

De relatie tussen conformiteit en morele disposities

Kwalitatief onderzoek bij bijstandsconsulenten aangesloten bij beroepsvereniging SAM

Bonnie Smit

Studentnr. 1034294

Gerbrandypad 70, 3515 HA te Utrecht

+31 6 21898528

bonnie.smit@student.uvh.nl

Lauren van Leusden

Studentnr. 1034383

Regentesselaan 43, 3571 CB te Utrecht

+31 6 38261418

lauren.vanleusden@student.uvh.nl

Deliamber van Ewijk

Studentnr. 1034537

Lageweg 27, 3703 CA te Zeist

+31 6 3655435

deliamber.backus@student.uvh.nl

Lin van Dam

Studentnr. 1035746

Muurhuizen 217P, 3811 EH te Amersfoort

+ 31 6 81876913

lin.vandam@student.uvh.nl

Jasmine van der Kraan

Studentnr. 1035673

Ransdorpstraat 62, 2547 LH te Den Haag

+31 6 54972850

jasmine.vanderkraan@student.uvh.nl

Onderzoek voor de module B3-HUM6:

Humanisering van de Publieke Sector

Examinator: Thomas Kampen

Werkgroepbegeleider: Olivier van Donk

Universiteit voor Humanistiek

30 januari 2024

Aantal woorden: 15097

Abstract

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van beroepsvereniging SAM. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de relatie tussen groepsnormen en de morele disposities van bijstandsconsulenten. Er is onderzoek gedaan naar de begrippen conformiteit en morele disposities. Middels een literatuurstudie, van onder andere Zucka, Padalia en Packer, en semigestructureerde diepte-interviews is er gepoogd een antwoord te formuleren op de vraag: *Welke rol speelt conformiteit bij het aannemen van een morele dispositie door bijstandsconsulenten?* Ter beantwoording van deze vraag zijn drie deelvragen opgesteld: (1) Welke morele disposities nemen consulenten aan tegenover cliënten? (2) Wat zijn de (informele) groepsnormen van het team van bijstandsconsulenten? En (3) wat is de relatie tussen de morele dispositie van de bijstandsconsulent en de groepsnormen? Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Vanuit een deductieve onderzoeksopzet is de theorie gekoppeld aan praktijkervaringen. Met betrekking tot de theorie van Zucka is er gekeken naar welke morele disposities zich voordoen in de praktijk. Daarnaast is vanuit de theorie over conformiteit gekeken naar hoe conformeren door bijstandsconsulenten in de praktijk plaatsvindt. Uit de bevindingen blijkt dat verschillende zaken belangrijk zijn voor het vormgeven van morele disposities door bijstandsconsulenten in de bijstand praktijk. Dit zijn gedeelde waarden zoals saamhorigheid en constructieve communicatie, verantwoording jegens collega's en afhankelijkheid van elkaar binnen het team. Door heersende teamwaarden streven bijstandsconsulenten ernaar om hun morele disposities af te stemmen op de normatieve verwachtingen van het team en collega's.

Inhoudsopgave

Abstract	2
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	5
1.1 Beschrijving van de gastorganisatie.....	5
1.2 De adviesvraag.....	5
1.3 De onderzoeksvraag.....	6
1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie	7
2. Theoretisch kader.....	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Discretionaire ruimte en morele disposities.....	9
2.2.1 Aansprakelijkheid op peer-niveau	10
2.2.2 Socialisatie en groepsnormen	11
2.3 Conformiteit.....	11
2.3.1 Normatieve sociale invloed.....	12
2.3.2 Informatieele sociale invloed.....	13
3. Methode van het onderzoek	15
3.1 Het ontwerp van het onderzoek	15
3.2 Kwaliteitscriteria.....	15
3.2.1 Validiteit	15
3.2.2 Betrouwbaarheid	16
3.2.3 Privacy	16
3.3 Dataverzamelingmethoden.....	17
3.4 Data-analysemethoden.....	18
4. Resultaten.....	19
4.1 Bevindingen deelvraag 1: Welke morele disposities neemt de bijstandsconsulent aan tegenover cliënten?	19
4.1.1 Discretionaire ruimte en morele disposities.....	19
4.1.2 Aansprakelijkheid op peer-niveau	25
4.1.3 Socialisatie	25
4.2 Bevindingen deelvraag 2: Wat zijn de (informele) groepsnormen van het team van bijstandsconsulenten?	27
4.2.1 Groepsnormen met betrekking tot werkuitvoering.....	28

4.2.2 Groepsnormen met betrekking tot de groepssfeer	30
4.3 Bevindingen deelvraag 3: Wat is de relatie tussen de morele dispositie van de bijstandsconsulent en groepsnormen?.....	33
4.3.1 Groepsnorm: werkhouding	33
4.3.2 Groepsnorm: groepssfeer	35
4.3.3 Bedrijfsnormen	36
5. Conclusie.....	39
5.1 Conclusie deelvragen	39
5.2 Conclusie hoofdvraag	41
5.3 Wetenschappelijke relevantie	42
5.4 Maatschappelijke relevantie.....	42
6. Discussie	43
6.1 Betrouwbaarheid / validiteit.....	43
6.2 Onderzoeksmethode.....	44
6.3 Vervolgonderzoek.....	45
7. Aanbeveling	46
Bibliografie	48
Bijlagen.....	50
Bijlage I: <i>Informed consent</i>	50
Bijlage II: <i>Interview guide</i>	52
Bijlage III: Codelijst	56

1. Inleiding

1.1 Beschrijving van de gastorganisatie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van SAM door vijf derdejaars bachelorstudenten van de Universiteit voor Humanistiek. SAM is een beroepsvereniging die zich inzet voor uitvoerders in het publiek sociaal domein.¹ SAM kent 1700 leden en is in 2012² opgericht als initiatief om de uitvoerders te verheffen tot beroepsprofessionals. Bij SAM kunnen uitvoerders in het publieke sociaal domein zich aansluiten als leden om te ervaren dat ze in hun vakgebied specialist zijn, en dat ze autonoom kunnen zijn in hun praktijk (Van Druenen, persoonlijk contact, 6 september 2023). Uitvoerders in het publiek sociaal domein zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van de Participatiewet, de Wet Maatschappelijke Ondersteuning, de Wettelijke Schuldsanering, de Jeugdwet, de Leerplichtwet, de Wet Inburgering en de Kwalificatieplicht. Zodoende ligt SAMs oriëntatie ook op meerdere werkvelden binnen het publiek sociaal domein. Uitvoerders in het publiek sociaal domein houden zich bezig met de uitvoering van de wet en staan in contact met cliënten. Ze zijn dus zowel wetsuitvoerders als dienstverleners.

Door verschillende gelegenheden en activiteiten te organiseren bewerkstelligt SAM de mogelijkheid tot verbinding en kennisdeling tussen collega's en uitvoerders in het publiek sociaal domein. Dit zijn activiteiten zoals workshops, seminars en denkgroepen. Via nieuwsbrieven, artikelen, congressen en lectoraten bereikt SAM professionals. Zo stimuleert SAM de leden om zich te profileren en vertegenwoordigt SAM de belangen van uitvoerend professionals. Daarnaast is SAM betrokken bij onderzoek waar uitvoerend professionals in participeren. Kortom: SAM draagt bij aan de professionalisering en doorontwikkeling binnen het vakgebied van uitvoerders in het publiek sociaal domein. Zo wordt er beoogd de beste werkwijze te vinden om de bestaanszekerheid en het welzijn van de burger te garanderen.³

1.2 De adviesvraag

Eerder onderzoek voor SAM door andere studenten aan de Universiteit voor Humanistiek betrof het prioriteren van caseloads en de ervaring van de discretionaire ruimte van professionals. Discretionaire ruimte is de ruimte die professionals hebben om naar eigen

¹ <https://sam.nl/>

² <https://sam.nl/nieuws/de-jonge-jaren-van-sam-deel-1-marcel-in-gesprek-met-gina/>

³ <https://sam.nl/sam-voor-jou/wat-betekent-sam-voor-jou/>

inzicht te handelen. Op basis van de resultaten is er belangstelling ontstaan bij directeur van SAM, Marcel van Druenen, naar de dominante cultuur op de werkvloer, die potentieel een vooroordeel of *bias* teweegbrengt in de werkwijze van professionals. Zo'n vooroordeel kan beïnvloed worden door de mening van managers of collega's, maar volgens Van Druenen ook door een bepaalde cultuur die heerst in de dagelijkse praktijk van professionals. De wens van Van Druenen is *“het beter begrijpen van de mechanismen die zich voordoen in de dynamiek van de dagelijkse praktijk van uitvoerders in het publiek sociaal domein”* (Van Druenen, persoonlijk contact, 6 september 2023). Vanuit deze interesse volgt de adviesvraag: *hoe beïnvloeden consulenten van de sociale dienst en hun managers de stijl van werken van collega's en ondergeschikten en welke elementen zijn hierop van invloed?*

1.3 De onderzoeksvraag

Om het onderzoek te specificeren is in overleg met Van Druenen een onderzoeksvraag geformuleerd die is afgeleid van de adviesvraag. De term consulenten in de adviesvraag impliceert alle werknemers die in de publieke sector werkzaam zijn. Om de onderzoekspopulatie af te bakenen betreft dit onderzoek bijstandsconsulenten. Dit zijn professionals die werkzaam zijn in de bijstandspraktijk. Dit zijn werkconsulenten en klantmanagers die contact hebben met bijstandsgerechtigden. Zij ontmoeten cliënten die soms met problematiek te maken hebben, zoals fysieke beperkingen, psychische klachten, schulden of gezinsproblematiek. Van Druenen is geïnteresseerd in de professionele houding van bijstandsconsulenten en de invloed van managers op dit gedrag. Vanwege de gelimiteerde omvang van dit onderzoek dient de onderzoeksvraag verder afgebakend te worden.

Van Druenen is geïnteresseerd in de praktische uitwerking van de theorie van politiek theoreticus Bernardo Zacka. Hij heeft belangstelling voor de morele disposities die Zacka uitwerkt in zijn boek *When the State Meets the Street: Public Service and Moral Agency* (2017). Deze disposities beschrijven de professionele attitudes of houdingen die publieke dienstverleners kunnen aannemen tegenover cliënten. Hieruit volgt dat de term stijl van werken is omgezet naar morele disposities voor de onderzoeksvraag.

Verder meent Van Druenen dat bijstandsconsulenten soms niet met elkaar delen welke houding zij hebben aangenomen bij bepaalde morele kwesties met betrekking tot cliënten. Zijn zorg is dat een team bestaande uit bijstandsconsulenten zich conformeren aan één specifieke dispositie of bepaalde groepsnormen. Zacka (2017) schrijft hierover dat een

diversiteit aan morele disposities binnen een team de neiging van teamleden om te conformeren tegen kan gaan (p. 190). Daarom worden in dit onderzoek theorieën over conformiteit in verband gebracht met de theorie van Zacka. De term conformiteit vond Van Druenen goed aansluiten op zijn vraagstuk. Zodoende luidt de onderzoeksvraag: *welke rol speelt conformiteit bij het aannemen van een morele dispositie door bijstandsconsulenten?*

Om deze hoofdvraag te onderzoeken zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. Welke morele disposities neemt de bijstandsconsulent aan tegenover zijn / haar cliënt?
2. Wat zijn de (informele) groepsnormen van het team van bijstandsconsulenten?
3. Wat is de relatie tussen de morele dispositie van de bijstandsconsulent en de groepsnormen?

1.4 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Verschillende professionele werkhoudingen of morele disposities van publieke dienstverleners dragen bij aan de morele diversiteit op de werkvloer (Zacka, 2017, p. 190). Volgens Zacka (2017) is diversiteit op de werkvloer belangrijk omdat het de samenleving weerspiegelt in een organisatie (p. 177). Cliënten van bijstandsconsulenten hebben diverse problemen met betrekking tot schulden, verslaving of familieproblematiek. Iedere cliënt heeft volgens Van Druenen daarom behoefte aan een persoonlijke benadering van diens situatie. Een persoonlijke aanpak met betrekking tot publieke dienstverlening, met inachtneming van de specifieke omstandigheden van cliënten, is wenselijk. Elke publieke dienstverlener heeft een eigen manier van werken. Tussen publieke dienstverleners kan er daarom sprake zijn van een breed scala aan werkbenaderingen. Vanuit verschillende overtuigingen en meningen kunnen zij elkaars werkwijze beïnvloeden. Wanneer publieke dienstverleners met elkaar praten over hun eigen aanpak, stimuleert dit de morele perceptie van individuele publieke dienstverleners (Zacka, 2017, p. 154). Zo wordt ook de morele diversiteit op de werkvloer gestimuleerd doordat publieke dienstverleners hun eigen overtuigingen met betrekking tot klantbenadering met elkaar delen. De waarden en normen van publieke dienstverleners kunnen door andere publieke dienstverleners overgenomen worden. Daarmee zou de morele diversiteit de algehele kwaliteit van de dienstverlening kunnen beïnvloeden.

Morele diversiteit op de werkvloer dient als tegenwicht voor bekrompen morele opvattingen en eenzijdige klantbenaderingen van publieke dienstverleners (Zacka, 2017, p.

183). Een specialistische neiging naar één uiterste morele dispositie of klantbenadering is niet wenselijk. Niet elke cliënt is hetzelfde en daarom zal niet elke klantbenadering even goed passen bij elke cliënt. Wanneer publieke dienstverleners zich aan de professionele houding van collega's conformeren, kan dit de morele diversiteit of de pluraliteit van normatieve overwegingen beperken. Ook kan zo'n uiterste neiging naar één werkwijze of dispositie bepaalde ethische eisen van de democratie niet vervullen, zoals respect, effectiviteit, responsiviteit en eerlijkheid (Zacka, 2017, p. 17). De manier waarop publieke dienstverleners hun werk verrichten heeft invloed op de levens en het welzijn van burgers. Een cliënt heeft zelf geen autoriteit omtrent de beslissing die een publieke dienstverlener over hen maakt. Daarom kan het waardevol zijn om te achterhalen welke factoren de werkhouding van publieke dienstverleners kunnen beïnvloeden. Vanuit daar zou onderzocht kunnen worden welke houding de publieke dienstverleners kan aannemen om cliënten op passende wijze van dienst te zijn.

Als laatste wordt in de beschikbare wetenschappelijke literatuur het concept conformiteit nog niet in verband gebracht met de werkwijze van publieke dienstverleners. Wel stelt Zacka (2017) dat collega's en managers van invloed kunnen zijn op de professionele houding van individuele publieke dienstverleners (p. 186). Echter is nog niet onderzocht hoe de dynamiek van een team en de verwachtingen van collega's de werkhouding van individuele publieke dienstverleners beïnvloeden. Dit onderzoek poogt daarom bij te dragen aan kennis over de relatie tussen conformiteit en de professionele houding van publieke dienstverleners.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Een theoretisch kader dient ertoe een raamwerk te bieden ter structurering van een onderzoek (Rocco & Plakhotnik, 2009). Dit theoretisch kader begint bij de theorie van Bernardo Zacka, afkomstig uit zijn boek *When the State Meets the Street: Public Service and Moral Agency* (2017). Allereerst worden de concepten discretionaire ruimte (*discretion*) en morele disposities (*moral dispositions*) uitgelegd (2.2). Hieraan wordt het concept aansprakelijkheid op peer-niveau (*peer level accountability*) gekoppeld (2.2.1). Vervolgens worden de concepten socialisatie (*socialisation*) en groepsnormen uitgelegd (2.2.2). Als laatste wordt het concept conformiteit uiteengezet (2.3) aan de hand van de thema's normatieve sociale invloed (2.3.1) en informationele sociale invloed (2.3.2).

2.2 Discretionaire ruimte en morele disposities

De discretionaire ruimte biedt publieke dienstverleners (*street-level bureaucrats*), zoals bijstandsconsulenten, de mogelijkheid om een eigen professionele houding in de uitvoering van hun taken en klantencontact te hanteren (Zacka, 2017, p. 66). Zo'n houding wordt door Zacka (2017) morele dispositie (*moral disposition*) genoemd (p. 12). Een morele dispositie omvat zowel de manier waarop publieke dienstverleners de cliënt te woord staan als hoe zij hun casussen afhandelen (Zacka, 2017, pp. 9-10). Cliënten zijn soms afhankelijk van publieke dienstverleners voor zorg en hulp. Publieke dienstverleners hebben dus een machtspositie ten opzichte van cliënten. Het feit dat publieke dienstverleners beslissingen kunnen maken die invloed hebben op het bestaan van cliënten is wat zo'n dispositie moreel maakt. Zacka onderscheidt drie morele disposities: zakelijk (*indifferent*), streng (*enforcement*) of zorgzaam (*caregiving*) (Zacka, 2017, p. 67). Aan de hand van deze driedeling wordt de eerste deelvraag beantwoord ("Welke morele dispositie(s) neemt de bijstandsconsulent aan tegenover zijn / haar cliënt?"). Mede dankzij de discretionaire ruimte kunnen publieke dienstverleners kiezen hoe zij hun werkwijze vormgeven (Zacka, 2017, p. 145).

De persoonlijke achtergrond en eigen ideeën over de invulling van het werk van de publieke dienstverlener kunnen een rol spelen bij de keuze voor een morele dispositie (Zacka, 2017, p. 79; Keulemans & Van de Walle, 2020, p. 336). Aangezien er reeds een breed scala aan theorie over de invloed van de persoonlijke achtergrond van publieke dienstverleners en

de rol daarvan op hoe zij cliënten zien en behandelen beschikbaar (Zacka, 2017, p. 79). Zacka (2017) richt zich daarom op wat publieke dienstverleners als hun taak beschouwen en hoe zij hun werkwijze vormgeven (p. 79). Publieke dienstverleners creëren een standaard eigen werkwijze en bepalen wat er over het algemeen qua taken binnen hun functie valt (Zacka, 2017, p. 79). Deze algemene blik is het uitgangspunt voor hun werkwijze. Het is typerend voor het werk van publieke dienstverleners dat geen situatie hetzelfde is, daarom dienen zij een manier te vinden om met de discretionaire ruimte en bijbehorende psychologische druk om te gaan (Zacka, 2017, pp. 124-125). Allereerst kan een publieke dienstverlener, in de omgang met de discretionaire ruimte, de grote hoeveelheid mogelijke werksituaties overzichtelijk maken. Dit kan door cliënten te categoriseren. Zacka (2017) onderscheidt hierin drie aspecten: de houding van de cliënt (*attitude*), mentale problematiek (*issues*) en de situatie (*situation*) waarin de cliënt zich bevindt (pp. 163-164). Deze categorisering van cliënten kan een rol spelen bij de keuze voor een bepaalde werkwijze door de publieke dienstverlener. Daarnaast kan een publieke dienstverlener, in de omgang met de discretionaire ruimte, de werkwijze bespreken met collega's via casuïstiekbesprekingen of informele gesprekken (Zacka, 2017, p. 157).

2.2.1 Aansprakelijkheid op peer-niveau

Collega's kunnen elkaars werkwijzen zien en bevragen doordat zij op dezelfde werkplek zijn. Door deze nabijheid hebben zij de mogelijkheid om elkaar verantwoordelijk te houden voor de werkwijze die zij hanteren. Zacka (2017) noemt het verantwoordelijk van de werkwijze naar collega's aansprakelijkheid op peer-niveau (*peer-level accountability*) (p. 182). Collega's benaderen elkaar voor vragen over hoe juist te handelen op de werkvloer, maar ook voor erkenning of goedkeuring van hun eigen werkwijze (Zacka, 2017, p. 155). Zij kunnen elkaar verantwoordelijk houden voor een correcte manier van categorisering van cliënten en daarmee de keuze voor een passende morele dispositie (Zacka, 2017, p. 194).

Aansprakelijkheid op peer-niveau kan de neiging tot het hanteren van één uiterste van de drie morele disposities tegengaan (Zacka, 2017, p. 183). Niet iedere werkwijze past bij iedere cliënt. Teamleden met verschillende morele disposities kunnen elkaar nieuwe perspectieven op mogelijke werkwijzen bieden (Zacka, 2017, p. 183). Het is belangrijk dat de werkwijze aansluit op de groepsnormen en gedeelde verwachtingen van collega's omdat collega's onderling weerstand kunnen ervaren wanneer zij niet dezelfde professionele houding aannemen (Zacka, 2017, p. 183).

2.2.2 Socialisatie en groepsnormen

Collega's kunnen de gedeelde verwachte professionele houding te weten komen via het proces van socialisatie (*socialisation*) (Zacka, 2017, p. 186). De publieke dienstverlener wordt geïntroduceerd in de gedeelde aannames en onuitgesproken regels door bijvoorbeeld zelf mee te lopen met collega's of vragen te stellen over het werk, maar ook door op de werkwijze aangesproken te worden door meer ervaren collega's (Zacka, 2017, pp. 186). De publieke dienstverlener zou de eigen werkwijze kunnen aanpassen om het te laten aansluiten op wat collega's doen. Het aanpassen van de werkwijze om het te laten aansluiten op wat collega's doen, kan gezien worden als het conformeren aan groepsnormen. Met conformeren wordt bedoeld dat iemand waargenomen normatieve verwachtingen van een groep volgt (Willis, 1965, p. 376). Waargenomen normatieve verwachtingen komen voort uit groepsnormen en functie-eisen (Willis, 1965, p. 376).

2.3 Conformiteit

Om tot een antwoord op de tweede deelvraag te komen ("In hoeverre wordt de morele dispositie van de bijstandsconsulent beïnvloed door de groepsnormen?"), wordt de werking van groepsnormen op de werkvloer onderzocht aan de hand van het concept conformiteit. Via het concept conformiteit kan worden getoond waarom en hoe individuen zich voegen naar groepsnormen. Conformiteit houdt in dat een individu, die deelneemt aan een groep, passief groepsnormen volgt en daarmee een gebrek aan keuzevrijheid toont (Padalia, 2014, p. 223). Publieke dienstverleners zouden dus een morele dispositie kunnen kiezen omdat zij deze vinden passen bij de groepsnormen. Deutsch en Gerard (1955) noemen twee motieven voor conformiteit: de normatieve sociale invloed en de informationele sociale invloed (p. 629). Een deelnemer kan worden buitengesloten van een groep wanneer de deelnemer zich niet conformeert aan de groepsnormen (Packer, 2012, p. 581; Paulus et al., 2012, p. 278). Daarom is het relevant om motieven voor conformiteit te onderzoeken. Groepsnormen zijn consensuele of afgesproken verwachtingen over wat als correct en gepast groepsgedrag wordt beschouwd (Paulus et al., 2012, p. 276). Voorbeelden van consensuele verwachtingen zijn: kledingvoorschriften, goede manieren en overtuigingen (Paulus et al., 2012). Doordat sociale behoeften als acceptatie, bevestiging of hulp vaak binnen groepen vervuld worden, hebben groepsdeelnemers macht over elkaars gedrag (Paulus et al., 2012, p. 278). Deze macht kan ingezet worden om andere groepsdeelnemers te laten conformeren aan de groepsnormen en

deelnemers die niet voldoen aan de verwachtingen buiten te sluiten (Paulus et al., 2012, p. 278). Niet alleen impliciete of expliciete groepsnormen kunnen van invloed zijn op de neiging om te conformeren. Conformerend gedrag is ook afhankelijk van sociale, culturele en tijdelijke dimensies (Hodges & Geyer, 2006; Padalia, 2014, p. 225). Vanwege de lengte van dit onderzoek wordt de focus gelegd op waargenomen groepsnormen binnen een team van bijstandsconsulenten.

2.3.1 Normatieve sociale invloed

De normatieve sociale invloed is een motief voor conformiteit (Deutsch and Gerard, 1955). Hierbij conformeert een individu zich aan de positieve verwachtingen van anderen (Deutsch en Gerard, 1955). Positieve verwachtingen betreffen verwachtingen waarvan de voldoening leidt tot positieve gevoelens. Wanneer de verwachtingen niet worden voldaan, voelen groepsdeelnemers vervreemding en onthechting (Deutsch en Gerard, 1955, p. 629). Ter illustratie, stel er wordt binnen een groep verwacht dat soep met een lepel eten het meest efficiënt is. Wanneer iemand aan deze verwachting voldoet, kan diegene zich bijvoorbeeld bekwaam voelen. Daarnaast worden anderen die ook aan de verwachting voldoen door soep met een lepel te eten ook als bekwaam geacht. Als iemand niet voldoet aan de normatieve verwachting door soep te eten met een vork, dan wordt diegene anders beoordeeld. Namelijk, eerder als dom, onlogisch en onbekwaam.

Hoe meer een individu de groep waardeert waarbinnen het zich bevindt, hoe meer het individu zich zal identificeren met een groep (Packer, 2012, p. 581). Identificatie met een groep houdt in dat collectieve normen, waarden en rollen van een groep als onderdeel van de persoonlijke identiteit worden (Packer, 2012, p. 583). Hoe meer een individu zich identificeert met een groep, hoe meer een individu zich zal conformeren aan deze groep (Packer, 2012, 583). Door identificatie wordt het deelnemerschap aan de groep onderdeel van de persoonlijke identiteit en wordt het gevoel van identificatie met, en toewijding aan, een groep versterkt (Packer, 2012, p. 581).

Identificatie kan leiden tot een verlangen om te voldoen aan de groepsnormen of groepsverwachtingen. Dit verlangen drukt zich uit in het nastreven van consensus en cohesie (Packer, 2012). Bij consensus verlangt een deelnemer naar het behoud van een heldere set groepsnormen met het doel correctheid te bevorderen binnen een groep en onzekerheid te verminderen (Packer, 2012, p. 583).

(...) mensen verwachten consensus te bereiken binnen de meeste of zelfs alle voorvallen, en geloven dat er over het algemeen één correct perspectief is om aan te nemen. Zodoende, wanneer iemand in aanraking komt met een perspectief dat verschilt van het eigen, dan genereert het conflict, welke het individu gemotiveerd is op te lossen. (Packer, 2012, p. 583-584)

Wanneer men zich identificeert met een groepsnorm, en deze norm als het juiste perspectief beschouwt, dan zou deze persoon mensen met een ander perspectief kunnen gaan overtuigen. Bijvoorbeeld een publieke dienstverlener in zakelijk team kan een zorgzame dienstverlener proberen te overtuigen van het correcte perspectief, namelijk zakelijkheid.

Cohesie houdt in dat een deelnemer verstandhoudingen binnen een groep in evenwicht wil houden (Packer, 2012, p. 583). Cohesie treedt vaak op in stresssituaties (Paulus et al., 2012, p. 279), waarbij men bewust of onbewust het gedrag van anderen kopieert om spanningen te verminderen en goede verstandhoudingen te behouden binnen een groep (Van Swol, 2003; Hurley & Chater, 2005; Van Baaren et al., 2009). Het gevoel van identificatie, en daarmee mogelijk de mate van conformiteit, kan afnemen door conflicten, verving of tegenstrijdige belangen binnen een groep (Paulus et al., 2012, p. 277).

2.3.2 Informatieele sociale invloed

Informationele sociale invloed is een ander motief voor conformiteit (Deutsch & Gerard, 1955). Hierbij ontvangt een individu informatie van een ander en neemt deze informatie voor waarheid aan (Deutsch & Gerard, 1955). Er zijn twee redenen te onderscheiden van waaruit een individu de informatie van een ander als waarheid aanneemt, namelijk het vermijden van kwetsbaarheid (Leiter, 2013) en het verlangen tot een positief imago (Packer, 2012, p. 582, 584).

Ten eerste is een individu bij de vermindering van kwetsbaarheid sneller geneigd zich te conformeren aan de opvattingen van de groep (Leiter, 2013). Wanneer een individu geen onderdeel vormt van de groep kan het individu geen aanspraak maken op anderen binnen de groep als hulpbron en is daarmee kwetsbaar (Leiter, 2013). Kwetsbaarheid uit zich in een laag zelfbeeld, schaamte, verdriet, angst, hulpeloosheid (Paulus et al., 2012, p. 278). Daarnaast kan kwetsbaarheid mogelijk sneller optreden in stressvolle situaties, waarin de persoonlijke kennis en kunde als niet voldoende betrouwbaar gezien kunnen worden (Paulus et al., 2012, p. 279). Een individu kan zich dus gemotiveerd voelen te conformeren aan groepsverwachtingen om binnen een groep te blijven en kwetsbaarheid te voorkomen. Door

te conformeren aan groepsverwachtingen, kan het individu voorkomen buitengesloten te worden van de groep (Leiter, 2013; Deutsch en Gerrard, 1955; Kelman, 1985).

Ten tweede kan een individu zich vanuit het verlangen naar een positief imago conformeren aan een groep (Packer, 2012, 582, 584). Het beeld dat een groep toeschrijft aan een deelnemer wordt grotendeels bepaald door de mate waarin de deelnemer instemt met de discursieve leider(s) van een groep (Kim et al., 2020). Discursief leiderschap houdt in dat een groepslid groepsnormen uitdraagt die andere deelnemers neigen over te nemen (Fairhurst, 2008; Kim et al., 2020, p. 313). De discursieve leider is vaak als eerste aan het woord in een bespreking. Sprekers die volgen zijn vaak geneigd om dezelfde positie in te nemen als de voorgaande spreker of sprekers (Kim et al., 2020, p. 322). Discursief leiderschap draagt bij aan een neiging tot uniform spreken (Packer, 2012, p. 580). Doordat een discursief leider draagvlak krijgt van andere deelnemers, krijgt een deelnemer eerder een positief imago door de informatie van een discursief leider als waarheid aan te nemen (Kim et al., 2020, p. 322).

Nu is uiteengezet hoe en waarom conformiteit kan optreden in groepsverband, is het mogelijk te onderzoeken of en hoe dit verschijnsel optreedt in het werkveld van bijstandconsulenten.

3. Methode van het onderzoek

3.1 Het ontwerp van het onderzoek

Dit onderzoek betrof een kwalitatief onderzoek waarbij literatuurstudie en diepte-interviews als methoden gebruikt zijn. Deze methoden sluiten aan bij de vraag van SAM om te onderzoeken welke rol conformiteit speelt bij het aannemen van een morele dispositie door bijstandsconsulenten. Kwalitatief onderzoek ontleent zich voor de bestudering van het eerstpersoonsperspectief (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 67). Het diepte-interview kan gebruikt worden om achter de ervaring en gedachten van respondenten te komen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, pp. 74-75). Middels semigestructureerde diepte-interviews konden groepsnormen vanuit het perspectief van de respondenten worden bevestigd. Er is gebruikgemaakt van een vragenlijst opgesteld vanuit de literatuurstudie. Zie bijlage II voor de gehanteerde *interview guide*. Vanwege de beperkte tijd van een uur voor de interviews zijn bepaalde vragen geprioriteerd.

Andere kwalitatieve onderzoeksmethoden zijn focusgroepen, participerende observaties en het verzamelen van documenten (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 67). Ook hierbij is het mogelijk de individuele ervaringen en achterliggende opvattingen te onderzoeken. Vanwege de tijd, kwaliteit en validiteit van dit onderzoek is gekozen om alleen gebruik te maken van diepte-interviews.

Daarnaast is een deductieve onderzoeksmethode gehanteerd bij de analyse. Bij een deductieve kwalitatieve analyse worden codes voorafgaand aan de analyse opgesteld vanuit de theorie (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 101). Er is een onderscheid gemaakt tussen algemene, conformiteit, en Zacka-gerelateerde codes. Deze focus vanuit de codes is geschikt om doelgericht de onderzoeksvraag te beantwoorden (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 102).

3.2 Kwaliteitscriteria

3.2.1 Validiteit

Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen zijn er van tevoren *sensitizing concepts* opgesteld die in de interviewgids zijn verwerkt. Aan de hand van definities en beweegredenen van conformiteit en de verschillende dimensies van morele disposities kon er een helder beeld geschetst worden op welke manier deze termen op elkaar inspelen. Met andere woorden, een consistente opvatting van deze termen draagt bij aan het correct kunnen meten van deze begrippen. Als laatste is de validiteit van de resultaten van de interviews

vergroot door het expliciet vragen naar de *sensitizing concepts* bij interviews (Korstjens & Moser, 2018).

3.2.2 Betrouwbaarheid

Het vergroten van de betrouwbaarheid van het onderzoek betrof een aantal factoren. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews werden bij ieder interview ongeveer dezelfde vragen gesteld. Op deze manier zijn dezelfde concepten gemeten onder verschillende respondenten. Bovendien waren de vragen open en daarmee zonder aannames geformuleerd. Wanneer een interview semigestructureerd is, kan het een andere wending krijgen dan een ander interview. Deze vrije invulling van het semigestructureerd interview bood de ruimte voor eigen invulling van de respondent en het doorvragen van de interviewer.

Een ander aspect wat bijdroeg aan het bevorderen van de betrouwbaarheid van dit onderzoek betrof een focus op diversiteit. Met diversiteit wordt verwezen naar de variatie van geslacht, leeftijd en werkgemeenten van de verschillende bijstandsconsulenten. Dit zorgt ervoor dat individuele kenmerken binnen deze homogene groep gerepresenteerd worden. Verder kan de omgeving waarin de interviews gehouden worden van invloed zijn op de betrouwbaarheid (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Het is dus bevorderlijk voor de betrouwbaarheid om ieder interview op een gelijksoortige locatie uit te voeren. Daarom is ervoor gekozen om alle interviews online via Microsoft Teams uit te voeren.

3.2.3 Privacy

Voor dit onderzoek is gevoelige informatie verzameld, zoals persoonlijke perspectieven en informele normen op de werkvloer. Privacy speelde daarom een centrale rol binnen de dataverzameling en dataverwerking. Om de privacy van respondenten te waarborgen is allereerst een *informed consent* opgesteld. Een van de onderwerpen in dit *informed consent* was anonimisering: de verzamelde data van de interviews is geanonimiseerd. De bevindingen en uitspraken in het onderzoeksrapport zijn niet herleidbaar naar de respondenten, doordat hun namen en andere herleidbare details geanonimiseerd zijn (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Daardoor wordt niet duidelijk uit de resultaten wie bepaalde data heeft geleverd of bij welk bedrijf de respondenten werken. Daarnaast is de wijze waarop de data onderling tussen de onderzoekers is gedistribueerd verwerkt in het *informed consent*. De data is alleen via de e-mail van de universiteit gedeeld. Als laatste betrof het *informed consent* de wijze van dataverzameling. De data is in een door de universiteit beveiligde online omgeving bewaard

en was alleen toegankelijk voor de onderzoekers. Bij het transcriberen en coderen zijn codenamen gebruikt. De ruwe data van het onderzoek zal na afronding en beoordeling vernietigd worden (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Kortom: in het *informed consent* stond de informatie en het doel van het onderzoek, hoe de data bewaard en onderling tussen de onderzoekers verspreid werd, en de toestemming van de respondenten daarop (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Zie bijlage I voor het *informed consent*.

3.3 Dataverzamelingmethoden

Er zijn acht interviews afgenomen voor dit onderzoek. De werving van respondenten voor de diepte-interviews verliep via SAM. Het team van SAM bestaat onder andere uit communicatiemedewerkers en een ledenadministratie. Zij hebben ons begeleid in het vinden en benaderen van respondenten. Middels een e-mail aan SAM presenteerden we het onderwerp van het onderzoek, de onderzoeksvraag, het doel van het onderzoek, en de verwachte duur van het interview. De communicatiemedewerker van SAM heeft deze informatie verwerkt tot een oproep en heeft deze gedistribueerd via de ledenadministratie aan de leden van SAM.

De reacties van potentiële respondenten zijn verwerkt in een overzicht in Microsoft Excel. Op basis van dit overzicht is een doelgerichte steekproef getrokken. Een doelgerichte steekproef is geschikt om respondenten te selecteren die specifieke kenmerken hebben (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 57). De steekproef is vooraf bepaald op basis van de literatuur en onderzoeksvraag. Er waren meer aanmeldingen dan nodig voor dit onderzoek. Daarom zijn de potentiële respondenten in het overzicht allereerst voorgeselecteerd om te bepalen of zij geschikte kenmerken hadden. Hierbij is bepaald of zij voor hun werk contact hebben met cliënten in de bijstandspraktijk. Uit een lijst van 14 potentiële respondenten zijn er acht willekeurig geselecteerd via gerandomiseerde nummering in Microsoft Excel. De geselecteerde respondenten zijn gemaild met een uitnodiging voor het maken van een afspraak voor een interview. De respondenten ontvingen na het inplannen van een afspraak het *informed consent*. Deze dienden ze gelezen te hebben voorafgaand aan het interview. Aan het begin van het interview werd de respondent gevraagd het *informed consent* verbaal te ondertekenen. Deze keuze was tijdgebonden: er was tijdens het interview niet genoeg tijd om gezamenlijk het *informed consent* door te spreken. Twee respondenten hebben hun interview geannuleerd en van een respondent ontvingen wij geen reactie. Daarop hebben wij drie andere respondenten op dezelfde wijze benaderd per mail.

3.4 Data-analysemethoden

De interviews zijn getranscribeerd en gecodeerd in ATLAS.ti. Er is deductief gecodeerd aan de hand van begrippen uit de literatuurstudie. Deze methode is geschikt om specifieke details in de praktijk te onderzoeken (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 136). In dit onderzoek zijn de morele dispositie en conformerend gedrag onder bijstandsconsulenten onderzocht. Hiervoor zijn codes vooraf bepaald vanuit de literatuurstudie. Er is overkoepelend een onderscheid gemaakt tussen de theorie van Zacka en de theorie met betrekking tot conformiteit. Zie bijlage III voor de opgestelde codelijst. Bij het coderen zijn de vooraf bepaalde codes toegekend aan tekstfragmenten in de transcripten. Daarnaast is onderzoekerstriangulatie ingezet. Onderzoekerstriangulatie kan de precisie van de codering bevorderen (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 137). Ieder transcript is door een onderzoeker gecodeerd. Vervolgens is de codering door een andere onderzoeker gecheckt en aangevuld.

Tijdens de analyse is er gepoogd om per code overeenkomsten en verschillen tussen transcripten te ontdekken. Gecodeerde tekstfragmenten zijn geanalyseerd en samengevat. Vervolgens zijn de bevindingen van verschillende codes besproken tussen de onderzoekers. Op basis daarvan is er gepoogd antwoord te geven op de deelvragen. Belangrijke bevindingen dragen bij aan het opstellen van een conclusie (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 146). Middels overleg en discussie over de bevindingen is gepoogd een antwoord te geven op de hoofdvraag.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk is uiteengezet hoe bijstandsconsulenten hun werkhouding vormgeven en welke groepsnormen hier mogelijk een rol bij spelen. De resultaten zijn gebaseerd op diepte-interviews met bijstandsconsulenten die werkzaam zijn bij verschillende gemeenten in Nederland. De bevindingen uit de interviews zijn gekoppeld aan de theorie over morele disposities en conformiteit uit het theoretisch kader. Naar aanleiding van de dataverzameling en de data-analyse zijn de bevindingen per deelvraag uitgewerkt. Citaten zijn gebruikt ter ondersteuning van een bevinding. De *sensitizing concepts* zijn als leidraad gevolgd om tot onderstaande bevindingen te komen. Verder is gepoogd de onderzoeksresultaten kernachtig weer te geven. Hierbij is er gelet op het aanbrenge van nuance op basis van de antwoorden van de respondenten en het gebruik van de theorie.

4.1 Bevindingen deelvraag 1: Welke morele disposities neemt de bijstandsconsulent aan tegenover cliënten?

Uit de analyse blijkt dat alle drie de morele disposities te herkennen zijn in de werkwijzen van de respondenten.

4.1.1 Discretionaire ruimte en morele disposities

Er is geen specifieke opleiding voor een baan als bijstandsconsulent. Dat is mede waarom de beroepsvereniging SAM is gericht op het stimuleren van professionele standaarden in onder andere het vakgebied van bijstandsconsulenten.⁴ De discretionaire ruimte biedt ruimte voor de persoonlijke invulling van het werk. Zo komt het voor dat bijstandsconsulenten een eigen werkwijze creëren. Dit blijkt ook uit de interviews. Respondent C zegt bijvoorbeeld: “(...) uiteindelijk ben ik gewoon zelf maar op mijn manier mensen gaan benaderen in mijn gesprekken.” Daarnaast is voor respondent G het kunnen benutten van de discretionaire ruimte een voorwaarde voor de uitvoering van het werk: “Als ik in een team zit waar we die ruimte niet hebben, dan kan ik mijn werk niet doen. Dan voel ik mij geblokkeerd en dan word ik overspannen en ziek.”

Alle drie de morele disposities zakelijk, streng en zorgzaam zijn te herkennen in de werkwijzen van de respondenten. Kenmerkend voor de zakelijke dispositie is dat

⁴ het beroepsstatuut van sam, Voor de uitvoerend professional in het publiek sociaal domein. Geraadpleegd op 23 januari 2024 via https://sam.nl/documents/4/documents_20200111_SAM_Beroepsstatuut.pdf

bijstandsconsulenten een zekere afstand innemen naar de cliënt. Deze afstand is bij een eerste contact met de cliënt bijvoorbeeld aan de orde volgens respondent A: “(...) in het begin ben je sowieso wel wat zakelijker denk ik omdat je gewoon even duidelijk moet aftasten van: zit je wel op de juiste plek bij mij?” Daarnaast stelt respondent G dat zakelijkheid als een soort vaardigheid ingezet kan worden:

Ik kan ook heel zakelijk zijn. Ik heb net hiervoor een casus gehad waarbij (...) mijn zakelijkheid naar boven moest komen. (...) maar als eerste zal ik toch altijd kijken van hoe kan ik helpen (...) en wat is daarvoor nodig.

Respondent B ziet het als een professionele houding waarbij minder emotie komt kijken:

Nou, ik probeer het niet persoonlijk te maken. Ik probeer wel altijd professioneel te blijven: mijn eigen emoties laat ik niet de bovenhand voeren. Dus, je zou het kunnen zien dat je (...) een professionele lijn [trekt] en als iemand daar overheen komt en iemand over mijn persoonlijke grens gaat – door mij direct iets te benaderen of te zeggen of oordelen over iets – dan duw ik dat gelijk weer terug.

Respondent F beschrijft een situatie waarbij deze geen goed nieuws heeft voor de cliënt. Hierbij lijkt de respondent wat meer afstand te nemen van de cliënt:

Mijn professionele houding tegenover cliënten. (...) allereerst ben ik duidelijk. Ook wanneer de boodschap bij wijze van spreken minder leuk is. Ik denk dat ik empathisch ben. Ik vind het altijd een beetje lastig om dat van mezelf te zeggen, maar goed het is ook informatie die ik terugkrijg van klanten. Over het algemeen kan men goed bij mij terecht met allerlei vragen en ik heb een open houding naar klanten toe. Maar ik ben (...) wel duidelijk.

Een ander kenmerk voor de zakelijke dispositie is dat er efficiënt te werk wordt gegaan. Hierbij wordt de nadruk gelegd op bijvoorbeeld het behalen van resultaten. Respondent G zegt hierover “(...) we hebben sowieso verwachtingen vanuit het management natuurlijk. Dat we onze resultaten moeten behalen (...) Teamresultaten, dat soort dingen, cijfertjes (...) die zijn er.” Daarnaast vergen administratieve taken als het beoordelen van rechtmatigheid voor de bijstand waarbij klantcontact geen vereiste is “een ander slag mensen” volgens respondent D. Geen van de respondenten lijkt de efficiënte afhandeling van casussen de

prioriteit te geven boven de behoefte van de cliënt. Alle respondenten tonen betrokkenheid voor hun cliënten wat meer indicatief is voor een strenge of zorgzame dispositie.

Kenmerkend voor de strenge dispositie is dat bijstandsconsulenten betrokken zijn bij cliënten en hoe zij omgaan met de regels van de wet. Respondent E zegt hierover: *“mijn vak is (...) de wet uitvoeren” en “mijn rol is [daarom] soms de politieagent zijn.”* Deze respondent ziet het als de taak van de bijstandsconsulent dat cliënten alleen dingen krijgen wanneer zij er recht op hebben en de regels niet overtreden. Het komt bijvoorbeeld voor dat cliënten niet volgens de regels handelen of agressief worden. Respondent E zegt hierover: *“mijn tolerantie is 0,0” en “(...) betrap ik mensen die een uitkering aanvragen [en] in het buitenland zitten (...) Ik zeg [dan]: ja dan heb je pech. Als je terug bent dan kun je een nieuwe aanvraag doen.”*

De strenge dispositie is niet expliciet te herkennen in de werkwijzen van de andere respondenten. Wel lijken sommige respondenten bewust geen strenge dispositie te hanteren: *“Toezicht, dat laten we bij iemand anders”*, aldus respondent A. Respondent F stelt dat *“de letter van de wet belangrijk [is], maar [dat] het gaat om de geest van de wet.”* De regels dienen een doel volgens respondent F, namelijk het helpen van de cliënten. Veelal worden cliënten overgedragen aan handhaving of andere collega's wanneer streng zijn noodzakelijk blijkt. Bijvoorbeeld respondent G zegt: *“Als ik zie dat je [de cliënt] de boel belazert, meld ik je ook aan de handhaving hoor!”* Het lijkt erop dat de meeste respondenten zich niet genoodzaakt voelen om de strenge dispositie veelvuldig of langdurig te hanteren.

Kenmerkend voor de zorgzame dispositie is dat bijstandsconsulenten betrokken zijn bij cliënten en daarbij empathie voor cliënten tonen. De behoefte van de cliënt staat hierbij meer centraal dan de omgang met werkvoorschriften. Respondent F zegt bijvoorbeeld: *“Het doel is om die klant te helpen.”* Daarnaast lijkt respondent H vanuit een gevoel van verantwoordelijkheid een wat zorgzamere dispositie aan te nemen omdat de cliënten afhankelijk zijn van de bijstandsconsulenten. En respondent E parkeert de eigen mening over cliënten om zo aan te sluiten op de behoeften van de cliënt: *“Ik vind ongeacht wat (...) de meningen zijn, dat mensen die [een] kans willen, (...) moet je ook geven. (...) Ik vind dat iedereen [een] tweede kans nodig heeft.”* Ook respondent D stelt de behoefte van de cliënt centraal:

Ja uiteindelijk is dat altijd wel mijn drijfveer, het gaat helemaal niet om mij, ik wil gewoon zorgen dat klanten op een goede manier geholpen worden. En of we nou

linksom of rechtsom gaan, ik zeg dat vind ik allemaal niet zo interessant, maar wel, ja, dat je mensen verder helpt.

Respondenten A, B, D en G noemen het belang van een persoonlijke klik met de cliënt. Respondent A zorgt er bijvoorbeeld voor dat een cliënt bij een andere collega terecht kan wanneer er geen persoonlijke klik is: *“Ik vind dat jij zo goed mogelijk bediend moet worden want jij moet aan het werk en daar ben ik niet de juiste persoon voor, dus ik ga jou overdragen naar een collega.”* Respondent B waardeert een persoonlijke band in de verstandhouding:

Nou het mooie is dan vind ik dat je van mens tot mens je je met elkaar verhoudt. Dan leer je iemand kennen, en zodra je iemand leert kennen (...) verandert het. Dan weet je ook wat iemand beweegt, wat iemand wil, wat iemand z'n dromen zijn, waarom iemand überhaupt hier is, wat iemand z'n achtergrond is.

Respondent D lijkt te vertrouwen in het vermogen van de cliënt: *“Ik kijk naar de klant, wat heeft ie nodig en ik kijk niet waar die staat op welke trede. Dat is [van] ondergeschikt belang. Ik ga van die klant uit. Uiteindelijk moet die klant het zelf doen.”* Verder noemt respondent G dat *“mensen zich vertrouwd [moeten] voelen bij”* de respondent. Dan gaat de respondent ook een stap verder voor de cliënt. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de volgende casus over het maken van een CV en solliciteren:

En ik mag mijn energie geven aan mensen die heel graag willen. Daar doe ik ook alles voor, ik doe ook altijd meer dan dat er in mijn functie staat. En dat vind ik fijn en dat doe ik met plezier en dat is (...) hoe ik mijn klanten benader. En ik doe niets zonder dat zij dat niet weten en zonder dat zij daar geen toestemming voor hebben gegeven. Dus al, dus elke stap die ik zet, heb ik met jou [de cliënt] besproken (...) we doen het samen. (...) denk maar bijvoorbeeld aan samen solliciteren, je cv maken (...) ik ga je niet eerst naar een of andere organisatie sturen waar ze je gaan helpen met je cv maken, want dat duurt te lang. Ik kan dat zelf ook en als je dat wil dan gaan we dat samen doen. En tot nu toe wil iedereen dat want ze zijn er blij mee. Dat dat er een klantbegeleider is die ze helpt. En dan gaan we solliciteren. Heerlijk. Ik ga werkgevers bellen, ik ga recruiters bellen, we gaan kijken, we gaan samen banen zoeken. Dus we doen het samen.

Deze persoonlijke klik lijkt voor respondent G ook bij te dragen aan plezier in het werk hebben. Dat blijkt bijvoorbeeld uit: *“En dan heb ik een klant die naast me zit. En die springt wel een gat in de lucht! En ze sturen me allemaal van die hartjes op mijn diensttelefoon. Dan denk ik van oh mijn god! Hahaha.”* Daarnaast blijkt de betrokkenheid bij cliënten van respondent H uit *“(…) je wil gewoon die cliënt niet laten vallen.”*

De respondenten benaderen cliënten niet altijd vanuit één vaste dispositie omdat zij het wenselijk lijken te vinden dat cliënten benaderd worden met een dispositie die ook past bij de cliënt. Een aspect die betrekking lijkt te hebben op het aannemen van een bepaalde dispositie is de categorisering van cliënten. Respondent F zegt hierover: *“De klant die ik tegenover [mij] heb, die bepaalt eigenlijk mijn werkhouding.”* Respondent A houdt rekening met de sekse, leeftijd en kwetsbaarheid van de cliënt. Daarnaast lijkt categorisering van cliënten een rol te spelen bij het aannemen van een morele dispositie door respondenten A, B, C, D en H. Voor respondent A speelt sekse en de situatie van meisjes een rol voor de dispositie:

Ik denk wel naar meisjes toe, die zijn toch meestal wat kwetsbaarder als ze in een positie komen, merk je ook dat die een hele andere soort rugtas bij zich hebben. Ook wel vaak hele jonge moeders bijvoorbeeld, die het allemaal niet meer overzien. En dan ben je een stuk zorgzamer denk ik.

Voor respondent B speelt de kwetsbare situatie en problematiek van cliënten een rol bij het aannemen van een dispositie:

Maar je hebt wel een verantwoordelijkheid naar je klanten toe. Het zijn natuurlijk kwetsbare mensen, dus je moet ook waakzaam zijn dat het niet escaleert of dat je heel erg oog houdt met wie je te maken hebt en met welke problematiek iemand mee kampt.

Ook respondent C houdt rekening met de gevoelige situatie van cliënten: *“Vaak is er al een drempel om contact met ons op te nemen (…) daar moet je ook even rekening mee houden (…) soms zijn er gewoon dingen aan de hand.”* En respondent D houdt ook rekening met de situatie van cliënten:

Ik zeg ook wel eens tegen mensen van: ja je kan wel willen, maar (…) ik [denk] dat als de rest niet goed geregeld is, denk maar aan de opvang van je kinderen, of andere

problemen, dan hou je het op puur motivatie misschien even vol. Maar op een gegeven moment stort je in. Dus je kan beter zorgen dat je de problemen oplost.

Respondent H zegt de dispositie aan te passen zodra er meer informatie over de situatie van de cliënt beschikbaar komt:

De verhuurder [had] signaal gegeven (...), qua maatschappelijk werk en financiële hulpverlening, dat het niet goed gaat en dat ze [de cliënt] op het punt staan om hun huis uitgezet te worden. En dan schakel je ineens om, want je gaat met een hele andere insteek dat gesprek in in eerste instantie, waarbij je denkt van nou, ik moet puur de juridische kant pakken en dan vervolgens blijkt van: oh wacht even, hierin gaat iets gewoon heel erg niet goed. En dan schakel je om en ga je kijken van OK op welke manier kunnen we deze mevrouw helpen?

Daarnaast lijkt respondent H sowieso voor een zorgzame dispositie geneigd zijn te kiezen: *“(...) voor de mensen die niet kunnen, die (...) tussen wal en schip vallen en (...) dat laatste stukje van die sociale zekerheid van Nederland nodig hebben. Daar ben je vaak heel zorgzaam voor.”*

Het lijkt niet mogelijk om alle cliënten vanuit één bepaalde dispositie te woord te staan en tegelijkertijd te kunnen voldoen aan de behoeften van cliënten. Respondent A zegt hierover: *“Kijk, elke situatie is anders dus dat betekent dan ook dat elke reactie daarmee anders kan zijn. Ik vind het heel lastig om daar een lijn in te trekken omdat (...) het is echt maatwerk wat wij doen.”* Hierop aansluitend zegt respondent F: *“Ik heb niet per se één vaste basiswerkhouding. Ik heb voldoende ervaring om klantgericht te werken.”* Daarnaast zegt respondent F: *“Ik kan weleens streng zijn, want dat is mijn werk (...) aan de andere kant kan ik schakelen, want [het is] maatwerk.”*

Respondent E lijkt minder flexibel om te gaan met de hantering van verschillende disposities. Zo vertelt respondent E: *“Niet elke cliënt past bij mij [want] ik ben geen generalist.”* Toch blijkt het hanteren van een passende dispositie voor cliënten ook belangrijk voor deze respondent, die verwijst cliënten die niet bij de dispositie van de respondent passen door naar andere collega's: *“Ik zoek wel een collega [waaraan] we [de cliënt kunnen] overdragen.”*

4.1.2 Aansprakelijkheid op peer-niveau

Aangezien collega's op de werkvloer meekrijgen hoe hun collega's casussen afhandelen, kunnen zij elkaars dispositie in de gaten houden. Respondenten handelen naar wat zij als hun taak beschouwen. Daarnaast lijkt ruimte voor handelen naar eigen inzicht wenselijk zolang de werkwijze met gezond verstand is bepaald en te verantwoorden is. Over het kunnen verantwoorden van het handelen zegt respondent A: *“Wij doen niet alles altijd volgens de regels. En kijk als ik kan verantwoorden waarom ik doe wat ik doe dan is dat eigenlijk over het algemeen wel goed.”* Voor respondent D lijkt het kunnen verantwoorden van een andere werkwijze een vereiste: *“Ik zeg als je het maar kan onderbouwen, waarom je iets anders gaat doen dan wat de massa zou doen. Dat wel. Die ruimte is er gelukkig bij ons wel.”*

Wanneer er onzekerheid bestaat over een werkwijze, dan is het wenselijk dit af te stemmen met collega's. Respondent H zegt bij twijfel *“ga je (...) met je collega's over [casussen] sparren.”* Dit sparren zorgt er volgens respondent D voor dat collega's op een lijn komen en van elkaar leren met als toegevoegde waarde dat zij *“breder leren kijken.”*

4.1.3 Socialisatie

De respondenten A, B, D, F en H verwachten van henzelf en hun collega's dat zij open staan voor feedback en overleg. Respondent A zegt bijvoorbeeld: *“Dan ga ik wel naar een collega toe van (...) kijk even met me mee. Dit en dit is het geval. Heb je tips? (...) Hoe zou jij het doen.”* Respondent B zegt te raden te willen gaan bij collega's:

Ja nou we hebben wel regelmatig collega's - en ik zelf ook – die tegen dingen aanlopen. Dan kun je met elkaar overleggen met OK dit is waar ik tegenaan loop of dit gebeurt er nu: hoe zou jij dit doen? Of kun je me helpen met wat ik het beste zou kunnen doen in deze situatie?

Over het delen van kennis onder collega's zegt respondent D: *“Je moet altijd open blijven staan voor nieuwe dingen, maar ik denk: laat ze maar bij mij meelopen. Kunnen (...) collega's wat leren, maar [ze] kunnen ook mij erop aanspreken als ik dingen niet goed doe.”*

Over de eigen houding zegt respondent D:

Ik probeer ook altijd kritisch naar mezelf te kijken (...) ik kan ook een blinde vlek hebben of ik kan ook in de situatie gewoon dingen gemist hebben. En dan denk ik ook wel nou zo had ik het nog niet bekeken (...) ik zit heel lang bij de overheid, maar ik wil dat niet uitstralen van ik weet alles al. Want ik weet natuurlijk heel veel niet.

Daarnaast vindt respondent D dat collega's van elkaar kunnen leren dankzij de externe blik: *“Wat je dan niet kan moet je kunnen leren maar je moet daar wel op gewezen worden.”*

Respondent E verlangt dat collega's simpelweg vertrouwen op elkaars deskundigheid.

Verder is er een verschil in hoe nieuwe en meer ervaren bijstandsconsulenten omgaan met de discretionaire ruimte. Sommigen durven hun eigen werkwijze vorm te geven en anderen lijken dat minder snel te durven. Respondent D zegt bijvoorbeeld: *“(…) je ziet soms hoe mensen weer weggaan omdat ze gewoon niet de ruimte krijgen binnen een organisatie (…) maar ruimte moet je ook af en toe zelf pakken.”* Meer ervaren bijstandsconsulenten kunnen *“jonge collega's wegwijs maken”* volgens respondent F. En respondent F zegt collega's actief te coachen:

Nou is het natuurlijk wel zo dat de wat meer ervaren collega's, dat klappen van die zweep wat beter kennen dan de wat jongere collega's. Dus in die zin coachen wij mekaar daar ook wel in. Als ik bij mezelf bijvoorbeeld naga: ik zit in een soort kantoorruimte waar meer collega's zitten en als ik een collega achter mij met een klant aan de telefoon hoor praten en ik hoor dingen waarvan ik zeg: nou dat weet ik niet of je dat wel helemaal op die manier moet doen of zeggen, dan kom ik daar ook [op] terug bij die collega. Zo van: ik overhoorde net wat jij met die klant besprak maar zou het niet nou blablabla. Dus op die manier proberen wij elkaar wel actief te coachen.

Naast actief coachen, kunnen collega's elkaar erop wijzen wanneer iets echt niet kan.

Respondent D zegt collega's weleens op hun werkwijze te hebben aangesproken:

(…) Ik heb weleens tegen collega's gezegd (…) het was een kruisverhoor wat je aan het afnemen was: Hoe is het met je financiën? Hoe is dat? Hoe is dit? (…) Dan gaan mensen (…) sociaal wenselijke antwoorden geven of ze antwoorden helemaal niet meer.

Daarnaast helpt respondent E collega's aan nieuwe kennis voor het vak: *“Ik probeer om mijn collega's bij [informatie uit cursussen] te betrekken. (…) van de nieuwe informatie [zie je] de situatie anders.”* Respondent E vertelt collega's echter niet dat zij het werk anders moeten doen: *“Ik ga nooit aan mijn collega vertellen: Je moet [het] anders doen, nee, dat [is hun] manier van doen.”*

Ruimte voor handelen naar eigen inzicht lijkt wenselijk zolang de werkwijze met gezond verstand is bepaald en te verantwoorden is. Respondent A zegt hierover: “(...) *als ik kan verantwoorden waarom ik doe wat ik doe, dan is dat eigenlijk over het algemeen wel goed.*” Respondent B zegt dat het helpt om voor de verantwoording bijvoorbeeld bij collega’s van de juridische kant te raden te gaan:

Het is een beetje ingewikkeld maar het komt erop neer dat ik geen gebruik meer kan maken van de regelingen waar ik dagelijks mee te maken [krijg] – maar de wet van langdurige zorg – wat een compleet ander werkveld is en complex. Dus ik ga op zoek naar collega’s die daar meer van weten.

Respondenten E, G en H stellen dat deze verantwoording noodzakelijk is omdat de bijstandsconsulent risico’s neemt bij het invullen van de discretionaire ruimte. Soms is er bijvoorbeeld grijs gebied en geen beleid voor hetgeen dat de cliënt zou helpen. “*In dat grijs gebied kijken wat iemand nodig heeft vanuit mijn deskundigheid. (...) ik zeg niet dat altijd volgens de regels is, maar als iemand dat nodig heeft, dan geef ik [de hulp]. Dat kan ik geven dus dat geef ik*”, aldus respondent E. Vooral het logisch en juridisch kunnen verantwoorden van de werkwijze is belangrijk. Respondent E zegt: “*We hebben de vrijheid, je neemt risico, maar dan moet je (...) kunnen onderbouwen: waarom doe ik dat.*” Dat het handelen naar eigen inzicht ook risico’s met zich meebrengt blijkt uit wat respondent G zegt over ontslag op staande voet: “*Ik heb collega’s die (...) op staande voet op ontslagen zijn. (...) Als je even niet doordenkt in de gevolgen, is pittig hoor.*” Respondent G houdt daarom rekening met integriteit binnen de discretionaire ruimte: “*Ik ben zeker niet een klantmanager die zich alleen maar aan de wet gaat houden. (...) maar het moet wel binnen integriteit zijn. (...) Ik moet niet mijn baan (...) op het spel gaan zetten.*”

4.2 Bevindingen deelvraag 2: Wat zijn de (informele) groepsnormen van het team van bijstandsconsulenten?

Uit de analyse blijkt dat onder de respondenten twee soorten groepsnormen heersen: groepsnormen met betrekking tot de werkuitvoering en groepsnormen met betrekking tot de groepssfeer. Naast de groepsnormen blijken ook verwachtingen vanuit de werkgever soms onderdeel van de groepsnormen te zijn. Deze kunnen betrekking hebben op de uitvoering van de bijstand, zoals bij respondent F sterk naar voren komt:

Dat is lijn die de gemeente hanteert; dicht bij je klant zijn, duidelijk zijn, proberen de vraag achter de vraag boven tafel te krijgen om zo een goede dienstverlening tot stand te brengen. (...) Dat is een beetje wat de gemeente Amersfoort van ons verwacht. (...) Ik [ben] ook wel degene die daarop terugkomt zegmaar. En zeg van 'jongens, dit is de lijn waarlangs we willen werken hier.'

Daarnaast kunnen de bedrijfsnormen betrekking hebben op de groeps sfeer onder bijstandsconsulenten. Respondent G zegt:

Nou we hebben sowieso verwachtingen vanuit het management natuurlijk. (...) Teamresultaten, dat soort dingen, cijfertjes, je weet het wel. We verwachten dat we in ieder geval als professionals samenwerken, elkaar helpen, dat soort dingen worden wel in de teambuildings (...) goed besproken.

4.2.1 Groepsnormen met betrekking tot werkuitvoering

Uit de reacties van de respondenten blijkt dat binnen elk team groepsnormen aanwezig zijn die voorschrijven wat de juiste manier van werkuitvoering is voor bijstandsconsulenten. Deze norm over werkuitvoering gaat zowel over de juiste houding ten opzichte van de cliënt als die ten opzichte van collega's.

Een groepsnorm voor de juiste werkuitvoering is het bezitten van vaardigheden die gunstig zijn voor het werk als bijstandsconsulent. Meerdere respondenten hebben uitgesproken dat een nieuwe collega in het team moet passen. Daarnaast stellen zij dat nieuwe collega's werkgerelateerde vaardigheden moeten kunnen en willen ontwikkelen. Respondent D stelt dat collega's elkaar bij de werkgerelateerde ontwikkeling kunnen helpen: *"Wat je dan niet kan, moet je kunnen leren. Maar je moet daar wel op gewezen worden."* Volgens de respondenten zijn vaardigheden om het werk als dienstverlener te kunnen doen: het hebben van een reflectievermogen, een open houding naar de klant en ontvankelijkheid voor feedback.

Een open houding naar de klant lijkt wenselijk te zijn. Een open houding houdt in dat bijstandsconsulenten de kwaliteiten hebben om naar het brede plaatje van de cliënt te kijken. Respondent A raadt bijvoorbeeld aan om echt te onderzoeken wat er speelt bij de cliënt: *"Weet bewust met welke doelgroep je werkt en als jij constant zegt: hij wil niet, waarom wil die dan niet en waar komt hij vandaan dan. En hoe komt het dan dat jij denkt dat die niet*

wil?” Verder noemt respondent B dat het parkeren van vooroordelen kan bijdragen aan beter begrip voor de cliënt. En respondent C benadrukt de open houding naar de cliënt:

Tuurlijk (...) je hebt altijd weerstandsgesprekken maar die horen er ook gewoon bij, dat men heel erg bozig is, want men vindt het niet fijn als je [ze] (...) dingen moet terugbetalen. (...) mensen die heel veel stress ervaren en dan moet je gewoon dat soort dingen niet persoonlijk [nemen], blijkbaar moeten ze eerst even (...) stomen.

De groepsnorm om de casus vanuit een brede lens te benaderen wordt onder sommige respondenten ook voorgedragen. Respondent D zegt hierover:

En dan zeg ik tegen hem, ja in principe ben ik het helemaal met je eens, ik zeg maar wat denk je als het zo makkelijk was wat jij nu zegt, dan hadden we die persoon toch al lang aan het werk gekregen? Dat is even heel flauw van mij, maar dan denk ik even terug dat je ook breder leert kijken.

Daarnaast wordt ook het krijgen van feedback en het kunnen overleggen en sparren met collega's belangrijk geacht door respondenten C, E en H. Hierdoor kunnen verwachtingen over disposities en kennis gedeeld worden. Het draait hier met name om het delen van elkaars vaardigheden. De toegevoegde waarde is breder kunnen kijken naar de cliënt, eventueel vanuit een nieuw perspectief. Respondent A zegt bijvoorbeeld in overleg met collega's te gaan als de respondent merkt van tevoren een bepaalde verwachting over de cliënt te hebben. Zo checkt respondent A of deze de cliënt wel open genoeg benadert:

(...) dat is de volgende. Die zal wel op die manier en die manier gaan reageren. Die zal wel dat en dat willen. Dus dat je eigenlijk van tevoren in gaat vullen hoe iemand is bij een of twee gesprekken, omdat je al zo veel gesprekken hebt gehad. En als je dat bij jezelf merkt, dan ga ik wel naar een collega toe van: (...) kijk even met me mee. Dit en dit is het geval. Heb je tips? (...) hoe zou jij het doen? En dan krijg je gewoon weer nieuwe input.

Respondent H stelt dat er twijfel kan ontstaan over hoe een kwestie aangepakt dient te worden. Daarom gaat respondent H “in [de] eerste instantie altijd met (...) collega's over [de kwestie] sparren.” Er wordt verondersteld dat overleg met collega's een positieve bijdrage kan leveren aan een correcte uitvoering van de werkzaamheden, de groepsband verbetert en

helpt bij het navigeren van de wetgeving. Voor het navigeren van de wetgeving gaat respondent B bijvoorbeeld naar collega's voor informatie over regelingen waar de respondent zelf weinig vanaf weet.

4.2.2 Groepsnormen met betrekking tot de groepssfeer

Naast de groepsnormen over de correcte werkuitvoering heersen er onder de respondenten ook groepsnormen die voorschrijven hoe collega's zich tot elkaar behoren te verhouden. Groepsnormen met betrekking tot de groepssfeer zijn: informeel contact, constructieve communicatie, saamhorigheid en ruimte voor persoonlijke invulling van de functie.

De eerste groepsnorm betreft een informele sfeer in het team van respondenten. Respondent H zegt bijvoorbeeld: *“Ik denk niet dat we (...) met de collega's onderling (...) heel formeel contact hebben.”* Respondent A vertelt dat het contact informeel is:

Want je vindt het zo leuk om weer even samen te zijn, even te kletsen, even uit te wisselen wat je meegemaakt hebt, even van elkaar de kennis delen. Dus het is zeker ook heel informeel en ik denk ook wel zeker van zo'n groot team.

Het bij elkaar komen gebeurt via informele gesprekken, maar blijkt ook met behulp van casuïstiekbesprekingen op meer formele manieren plaats te vinden.

De tweede groepsnorm is een verlangen naar constructieve communicatie. Met constructieve communicatie wordt bedoeld: het uitspreken van discussies, genuanceerdere uitlatingen van persoonlijke meningen, directe confrontatie en het afstemmen alvorens zich te bemoeien met de werkwijze van een collega. Respondent C noemt een verlangen naar overeenstemming over wat goede communicatie is: *“Ik heb het idee dat men (...) nogal eens (...) om elkaar heen communiceert, dat men daar nog niet echt (...) een lijn heeft getrokken.”* Hierop aansluitend zegt respondent E behoefte te hebben aan directe confrontatie door collega's. Achter elkaars rug om over elkaar te praten is niet wenselijk volgens respondent E. Daarnaast zegt respondent F eerst altijd te checken of een collega het oké vindt dat de respondent zich ermee bemoeit als de collega een verwachte werkwijze schendt.

De derde groepsnorm is saamhorigheid. Deze norm wordt niet letterlijk genoemd door respondenten maar lijkt wel aan te sluiten op hetgeen naar voren is gekomen uit de interviews. De norm saamhorigheid past bij het hebben van begrip voor elkaars inzet en kennis, en de bereidheid voor elkaar klaar te staan. Respondent C zegt bijvoorbeeld dat het team niet als eilandjes moet werken: *“Soms dan lopen (...) we echt nog wel eens langs elkaar*

heen (...) het lijkt net een Verenigd Koninkrijk (...) met allemaal eilanden en (...) vaak weten we niet van elkaar waar men mee bezig is." Respondent F zegt met betrekking tot begrip voor elkaar:

Er is wel regelmatig (...) het gevoel dat er (...) werk over de schutting geflikkerd wordt. Dus dat (...) iemand werk op zijn voorraad krijgt waar ik denk van: ja waarom (...) moet ik dat doen? Waarom kan die andere collega dat niet doen? Dat soort zaken heb je altijd wel denk ik. We hebben het allemaal (...) relatief druk.

Verder toont de norm saamhorigheid zich in de bereidheid voor elkaar klaar te staan. Ervaren collega's kunnen bijvoorbeeld een voorbeeldpositie innemen voor minder ervaren collega's. Respondent G zegt soms te vergeten dat niet iedereen even veel werkervaring heeft. Daarom stelt respondent G zich open voor het delen van de eigen kennis met collega's. Daarnaast lijkt respondent B openheid naar collega's belangrijk te vinden. Over ongeschreven regels op de werkvloer zegt respondent B:

Nou ik denk: eerlijkheid, openheid, dat je bespreekbaar maakt van waar je tegenaan loopt, dat je het samen doet, dat je elkaar kan helpen en ondersteunen. Dat je ook weet dat je bij je collega's kan aankloppen, dat je er voor elkaar bent. Dat je wel echt een team bent, dat je elkaar kan vertrouwen.

Voor elkaar klaarstaan kan ook behulpzaam zijn bij onveilige situaties met betrekking tot cliënten. Bijvoorbeeld wanneer een cliënt scheldt of er een onveilig gevoel bij de bijstandsconsulent wordt veroorzaakt door een cliënt. In dat geval kan de respondent steun en hulp verwachten van collega's. Respondent A geeft aan wel eens te maken te hebben met zo'n onveilige situatie:

(...) door grote jongens. En nu ben ik 43 en die grote jongens zijn nog steeds wel intimiderend als toen. Dus je moet ook heel goed kijken wat je eigen grenzen daarin zijn. Want je blijft, ja dat is misschien heel naar, maar als vrouw zijnde blijf je gewoon nog steeds daarin kwetsbaarder.

Respondent A lijkt zich bewust bezig te houden met waar haar grenzen liggen als vrouwelijke dienstverlener in de benadering van cliënten. Daarnaast geeft de respondent aan ook voor andere vrouwelijke collega's in de gaten te houden of de situaties die deze collega's tegenkomen veilig zijn. Volgens respondent A voelen mannelijke collega's zich niet onveilig

wanneer ze in de auto stappen bij een lange, sterk gebouwde jongeman. Dat collega's elkaar kunnen ondersteunen bij onveilige situaties wordt ook geïllustreerd door respondent G: *“De gemeente heeft daar regels in, zoals van huisbezoeken niet alleen. Dus daar hou ik me aan. Daar hou ik me ook echt aan.”* Door samen op huisbezoek te gaan kunnen collega's elkaar ondersteunen bij potentieel onveilige situaties.

De vierde en laatste groepsnorm is de ruimte voor de persoonlijke invulling van de functie. Het idee heerst dat bijstandsconsulenten zelf mogen bepalen hoe zij het werk uitvoeren: *“Ik heb zoiets, ik doe gewoon nog steeds [...] mijn werk zoals ik denk [dat ik] mijn werk uit zou moeten voeren”*, aldus respondent C. Organisatiestructuren en -verwachtingen zijn voor sommige respondenten van invloed op de ervaring van zelfstandigheid en de mogelijkheid tot persoonlijke invulling van de functie. Respondent C stelt bijvoorbeeld dat het gebruiken van *“je gezonde verstand”* de enige werkinstructie is die zij krijgen, en dat de organisatie de vrije ruimte van een bijstandsconsulent stimuleert. *“Ik ervaar heel veel ruimte daarin. Dat wordt juist gestimuleerd ook binnen de organisatie waar ik nu ook voor werk”*, aldus respondent C. De persoonlijke invulling van de functie wordt door collega's onderling getolereerd. Respondent G zegt bijvoorbeeld: *“Dat is de manier van hoe ik werk. Mijn collega's hoeven niet zo te werken. We hebben allemaal de vrijheid om te werken, zoals wij dat willen. En ik werk liever zo.”* Het valt op dat de respondent met een wat dominante, strenge houding hier expliciet op wordt aangesproken door collega's. *“Mijn collega's vinden me ook streng en dominant. Vinden ze. Dat [is] hun mening. Ik vind dominant een heel mooi woord. En voor mij [betekent] dominant: ik ben duidelijk [in] hoe ik ben en wat ik wil”*, aldus respondent E. Wanneer respondenten niet tevreden zijn met de werkuitvoering van collega's, lijkt er ruimte te zijn om elkaar daarop aan te spreken. Respondent F bijvoorbeeld gebruikt deze ruimte om collega's actief te coachen op hun werkwijze. Het doel van het aanspreken van collega's is om elkaar, en elkaars werkwijze, te begrijpen en overeenstemming te behalen voor een casus. Het officieel beoordelen van de werkuitvoering wordt gezien als een rol van de leidinggevende. Respondent B vertelt bijvoorbeeld: *“Als je iets constateert van ‘nou dat is niet OK,’ dan wordt er vaak contact opgenomen met de teamleider om dat signaal af te geven.”* Daarnaast zegt respondent H dat bij twijfels over de werkuitvoering van collega's het *“aan de leidinggevende [is] om daar inderdaad iets mee te doen.”*

4.3 Bevindingen deelvraag 3: Wat is de relatie tussen de morele dispositie van de bijstandsconsulent en groepsnormen?

Door de morele dispositie van bijstandsconsulenten en de groepsnormen in verband te brengen kan worden gekeken welke rol conformiteit speelt bij de morele dispositie van bijstandsconsulenten. Bijstandsconsulenten kunnen wel of niet conformeren aan de waargenomen normen. Bij de respondenten lijken twee soorten normen een rol te spelen, namelijk bedrijfs- en groepsnormen. In dit onderzoek ligt de focus op de relatie tussen groepsnormen en de morele dispositie van bijstandsconsulenten. Bedrijfsnormen kunnen echter deel uitmaken van de groepsnormen. Daarom worden ook bedrijfsnormen kort genoemd.

4.3.1 Groepsnorm: werkhouding

In de beantwoording van deelvraag 2 werd de groepsnorm genoemd over de verwachte werkuitvoering van bijstandsconsulenten. Daarnaast kunnen collega's elkaar aanspreken op hun werkwijze. Bijstandsconsulenten kunnen wel of niet aan deze norm conformeren.

Conformereren aan de norm over een verwachte werkhouding is zichtbaar als consensus. Consensus is het verlangen naar het behoud van een heldere set groepsnormen met het doel correctheid te bevorderen binnen een groep en onzekerheid te verminderen (Packer, 2012, p. 583). Verschillende respondenten lijken te conformeren aan de behoefte om op één lijn te zitten met collega's. Respondent B zegt bijvoorbeeld de eigen werkwijze te checken met collega's:

We hebben wel regelmatig collega's - en ik zelf ook – die tegen dingen aanlopen. Dan kun je met elkaar overleggen met OK dit is waar ik tegenaan loop of dit gebeurt er nu: hoe zou jij dit doen? Of kun je me helpen met wat ik het beste zou kunnen doen in deze situatie?

Ook respondent A zoekt toenadering bij collega's om de werkwijze af te stemmen voor een bepaalde casus: *“Dan ga ik wel naar een collega toe van ‘kijk even met me mee. Dit en dit is het geval. Heb je tips? Hoe zou jij het doen?’ En dan krijg je gewoon weer nieuwe input.”*

Onder de respondenten lijkt overleg met collega's bij te dragen aan een hogere zekerheid met betrekking tot een passende werkuitvoering. Respondent A vraagt collega's bijvoorbeeld om tips om na te gaan of de respondent *“op de juiste weg”* is. Verder geeft respondent D aan de opvattingen van collega's te waarderen: *“Kijk ik kan het ook mis hebben*

(...) en dan (...) moet je ook luisteren naar wat de meerderheid aangeeft (...) je bent natuurlijk dom als je niet luistert naar je collega's."

Conformereren aan de norm over een verwachte werkhouding is ook zichtbaar in een mate van kwetsbaarheid. Kwetsbaarheid is te relateren aan de behoefte van respondenten om te overleggen met collega's en dus binnen de groep te blijven. Sommige respondenten lijken open te staan voor informatie van collega's wanneer zij zelf niet over bepaalde kennis beschikken of het onduidelijk is wat de juiste handeling is. Respondent B zegt bijvoorbeeld kennis over bepaalde regelingen bij collega's te kunnen vinden:

Het komt erop neer dat ik dan geen gebruik meer kan maken van de regelingen waar ik dagelijks mee te maken – maar de wet van langdurige zorg – wat een compleet ander werkveld is en complex. Dus ik ga op zoek naar collega's die daar meer van weten.

Daarnaast beschrijft respondent D een behoefte aan contact met collega's voor het delen van specifieke kennis:

Het soort werk wat ik heb [ligt] heel dicht tegen de unit werk aan. Die scheidslijn is heel dun. En nou ja, dan moet je ook weten wat zij doen. En vroeger deden we dit gewoon allemaal, deed ik alles. Ik deed zorg, werk en activering. En nu is daar, dat is door ons, wij hebben daar een knip in gezet. Maar je moet wel die verbinding blijven houden met je collega's, want ja wat zij weten, moet ik ook weten eigenlijk.

Een voorwaarde voor het aannemen van de informatie is dat de informatie van collega's goed onderbouwd en juridisch verantwoord is. "En als je dat goed kan motiveren, ja, dan denk ik ja OK", aldus respondent D.

De mogelijkheid om niet te conformeren aan de norm over een verwachte werkhouding is zichtbaar in de ruimte voor eigen overtuigingen en rolopvattingen. Respondent C lijkt bijvoorbeeld een eigen opvatting over de werkuitvoering te hanteren: "Ik doe gewoon nog steeds gewoon mijn werk zoals ik denk mijn werk uit zou moeten voeren." Ook respondent D houdt de eigen opvatting aan in de werkuitvoering: "Ja ik ben daar vrij eigenwijs in (...) ik doe dat eigenlijk altijd want ik denk het is mijn werk." Daarnaast heeft respondent H meer ruimte voor eigen invulling van de werkuitvoering dan collega's. Dat lijkt

dan ook een reden voor respondent H om niet te conformeren naar het advies van die collega's:

En uiteindelijk, ondanks dat handhaving het daar niet altijd mee eens is, mogen wij degenen zijn die het daadwerkelijke besluit nemen. Want wij hebben inderdaad die rol, want wij besluiten wat er moet gebeuren, gaat gebeuren, en handhaving heeft in dat opzicht een adviserende rol.

Deze respondenten lijken hun werkhouding niet aan te passen naar de groepsnorm over een verwachte werkhouding in overleg met collega's. Hun eigen rolopvattingen en overtuigingen zouden hierin een rol kunnen spelen. Daarnaast lijken taakverdelingen tussen afdelingen ook een rol te spelen.

4.3.2 Groepsnorm: groeps sfeer

Respondenten lijken zich wel en niet te conformeren aan groepsnormen omtrent de groeps sfeer. Groeps sfeer gerelateerde normen betreffen hoe consultants zich behoren te verhouden tot elkaar.

Conformeren aan de norm omtrent de groeps sfeer is zichtbaar in cohesie. Bij cohesie wil een deelnemer verstandhoudingen binnen een groep in evenwicht houden (Van Swol, 2003; Hurley & Chater, 2005; Van Baaren et al., 2009). Respondent D geeft aan zich in te houden wat betreft het delen van de eigen mening:

Ik heb geleerd in de loop der jaren om me daar ook wat genuanceerder over uit te laten. Anders dan krijg je van die botsingen he, dat is ook niet altijd leuk. Dat is ook niet fijn. (...) Het moet ook leuk blijven met elkaar.

Daarnaast legt respondent C uit dat een collega zich op een andere manier is gaan opstellen door de groep. Naar aanleiding daarvan lijkt de respondent de eigen houding richting de groep ook aan te passen om cohesie te bewaren: “*Steeds maar weer in die weerstand. En toen denk [ik] dat ze op een gegeven moment, langzamerhand, een beetje bijgedraaid is (...) ik moet wel mee, want (...) anders dan mis ik de boot.*” Als laatste lijkt respondent H zich bewust constructiever op te stellen naar een collega en zo cohesie te bevorderen:

En af en toe ben ik het dan ook wel een beetje zat en dan krijgt ze [een collega] wel af en toe inderdaad ineens een opmerking van me (...), maar dan probeer ik het wel

altijd een beetje op een soort van grappige manier te brengen van 'ejoh kom op, we gaan er gewoon voor.'

Respondenten D en E lijken minder waarde te hechten aan cohesie. Respondent E lijkt de huidige verstandhoudingen te respecteren zoals ze zijn:

Je merkt bij je collega's, nou je hebt een andere klik met sommigen, en met de meeste niet omdat zij denken: oh daar komt ie weer. En weetje, ik probeer ook niets te veranderen. Als jij vindt dat ik dominant ben, ja prima. Dat zegt iets over jou, niets over mij.

Voor respondent D lijkt een beperkte mate van cohesie wel wenselijk:

Ik zeg altijd, ik kan met heel veel mensen gelukkig door een deur en met de een dan wat beter dan de ander, maar ik vind altijd: mijn collega's hoeven niet mijn vrienden te zijn, maar ik [wil] wel gewoon met respect met elkaar om kunnen gaan.

Het is niet duidelijk of cohesie een rol speelt bij het aannemen van bepaalde morele disposities door respondenten. Collega's hebben contact met elkaar over de uitvoering van het werk. De aard van het contact zou een rol kunnen spelen bij de morele dispositie van bijstandsconsulenten.

4.3.3 Bedrijfsnormen

Bedrijfsnormen kunnen onderdeel zijn van de groepsnormen van bijstandsconsulenten.

Sommige respondenten lijken zich te conformeren aan bedrijfsnormen. Respondent F lijkt zich bijvoorbeeld te identificeren met de normen van de organisatie:

Ik [ben] ook wel degene die daarop terugkomt (...) en zeg van 'jongens dit is de lijn waarlangs we willen werken hier (...). Dit is wat er van ons verwacht wordt.' (...) Dat komt ook omdat ik zelf heel erg achter die visie sta.

Respondent H en collega's lijken te conformeren aan een bedrijfsnorm wanneer het bijdraagt aan de werkuitvoering:

We hebben sowieso een half jaar geleden (...) een cursus stress sensitief handelen gehad. Waardoor we (...) ook weer even, gewezen werden op een

methode waardoor je (...) een cliënt sowieso aan het praten kan krijgen. (...) Daar hebben, denk ik, sowieso heel veel collega's ook heel veel aan gehad. Dat proberen we ook allemaal inderdaad zo goed mogelijk toe te passen.

Respondent E lijkt te conformeren aan bedrijfsnormen wanneer deze als beleidsregels dienen:

Elke vier jaar komt [er] een andere wethouder. Hij geeft ideeën. En hij vraagt niet ons: 'goh jongens, vertel eens iets?' Nee, dan gaan we dat doen, dus wij moeten elke keer - vandaag gingen we links, morgen moeten we rechts, daarna moeten we rechtdoor.

Als laatste lijken respondenten of collega's te conformeren aan de bedrijfsnormen uit angst voor ontslag. Respondent D zegt bijvoorbeeld over jongere collega's: *“Dan durven ze gewoon niet zo gauw kritiek te geven omdat ze bang zijn dat anders contracten over een paar maanden niet verlengd worden.”*

Niet-conformerend handelen is zichtbaar in het hebben, uitspreken en uitvoeren van opvattingen die verschillen van bedrijfsnormen. Voor het niet conformeren zijn een aantal motieven. Persoonlijke rolopvatting en eigen overtuigingen van de consulent lijken bijvoorbeeld van invloed te zijn op de mate van niet-conformerend gedrag. Respondent F heeft de overtuiging een dienst te willen verlenen: *“Als ik de regels enigszins moet schenden om een klant beter te helpen, dan doe ik dat. Want ik zit er tenslotte om dienst te verlenen, om een klant te helpen. En niet om regels na te leven.”* Respondent C lijkt deze overtuiging te delen: *“Dit is eigenlijk de manier waarop je je werk zou moeten doen (...) maar goed ik negeer het vaak nog wel eens.”* Verder zegt respondent D het agressieprotocol, dat voorschrijft om direct het gesprek te stoppen zodra de cliënt begint te schelden, niet direct op te volgen. De respondent zegt de klant eerst te laten *“ventileren”*. Daarnaast omschrijft respondent A een situatie waarbij deze niet conformeert aan de bedrijfsnorm vanwege eigen opvattingen:

Nou er is een periode geweest dat ze wel erg op de snellere plaatsingen waren. Zet ze maar eerst op een tijdelijke baan en ga ondertussen op zoek. Maar daar ben ik niet zo'n voorstander van. Dus daar ben ik wel op aangesproken. Maar daar heb ik eerlijk gezegd niet zo heel erg veel aan veranderd. Dat zei ik al; wij doen niet alles altijd volgens de regels.

Als laatste omschrijft respondent C een situatie waarbij deze lijkt te conformeren aan bedrijfsnormen maar in werkelijkheid handelt vanuit eigen overtuigingen. *“Ik doe gewoon nog steeds (...) mijn werk zoals ik denk mijn werk uit zou moeten voeren, (...) en dat is ook de lijn hoe zij het graag willen dusja (...) dan is het geen probleem”*, aldus respondent C.

5. Conclusie

In dit onderzoek is de relatie tussen conformiteit en de morele dispositie van bijstandsconsulenten onderzocht. Van conformiteit wordt gesproken wanneer een individu de normatieve, waargenomen normen en verwachtingen van een groep volgt (Willis, 1965, p. 376). Er is gepoogd antwoord te geven op de hoofdvraag: *Welke rol speelt conformiteit bij het aannemen van een morele dispositie door bijstandsconsulenten?* Tot dit antwoord is gekomen middels beantwoording van drie deelvragen:

1. Welke morele disposities neemt de bijstandsconsulent aan tegenover zijn / haar cliënt?
2. Wat zijn de (informele) groepsnormen van het team van bijstandsconsulenten?
3. Wat is de relatie tussen de morele dispositie van de bijstandsconsulent en de groepsnormen?

5.1 Conclusie deelvragen

Samenvattend luidt het antwoord op deelvraag 1 dat de drie morele disposities van Zacka (2017) allemaal terugkomen in de werkhouding van de bijstandsconsulenten. De zorgzame dispositie is het meest terug te zien bij de bijstandsconsulenten. Daarnaast toont respondent E eerder een strenge dispositie, en respondent F een combinatie van een strenge en zorgzame dispositie. Het innemen van een morele dispositie blijkt voornamelijk cliënt-afhankelijk te zijn. Dit is in lijn met Zacka's theorie over de rol die categorisatie van cliënten speelt bij het hanteren van een gepaste morele dispositie door publieke dienstverleners (Zacka, 2017, pp. 164-164). Verder blijkt dat sommige bijstandsconsulenten meer vrijheid ervaren in het gebruik van de discretionaire ruimte dan andere. In hoeverre iemand "de ruimte pakt" om de morele dispositie of taak in te vullen, is per bijstandsconsulent verschillend. Meninge verschillen over hoe de bijstandsconsulenten de discretionaire ruimte zouden moeten gebruiken. Wel waarderen de bijstandsconsulenten deze vrijheid om op een eigen manier hun werk te kunnen doen. De vrije invulling van het werk is wenselijk mits de werkhouding te verantwoorden is.

Ter beantwoording van deelvraag 2 is onderzocht welke groepsnormen genoemd werden door bijstandsconsulenten. Bijstandsconsulenten hebben de vrijheid om een eigen werkhouding te hanteren en een persoonlijke invulling te geven aan het gebruik van de discretionaire ruimte. Uit de analyse blijkt dat er een waar te nemen norm is onder bijstandsconsulenten over wat een correcte werkhouding is. Een correcte werkhouding is in

overeenstemming met de kwaliteiten die bijstandsconsulenten volgens henzelf horen te bezitten. Bijstandsconsulenten verwachten dat zijzelf en hun collega's vaardigheden of kwaliteiten bezitten, zoals het hebben van reflectievermogen en een open houding naar de klant, en ontvankelijkheid voor feedback. Deze vaardigheden of kwaliteiten zijn volgens de bijstandsconsulenten nodig om het werk als publieke dienstverlener te kunnen doen. Nieuwe collega's in het team moeten deze kwaliteiten bezitten. Dit helpt hen om in het team te passen.

Een andere groepsnorm die hierop aansluit en hoort bij het hebben van een correcte werkhouding is saamhorigheid als groepssfeer in het team. Hierbij wordt constructieve communicatie, het geven en ontvangen van feedback, en kunnen overleggen met collega's belangrijk gevonden. Er wordt verwacht dat collega's bij elkaar terecht kunnen voor steun en hulp. Hierdoor dragen collega's bij aan saamhorigheid in het team. Middels feedback en verantwoording waarborgen de bijstandsconsulenten de kwaliteit met betrekking tot hun dienstverlenend werk. Zodoende blijkt uit de analyse dat door de verwachtingen van het team er een bepaalde team kwaliteit onderhouden wordt, die het oplossen van bepaalde casussen verbetert en de sfeer binnen het team bevordert.

Aan de hand van deelvraag 3 is de relatie tussen de morele disposities en groepsnormen onderzocht. Uit de bevindingen blijkt dat de morele disposities in enige mate bepaald kunnen worden door de groepsnormen. Bijstandsconsulenten lijken hun morele dispositie aan te laten sluiten om overeenstemming te verkrijgen binnen het team en om de groepssfeer te bewaken. Deze bevinding is in lijn met de theorie van Packer (2012) die stelt dat identificatie plaatsvindt bij consensus en cohesie. De bijstandsconsulenten identificeren zich met de groepsnormen van het team, wat zich uit in hun werkhouding. Daarnaast streven bijstandsconsulenten naar consensus. Er is een behoefte in het team om op één lijn te zitten met collega's. Bijstandsconsulenten vragen elkaar bijvoorbeeld of hun werkhouding, met betrekking tot hun cliënten, wel of niet de juiste was. Vervolgens is cohesie terug te zien in de behoefte van bijstandsconsulenten om in overeenstemming te zijn met collega's bij casuïstiek besprekingen. Respondent C zei bijvoorbeeld te willen "*meegaan met rest [om] de boot niet te missen.*" Bovendien blijkt uit de analyse dat de bijstandsconsulenten zich toeleggen of conformeren aan collega's wanneer zij zelf niet de benodigde kennis hebben of onduidelijk is welke werkhouding gepast zou zijn. Zodoende conformeren de bijstandsconsulenten – met het aanpassen van hun werkhouding – zich aan collega's, mits de

kennis en het advies van hun collega's goed onderbouwd en juridisch verantwoord is. Hierin is het verschijnsel van informationele sociale invloed te bemerken (Deutsch & Gerard, 1955).

De bijstandsconsulenten conformeren niet wanneer zij het gevoel hebben zelf over voldoende informatie te beschikken. Wanneer zij over voldoende informatie beschikken, veranderen zij hun werkhouding of -gedrag niet naar de normen van het team. Uit de analyse blijkt dat de streng-zakelijke bijstandsconsulenten in een zorgzaam team juist overtuigd zijn van hun eigen visie. Daardoor lijken ze minder behoefte te hebben aan onderlinge verbindingen of identificeren ze zichzelf minder met het team. Mogelijk passen ze hun eigen morele dispositie daarom niet aan.

5.2 Conclusie hoofdvraag

Conformiteit speelt een rol bij het aannemen van een morele dispositie wanneer bijstandsconsulenten verantwoording afleggen aan collega's en zich in een afhankelijke positie bevinden. Uit de analyse blijkt dat bijstandsconsulenten hun werkhouding naar elkaar verantwoorden. Hun morele disposities behoren in overeenstemming te zijn met wat collega's van hen verwachten, ofwel de normatieve verwachtingen van het team, en het naleven van de juridische wet. Deze verwachtingen zijn in lijn met de groepsnorm: kwaliteit willen waarborgen met betrekking tot het dienstverlenend werk. Wanneer er sprake is van onzekerheid omtrent de benadering van een cliënt vragen bijstandsconsulenten collega's om hulp. Daarnaast is feedback van collega's op en eigen verantwoording over de werkhouding wenselijk. Zodoende gaat er voor het aannemen van een morele dispositie een vraag vooraf: *kan ik mezelf verantwoorden of logisch onderbouwen waarom ik deze benadering bij de cliënt heb gehanteerd?*

Uit de analyse blijkt dat er alleen sprake is van conformiteit wanneer de informatie van collega's goed onderbouwd is. Wanneer bijstandsconsulenten sterk overtuigd zijn van hun eigen morele dispositie en werkwijze, conformeren zij minder snel aan de inzichten van collega's. Conformiteit helpt bijstandsconsulenten bij het behalen van overeenstemming wanneer, van zowel het team als de organisatie, een passende, verantwoorde morele dispositie en werkhouding wordt verwacht. Dit is vooral het geval wanneer consulenten zelf onduidelijkheid en onzekerheid ervaren omtrent de passende handelingswijze.

5.3 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan begrip over de relatie tussen conformiteit en de werkhouding van publieke dienstverleners. Het schijnt licht op de wisselwerking tussen individuele morele disposities, groepsnormen en organisatorische verwachtingen in de context van de bijstandspraktijk. Daarnaast is uiteengezet hoe de dynamiek van een team en de verwachtingen van collega's de werkhouding van individuele bijstandsconsulenten kunnen beïnvloeden. De bevindingen van dit onderzoek dragen bij aan hoe morele disposities worden weerspiegeld in de werkomgeving. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan een dieper inzicht in de manier waarop bijstandsconsulenten beïnvloed kunnen worden door hun sociale werkomgeving. Tenslotte benadrukt dit onderzoek de relatie tussen groepsnormen en het vormgeven van de werkhouding door bijstandsconsulenten. Dit kan bijdragen aan bestaand en toekomstig onderzoek naar de invloed van groepsnormen op de werkuitvoering van publieke dienstverleners.

5.4 Maatschappelijke relevantie

Het hanteren van een verantwoorde werkhouding door bijstandsconsulenten is een belangrijk aspect waarmee rekening moet worden gehouden op het gebied van de openbare dienstverlening. De kwaliteit van de dienstverlening wordt namelijk mede bepaald door de werkhouding van bijstandsconsulenten. Het verantwoorden van de werkhouding aan collega's draagt bij aan het bieden van een eerlijke en rechtvaardige dienstverlening aan cliënten. Daarnaast geven de bevindingen implicaties weer voor het functioneren van een team van publieke dienstverleners. Een werkhouding die aansluit bij de waarden en kwaliteiten die collega's van elkaar verwachten kan bijdragen aan het bevorderen van een vriendelijke en ondersteunende teamsfeer. Dit kan de oplossing van casussen en de algehele kwaliteit van de geleverde diensten verbeteren. De bevindingen benadrukken ook de noodzaak van effectieve communicatie en samenwerking tussen teamleden, evenals het belang van het behouden van een gevoel van solidariteit en wederzijdse steun. Deze informatie kan worden gebruikt om de teamdynamiek te verbeteren en een meer ondersteunende en verantwoorde werkomgeving te creëren.

6. Discussie

6.1 Betrouwbaarheid / validiteit

Hoewel het waarborgen van de betrouwbaarheid en validiteit een centrale rol heeft gespeeld bij dit onderzoek, zijn er een aantal situaties waarin deze in het geding zijn gekomen.

Allereerst was het het doel een diverse steekproef te trekken. Onder diversiteit wordt een variatie van geslacht, leeftijd en gemeenten van de verschillende bijstandsconsulenten verstaan. De steekproef bleek uiteindelijk redelijk divers qua gemeenten, ondanks dat er niet geselecteerd is op diversiteit.

Naar aanleiding van een grote hoeveelheid reacties op de oproep om deel te nemen aan dit onderzoek hebben wij een overzicht gemaakt van alle reacties. Dit overzicht bevatte gegevens zoals de functie, gemeente en specifieke werkzaamheden van de potentiële respondenten. Ontbrekende informatie hebben wij aangevuld door dit op te zoeken via LinkedIn. Daarna hebben wij op basis van dit overzicht geconcludeerd wie wij als geschikte respondenten achtten. Zelf achterhaalde informatie, zoals de functietitel, zou echter onjuist of onvoldoende representatief kunnen zijn geweest. Dit zou kunnen hebben geleid tot een onjuiste selectie van respondenten. Terugkomend op de diversiteit zou de steekproeftrekking daardoor geleid kunnen hebben tot een niet-representatieve groep voor de samenleving. De man-vrouwverhouding was bijvoorbeeld niet gelijk onder de respondenten. Er waren meer mannelijke dan vrouwelijke respondenten.

Daarnaast is er geprobeerd de interviews in een gelijksoortige locatie uit te voeren. Alle interviews zijn gehouden via Microsoft Teams. Hoewel het streven naar een gelijksoortige locatie aan de kant van de interviewers wel is gewaarborgd, zaten de respondenten niet allemaal op een gelijksoortige locatie. De respondenten waren op kantoor of thuis. Op kantoor zat er bij een van de respondenten een collega naast de respondent, dit zou de openheid van de respondent kunnen hebben beïnvloed. Deze respondent werd gevraagd of deze zich naar een privéruimte zou kunnen verplaatsen, zodat de respondent vrijuit zou kunnen spreken. De respondent zei echter alles te durven delen, ongeacht wie het wel of niet zou kunnen horen. Verder kwamen er bij de respondenten die thuis waren soms huisgenoten of familieleden langs. Dit zou afleidend kunnen zijn geweest voor de respondenten en zodoende hun antwoord kunnen hebben beïnvloed.

6.2 Onderzoeksmethode

Naast limitaties in de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek, zouden keuzes voor de onderzoeksmethode ook van invloed kunnen zijn op de kwaliteit van de resultaten van dit onderzoek. Vanwege de tijdslimiet van dit onderzoek is gekozen om alleen diepte-interviews uit te voeren, hoewel focusgroepen en participerende observaties zeer passend zouden zijn geweest. Focusgroepen zouden ter aanvulling van de diepte-interviews kunnen hebben gediend om de kennis over groepsnormen en de werkhouding onder bijstandsconsulenten uit te wisselen en te discussiëren. Gezien de reikwijdte van dit onderzoek en de beschikbaarheid van de respondenten was het niet haalbaar om naast diepte-interviews ook nog focusgroepen te organiseren.

Daarnaast is het concept van conformiteit wat we in dit onderzoek hebben onderzocht het beste te meten in een verband waarin conformiteit plaatsvindt, namelijk de respondent in relatie tot een ander of anderen. In de interviews is gevraagd naar groepspatronen, groepsnormen en andere groepsinteracties. De antwoorden hierop zijn gegeven vanuit het perspectief van de respondent. Dit is passend wanneer gevraagd wordt naar waargenomen groepsnormen, echter zijn de groepsnormen zelf ook gevormd door anderen in de groep. Focusgroepen en objectieve participaties zouden kunnen bijdragen aan een vollediger en meer objectieve observatie van groepsnormen.

Verder is er in dit onderzoek sprake geweest van een achterliggend doel dat niet is gedeeld met de respondenten. Het algemene doel van het onderzoek, meer inzicht verkrijgen in de morele dispositie van bijstandsconsulenten, is gedeeld met de respondenten. Echter is niet gedeeld dat het concept conformiteit en de groepsnormen onderzocht werden. Het zou dus onethisch kunnen zijn dat wij, ten eerste, als onderzoekers een achterliggend doel hebben, en, ten tweede, deze niet hebben gedeeld met de respondenten. Er is bewust gekozen om het concept conformiteit niet kenbaar te maken aan de respondenten. Er is namelijk gepoogd om een zo objectief mogelijke waarneming te doen met betrekking tot conformeren naar aanleiding van groepsnormen. Doordat het concept conformiteit naar geen van de respondenten is gecommuniceerd voorafgaand aan de interviews, is wel de betrouwbaarheid gewaarborgd. Wel heeft een van de respondenten gevraagd naar het specifieke onderzoeksdoel en de interviewers hebben dit achteraf kenbaar gemaakt aan de respondent.

Bovendien zou de manier van het coderen en analyseren van invloed kunnen zijn geweest op de kwaliteit van de resultaten van dit onderzoek. Er is gekozen om drie onderzoekers te laten coderen en hercoderen om de intercodeurbetrouwbaarheid te vergroten.

Daarbij is gebleken dat deze drie sommige codes verschillend hebben geïnterpreteerd en daarmee gecodeerd. Hierdoor is er een verschil in precisie en kwaliteit van de codering. Dit verschil in precisie zou er niet zijn wanneer er door één iemand zou zijn gecodeerd. Echter, wanneer er één codeur zou zijn geweest, was er een risico op een eenzijdige interpretatie van de transcripten en codes. Een alternatief om de limitaties te beperken zou zijn geweest om de hercodering te laten uitvoeren door de onderzoekers die niet hadden gecodeerd. Mogelijk zou dit tot een nauwkeurigere codering kunnen hebben geleid.

Als laatste zou het bevorderlijk zijn geweest om respondenten te laten controleren of de interpretaties en conclusies die zijn gemaakt over hun uitspraken kloppen. Daarnaast voorkomt het dat de visie van de onderzoeker een te grote rol speelt in het interpreteren van de resultaten. Zo'n *member check* bevordert de betrouwbaarheid van het onderzoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019, p. 161).

6.3 Vervolgonderzoek

Een onverwacht aspect wat naar voren kwam in een aantal interviews was de invloed van de man-vrouwverhouding bij het maken van bepaalde keuzes. Deze keuzes bevatte bijvoorbeeld een afweging in een morele dispositie naar een cliënt, het moeten overdragen van een cliënt naar een collega wegens persoonlijke omstandigheden en bepaalde dingen niet willen doen met een mannelijke cliënt wegens een gevoel van kwetsbaarheid als vrouwelijke dienstverlener. Gezien dit een onvoorzien concept was, vielen hier geen conclusies uit te trekken. Wel zou het interessant zijn om in een vervolgonderzoek voor publieke dienstverleners te bestuderen welke rol genderverhoudingen zouden kunnen spelen in de keuze tot een werkhouding ten opzichte van cliënten.

Hoewel het onderzoek wat is gedaan een focus had op de onderliggende mechanismen binnen een team, dient er kritisch te worden gekeken of dit daadwerkelijk is gelukt. Om betrouwbaardere conclusies te kunnen trekken over de werkingen van conformiteit binnen teams van dienstverleners, zou er een grootschalig onderzoek naar dit concept gedaan moeten worden. Hierbij zouden focusgroepen en (niet-)participerend observatieonderzoek ter ondersteuning van diepte-interviews uitgevoerd kunnen worden. Ook vergt onderzoek naar een complex thema als conformiteit meer verdieping, waarbij meer tijd voor doorvragen tijdens interviews wenselijk is.

7. Advies

Beroepsvereniging SAM heeft de opdracht gegeven een exploratief onderzoek te verrichten naar de invloed van collega's en managers op het aannemen van een bepaalde werkhouding door consulenten naar cliënten. Ter afbakening lag de focus van dit onderzoek op de invloed van collega's op het aannemen van een werkhouding. Het doel van dit onderzoek was het vergaren van kennis en niet het ontdekken van concrete oplossingen voor een specifiek probleem. Desalniettemin kunnen, aan de hand van de bevindingen uit dit onderzoek, de volgende drie adviezen worden gegeven.

Allereerst wordt aangeraden om onder bijstandsconsulenten en managers bewustwording van de invloed van verantwoording en afhankelijkheid te creëren. Uit dit onderzoek blijkt namelijk dat verantwoording naar en afhankelijkheid van collega's een rol spelen bij het aannemen van een werkhouding. De meerwaarde van deze bewustwording is de ontwikkeling van een kritische blik op zowel de eigen werkhouding als de werkhouding van collega's. Op deze manier kan de diversiteit in perspectieven en werkwijzen op de werkvloer worden gewaarborgd. Een breed repertoire van werkhoudingen is wenselijk om beter te kunnen voldoen aan de veelzijdige behoeften van cliënten. Hierbij is het van belang dat bijstandsconsulenten de ruimte krijgen van de leidinggevende of het beleid van de organisatie om hun werkhouding te bepalen.

Ten tweede is de invloed van collega's op het aannemen van een werkhouding niet onwenselijk of misplaatst. Uit dit onderzoek is gebleken dat conformiteit, in de uitingen van consensus en cohesie, bevorderend kan zijn voor een positieve groeps sfeer en constructieve werkuitvoering. Daarom wordt geadviseerd onder bijstandsconsulenten kenbaar te maken dat samenwerking, en specifiek het bespreken van de werkhouding, bevorderlijk is voor de werkuitvoering. Samenwerking kan namelijk bijdragen aan een gemoedelijke en correcte uitvoering van de bijstand. Er is gebleken dat een positieve groeps sfeer, waarin collega's voor elkaar klaarstaan en elkaar begeleiden en helpen wanneer dat nodig is, gewaardeerd wordt door bijstandsconsulenten. Bijvoorbeeld bij hoge werkdruk hebben bijstandsconsulenten baat bij hulp van collega's voor een effectieve en efficiënte werkuitvoering. Zo omschrijft respondent H dat door een goede samenwerking het managen van een hoge *caseload* mogelijk is. Daarnaast kan het afstemmen van meningen ervoor zorgen dat er in casusbesprekingen knopen worden doorgehakt. Dit kan bevorderlijk zijn

voor een constructieve werkuitvoering. Respondent C noemt bijvoorbeeld dat het niet weten waar collega's mee bezig zijn, ervoor kan zorgen dat men langs elkaar heen communiceert.

Ten derde kan bewustzijn van de eigen positie binnen een team of organisatie de werkuitvoering bevorderen. Er is gebleken dat de eigen overtuigingen en persoonlijke rolopvattingen van bijstandsconsulenten te relateren zijn aan het aannemen van een bepaalde werkhouding. Dit kan doorwerken in de mate van conformerend of juist niet-conformerend gedrag. Het bewust worden van eigen referentiekaders, van waaruit bijstandsconsulenten zich tot het sociaal werk en de werkhoudingen van collega's verhouden, kan bijdragen aan het ontwikkelen van een kritische blik en het waarborgen van diversiteit aan werkhoudingen op de werkvloer. Respondent F lijkt inzicht in het eigen functioneren evenals het functioneren van collega's als waardevolle kennis te beschouwen:

Op het moment dat je inzicht krijgt in je eigen gedrag en functioneren, krijg je het grootste cadeau wat je kan krijgen en dat is dat je ook inzicht krijgt in hoe een ander functioneert en hoe het werkt bij een ander. Dat is wat ik mis en daar loop ik wel tegenaan in dit werk.

Samenvattend kan kennisname van de inzichten van collega's waardevol zijn bij de uitvoering van de bijstand. De inzichten kunnen tunnelvisie voorkomen, samenwerking bevorderen en bijdragen aan een passende werkuitvoering.

SAM kan deze drie adviezen nastreven door diverse activiteiten te organiseren voor de leden. Dit zijn bijvoorbeeld trainingen, workshops, lectoraten of groepsgesprekken die thema's zoals groepsdynamiek, teambuilding, reflectievaardigheden, eigen overtuigingen, rolinvullingen en posities binnen een groep betreffen. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen daar een bijdrage aan leveren.

Bibliografie

- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom uitgevers Amsterdam
- Deutsch, M., & Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal and social psychology*, 51(3), 629.
- Fairhurst, G. T. (2008). Discursive leadership. *Management Communication Quarterly*, 21(4), 510–521. <https://doi.org/10.1177/0893318907313714>
- Hurley, S., & Chater, N. (2005). *Perspectives on imitation*. The MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/5331.001.0001>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, identification, and internalization: three processes of attitude change. *Journal of Conflict Resolution*, 2, 51–60.
- Keulemans, S., & Van de Walle, S. (2020). Street-level bureaucrats' attitude toward clients: A study of work group influence in the Dutch and Belgian tax administration. *Public Performance & Management Review*, 43(2), 334-362.
- Kim, H. W., Du-Babcock, B., & Chang, H. C. (2020). Following the Leader: An analysis of leadership and conformity in business meetings. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 63(4), 311–326. <https://doi.org/10.1109/tpc.2020.3032052>
- Korstjens, I., & Moser A. (2018). Series: Practical guidance to qualitative research. Part 4: Trustworthiness and publishing. *European Journal of General Practice*, 24(1), 120-124.
- Leiter, M. A. (2013). *Analyzing and theorizing the dynamics of the workplace incivility crisis*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-94-007-5571-0>
- Packer, D. J. (2012). Conformity and Obedience. In V. Ramachandran (Red.), *Encyclopedia of Human Behavior* (2e ed., Vol. 1) (pp. 580-588). Londen, Engeland: Academic Press.

- Padalia, D. (2014). Conformity Bias: A Fact or an Experimental Artifact? *Psychological Studies*, 59(3), 223–230. <https://doi.org/10.1007/s12646-014-0272-8>
- Paulus, P. B., Kenworthy, J., & Coskun, H. (2012). Group Dynamics. In V. Ramachandran (Red.), *Encyclopedia of Human Behavior* (2e ed., Vol. 2) (pp. 276-282). Londen, Engeland: Academic Press.
- Rocco, T. S. & Plakhotnik, M. S. (2009). Literature reviews, conceptual frameworks, and theoretical frameworks: Terms, functions, and distinctions. *Human Resource Development Review*, 8(1), 120-130. <https://doi.org/10.1177/1534484309332617>
- Van Baaren, R. B., Decety, J., Dijksterhuis, A., Van Der Leij, A., & Van Leeuwen, M. (2009). Being imitated: Consequences of nonconsciously showing empathy. In J. Decety & W. Ickes (Eds.), *The social neuroscience of empathy* (pp. 31–42). Boston Review
- Van Swol, L. M. (2003). The Effects of Nonverbal Mirroring on Perceived Persuasiveness, Agreement with an Imitator, and Reciprocity in a Group Discussion. *Communication Research*, 30(4), 461–480. <https://doi.org/10.1177/0093650203253318>
- Willis, R. H. (1965). Conformity, Independence, and Anticonformity. *Human Relations*, 18(4), 373-388. DOI: 10.1177/001872676501800406
- Zacka, B. (2017) *When the State meets the Street*. Cambridge (Mass.): Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674981423>

Bijlagen

Bijlage I: *Informed consent*

Toestemmingsverklaring voor deelname aan wetenschappelijk onderzoek

U bent uitgenodigd vrijwillig deel te nemen aan het onderzoek naar het professioneel handelen van bijstandsconsulenten. Dit wetenschappelijk onderzoek wordt uitgevoerd door bachelorstudenten aan de Universiteit voor Humanistiek (Jasmine van der Kraan, Bonnie Smit, Deliamber van Ewijk, Lauren van Leusden en Lin van Dam). Het doel is om inzicht te krijgen in de manieren waarop bijstandsconsulenten met hun cliënten omgaan. Ook wordt er gekeken naar de factoren die daar van invloed op kunnen zijn.

Deelname aan het onderzoek vindt plaats in de vorm van een diepte-interview. Afhankelijk van de mogelijkheden zal het interview ofwel op locatie ofwel online worden gehouden en zal ongeveer een uur duren. Gegevens uit het interview zullen vervolgens in het onderzoek worden gebruikt. Hiervoor zal het interview worden opgenomen. Om uw privacy te beschermen worden uw gegevens geanonimiseerd. Daarnaast worden de gegevens alleen onder bovengenoemde bachelorstudenten per mail verspreid en zullen alle gegevens na afronding van het onderzoek worden verwijderd.

U heeft als deelnemer het recht uw deelname aan het onderzoek op ieder moment in te trekken. U bent niet verplicht daar een reden voor te geven. Wanneer u, tijdens het interview, de vraag/vragen niet wilt beantwoorden, wordt dat gerespecteerd. Ook zal er altijd ruimte zijn voor uw vragen.

Door de punten en gegevens hieronder in te vullen, bent u het met de onderstaande stellingen eens en geeft u toestemming voor deelname aan dit wetenschappelijk onderzoek.

Ik ben vooraf over het onderzoek geïnformeerd.	<input type="checkbox"/>
Ik heb mijn vragen over het onderzoek kunnen stellen.	<input type="checkbox"/>

Ik heb over mijn deelname aan het onderzoek kunnen nadenken. Ik heb het recht mijn toestemming op ieder moment weer in te trekken zonder dat ik daarvoor een reden hoeft te geven.	<input type="checkbox"/>
Ik stem toe met deelname aan het onderzoek en geef hierbij tevens toestemming voor het gebruik van mijn onderzoeksgegevens.	<input type="checkbox"/>

Naam:

E-mailadres:

Telefoonnummer:

Handtekening:

Datum:

Ondergetekende, verantwoordelijke onderzoeker, verklaart dat de hierboven genoemde persoon zowel schriftelijk als mondeling over het bovenvermelde onderzoek is geïnformeerd.

Naam:

Functie:

Handtekening:

Datum:

Bijlage II: Interview guide

Introductie (10 min)

- Voorstellen:
 - Welkom, wij zijn (...) en (...). Wij doen als UvH-studenten onderzoek naar bijstandsconsulenten en hoe ze hun werk doen
 - Één van ons stelt de vragen, de ander noteert en vult eventueel aan. Wilt u liever met u / je aangesproken worden?
 - Onze opdrachtgever is SAM (*meer info*)
 - Bent u bekend met SAM? Bij 'nee': uitleg SAM
 - Eerst vertellen we over het doel van ons onderzoek zodat u hier inzicht in krijgt. Daarna zullen we vertellen wat voor soort vragen gesteld zullen worden. Daarna nemen we samen het Informed Consent door. Dit is een toestemmingsverklaring voor deelname aan het onderzoek. Ook wordt het onderzoek opgenomen
 - Heeft u hierover al vragen? Na / tijdens het interview kunt u ook vragen stellen
- Het doel van dit interview:
 - Inzicht te krijgen in het professioneel handelen van bijstandsconsulenten
- De soort vragen die gesteld zullen worden:
 - We zullen specifieke vragen stellen over uw werkgedrag
 - Eerst vragen wij u om uzelf voor te stellen en wat uw functie inhoudt als bijstandsconsulent. We stellen praktische vragen en daarna worden ze diepgaander. Ook zullen we voorbeelden vragen bij dingen die u zegt
- Informed Consent doornemen:
 - (...)
 - Wilt u het onderzoek / bevindingen achteraf lezen? Hoe wilt u hier toegang tot krijgen?
- Tot slot introductie:
 - Al vragen?

Vragen deel 1: Algemeen (10 min)

- Kunt u, om te beginnen, iets vertellen over uzelf?
 - Achtergrond
 - Leeftijd / opleiding / hoe lang al werkzaam
 - Waarom bent u dit werk gaan doen (wat sprak u aan)? → vragen naar culturele achtergrond / normen en waarden
- Wat is uw functie?
 - Bent u gespecialiseerd in iets?
- Hoe ervaart u uw werk (dagelijks)?
 - Omschrijf een gemiddelde werkdag en uw dagtaken
 - Verschillen deze per dag / week / periode?
 - Is dit veranderd sinds u begonnen bent?
- Kunt u een schets geven van het team?
 - Grootte?
 - Welke functies bekleden anderen?
 - Welke rol heeft u binnen dit team?

Deel 2: Obv onderwerpen / thema's onderzoek

(1) Vrije handelingsruimte eigen werkwijze (10 min)

- Hoe zou u uw (professionele) houding omschrijven tegenover cliënten? Ofwel, hoe benadert u cliënten?
 - Theorie waarop baseren die noemen drie werkhouden, dat zijn de zorgzame consulent die ziet de cliënt als een persoon en heeft een hoge mate van betrokkenheid, de strenge consulent die houdt toezicht dat de regels worden nageleefd en de zakelijke consulent die taakgericht en efficiënt wil werken, met welke identificeert u zich (het meest)?
 - Kunt u deze houding omschrijven in bepaalde kenmerken?
 - Verandert deze houding?
 - Bijvoorbeeld door ervaringen / druk / bepaalde casussen / bijzonderheden?
 - Zou u andere contact / benadering willen hebben tