *20*(2), 53–62.

Jansen, T., Wilmink, H., Van Nunen, G., Van der Meulen, C., Bokhorst, M., & Van Leeuwen, M. (2022). *Het recht op ambtelijk vakmanschap*. De Vrije Uitgevers.

Jaspers, S. (2021). *By the public, for the public? Coping with value conflicts in the co-production of public services*. KU Leuven Public Governance Institute.

Knuistingh Neven, A. (2003). De structuur van onderzoeksartikelen en enkele daarbij gebruikte methodologische begrippen. *Bijblijven*, *19*(8), 331–335. https://doi.org/10.1007/BF03059733

Landelijk Netwerk Veilig Thuis. (2018). *Handelingsprotocol Veilig Thuis 2019*. https://veiligthuis.nl/wp-content/uploads/2018/12/Veiligthuis-interactief-protocol_v3.pdf

Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. Springer Publishing Company.

Leest, J., Bolt, E., & Van der Linde, M. (2018). *Verstandig duikelen: De complexe praktijk van sociale professionals*. Stichting Presentie.

Liebling, A., & Arnold, H. (2004). *Prisons and their Moral Performance: A Study of Values, Quality, and Prison Life*. Oxford University Press.

Lipsky, M. (1980). *Street Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Russell Sage Foundation.

McIntyre, K. B. (2021). Morality and the Incompatibility and Incommensurability of Values. In *Nomocratic Pluralism Plural Values, Negative Liberty, and the Rule of Law*. Springer International Publishing.

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Noordegraaf, M. (2007). From “Pure” to “Hybrid” Professionalism. *Administration & Society*, *39*(6), 761–785. https://doi.org/10.1177/0095399707304434

Noordegraaf, M. (2016). Reconfiguring Professional Work. *Administration & Society*, *48*(7), 783–810. https://doi.org/10.1177/0095399713509242

Noordegraaf, M., & Steijn, B. (2013). *Professionals under pressure*. Amsterdam University Press.

Ozar, D. (1997). Values. In *The Blackwell encyclopedic dictionary of business ethics*. Blackwell Business.

Paanakker, H. (2019). Values of Public Craftsmanship: The Mismatch Between Street-Level Ideals and Institutional Facilitation in the Prison Sector. *The American Review of Public Administration*, *49*(8), 884–896. https://doi.org/10.1177/0275074019859944

Paanakker, H. (2020a). Professionalism and Public Craftsmanship at Street Level. In *Quality of Governance* (pp. 181–213). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21522-4_8

Paanakker, H. (2020b). *Value Divergence*. Ridderprint.

Paanakker, H., Masters, A., & Huberts, L. W. J. C. (2020). *Quality of Governance: Values and Violations* (H. Paanakker, A. Masters, & L. Huberts (eds.)). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21522-4

Paanakker, H., & Reynaers, A.-M. (2020). Value Contextuality in Public Service Delivery. An Analysis of Street-Level Craftsmanship and Public–Private Partnerships. *Public Integrity*, *22*(3), 245–255. https://doi.org/10.1080/10999922.2020.1715128

Patton, M. Q. (2003). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). SAGE Publications Inc.

Pepper, S. C. (1957). *The Sources of Value*. University of Californian Press.

Perry, J., & Wise, L. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, *50*, 367–373.

Plochg, T., & Van Zwieten, M. (2007). Kwalitatief onderzoek. In *Handboek gezondheidszorgonderzoek*. Bohn Stafleu Van Loghum.

Raad voor de Volksgezondheid. (2000). *Professionals in de gezondheidszorg*.

Ray, C., Lindop, J., & Gibson, S. (1982). The concept of coping. *Psychological Medicine*, *12*(2), 385–395. https://doi.org/10.1017/S0033291700046729

Reynaers, A.-M. (2014). *It takes two to tangle: Public-private partnerships and their impact on public values*. Drukkerij Grafic Image.

Rhodes, R. A. W. (2015). Recovering the Craft of Public Administration. *Public Administration Review*, *76*(4), 638–647. https://doi.org/10.1111/puar.12504

Rutgers, M. R. (2008). Sorting Out Public Values? On the Contingency of Value Classification in Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, *30*(1), 92–113. https://doi.org/10.1080/10841806.2008.11029617

Sennett, R. (2008). *The Craftsmen*. Yale University Press.

Spicer, M. W. (2009). Value Conflict and Legal Reasoning in Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, *31*(4), 537–555. https://doi.org/10.2753/ATP1084-1806310405

Sprenger, C. (2011). Vakmanschap als beweging. *Opleiding & Ontwikkeling*, *24*(4), 16–20. https://www.ceessprenger.nl/wp-content/uploads/2014/07/7.-Vakmanschap-als-beweging.pdf

Sprokkereef, J.-D. (2017). *Eindrapportage Programma Veilig Thuis - de basis op orde*.

Staat van de Uitvoering. (2022). *Staat van de Uitvoering*. https://staatvandeuitvoering.nl/app/uploads/2023/01/Staat-van-de-Uitvoering-2022-1.pdf

Steenhuisen, B. (2009). *Competing Public Values Coping strategies in heavily regulated utility industries*. TU Delft.

Stewart, J. (2006). Value Conflict and Policy Change. *Review of Policy Research*, *23*(1), 183–195. https://doi.org/10.1111/j.1541-1338.2006.00192.x

Thacher, D., & Rein, M. (2004). Managing Value Conflict in Public Policy. *Governance*, *17*(4), 457–486. https://doi.org/10.1111/j.0952-1895.2004.00254.x

Tummers, L., Bekkers, V., Vink, E., & Musheno, M. (2015). Coping During Public Service Delivery: A Conceptualization and Systematic Review of the Literature. *Journal of Public Administration Research and Theory*, *25*(4), 1099–1126. https://doi.org/10.1093/jopart/muu056

Tutor de Ureta, A. (2019). Incompatibility, Incommensurability, and Rationality in Value Pluralism: Isaiah Berlin's Case. *The European Legacy*, *24*(2), 146–161. https://doi.org/10.1080/10848770.2018.1538636

Van Burg, J. C. (2021). Kwaliteitscriteria voor ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. In *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect* (pp. 146–164). Boom Lemma.

Van der Wal, Z. (2008). *Value Solidity: Differences, Similarities and Conflicts between the Organizational Values of Government and Business*. VU University / Zeger van der Wal.

Van der Wal, Z., De Graaf, G., & Lasthuizen, K. (2008). What's valued most? Similarities and differences between the organizational values of the public and private sector. *Public Administration*, *86*(2), 465–482. https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2008.00719.x

Van der Wal, Z., & Van Hout, E. T. J. (2009). Is Public Value Pluralism Paramount? The Intrinsic Multiplicity and Hybridity of Public Values. *International Journal of Public Administration*, *32*(3–4), 220–231. https://doi.org/10.1080/01900690902732681

Van der Wal, Z., & Yang, L. (2015). Confucius Meets Weber or "Managerialism Takes All"? Comparing Civil Servant Values in China and the Netherlands. *International Public Management Journal*, *18*(3), 411–436. https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1030486

Van Loon, N. M., & Noordegraaf, M. (2014). Professionals onder druk of professionele tegendruk? Gebalanceerde motivatie voor de publieke zaak in professionele publieke dienstverlening. *Beleid En Maatschappij*, *41*(3). https://doi.org/10.5553/BenM/138900692014003

Van Middelkoop, D. (2022). *Samen goed werken: Pleidooi voor een herwaardering van*

professionaliteit en vakmanschap. Academische Uitgeverij Eburon.

Van Montfoort, A., Verhagen, A., Sondorp, E., & Torregrosa, L. (2018). *Samenwerking en doorlooptijden in de jeugdbeschermingsketen*.

Van Nunen, G., Van der Meulen, C., & Jansen, T. (2021). *De sam-professional als gezagsdrager*. Stichting Beroepseer.

Van Thiel, S. (2015). *Bestuurskundig onderzoek*. Uitgeverij Coutinho.

Van Wart, M. (1998). *Changing public sector values*. Garland.

Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). Waardering van kwalitatief onderzoek. *Huisarts En Wetenschap*, *47*(13), 38–43. https://doi.org/10.1007/BF03083653

Veilig Thuis. (2018). *Veilig Thuis verbetert*. https://veiligthuis.nl/wp-content/uploads/2018/11/281118-Veiligthuis-interactief-versie-2.pdf

Veilig Thuis Gelderland-Zuid. (2018). *Halfjaarlijkse rapportage Veilig Thuis Gelderland-Zuid*.

Veilig Thuis Gelderland-Zuid. (2021). *Kwartaalrapportage Veilig Thuis Gelderland-Zuid april t/m juni 2021*.

Vennix, J. (2019). *Research methodology: An introduction to scientific thinking and practice*. Pearson Benelux B.V.

Verhoeven, N. (2022). *Wat is onderzoek?* Boom uitgevers.

Wæraas, A., & Sataøen, H. L. (2023). Different strokes for different folks? The translation of public values into official meanings. *International Review of Administrative Sciences*, 1–17. https://doi.org/10.1177/00208523231155756

Wagenaar, H. (1999). Value Pluralism in Public Administration. *Administrative Theory & Praxis*, *21*(4), 441–449. https://doi.org/10.1080/10841806.1999.11643400

Weiss, R. S. (1994). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Free Press.

Xu, A., Baysari, M. T., Stocker, S. L., Leow, L. J., Day, R. O., & Carland, J. E. (2020). Researchers' views on, and experiences with, the requirement to obtain informed consent in research involving human participants: a qualitative study. *BMC Medical Ethics*, *21*(1), 93. https://doi.org/10.1186/s12910-020-00538-7

Yang, L. (2016). Worlds Apart? Worlds Aligned? The Perceptions and Prioritizations of Civil Servant Values Among Civil Servants From China and The Netherlands. *International Journal of Public Administration*, *39*(1), 74–86. https://doi.org/10.1080/01900692.2015.1053614

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE Publications Ltd.

Zuurmond, A., & De Jong, J. (2010). *De professionele professional. De andere kant van het debat over ruimte voor professionals*. https://pdf.swphost.com/socialpro/de_professionele_professional.pdf

Bijlage 1. Interviewprotocol

Introductie

Mijn naam is Amber Aman en ik ben op dit moment mijn thesis aan het schrijven voor de masteropleiding Besturen van Veiligheid aan de Radboud Universiteit. Mijn thesis gaat over publiek vakmanschap. Ik ga kijken naar hoe publiek vakmanschap ingevuld wordt door publieke waarden en de omgang met dilemma's. Mijn onderzoek richt zich op het publiek vakmanschap vanuit professionals die in de uitvoering werkzaam zijn. Jij bent één van deze frontlijnwerkers die ik ga interviewen.

Het interview duurt maximaal een uur. De respondenten en resultaten worden anoniem verwerkt en uitspraken en quotes zijn niet terug te herleiden naar individuen. Mag ik het interview opnemen? De uitwerkingen zijn enkel voor persoonlijk gebruik. Zijn er nog vragen voor we beginnen?

Interviewvragen

1. Kunt u mij iets vertellen over wat uw functie inhoudt?
   ➔ Doorvraag: heeft uw functie een specifieke benaming, zoals casemanager of maatschappelijk werker?
2. Wat vindt u belangrijk in uw werk?
3. Wat kenmerkt volgens u een goede onderzoeker bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid?
4. Wanneer doet u volgens uzelf uw werk goed?
5. Wat is nodig in uw functie om uw taken uit te kunnen voeren?
6. Welke kennis en vaardigheden waardeert u het meest in uw collega's binnen het team generalisten? En welke mist u het meest?
7. U heeft nu een aantal dingen opgenoemd. Als u in 3 kenmerken een goede onderzoeker zou beschrijven, welke 3 kenmerken zouden dat dan zijn? En hoe wordt dat in de praktijk ingevuld, kunt u daar een voorbeeld van geven? Stel deze 3 kenmerken komen niet terug in de praktijk, wat doet dat met u?

Ik kan me voorstellen dat de dingen die u net heeft benoemd in de praktijk of in de interactie met cliënt en gezin met elkaar kunnen botsen.

8. Kunt u een voorbeeld noemen van een dilemma dat u ervaart in de interactie met cliënt en gezin? Wat is daar lastig aan?
9. Hoe gaat u daar mee om? Hoe ziet dat eruit in uw werkpraktijk?
   ➔ Doorvraag: Wat doet/ervaart u dan concreet?
10. En hoe gaan collega's daar mee om?
11. Zijn er andere type dilemma's waar u in de praktijk tegen aanloopt?

12. Voelt u zich bij de omgang met dilemma's gesteund door de organisatie?

Ik wil u daarnaast nog een aantal algemene vragen stellen.

Wat is uw leeftijd?

Hoe lang werkt u al bij Veilig Thuis Gelderland-Zuid?

Dit was het einde van het interview. Heeft u nog vragen of opmerkingen? Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite.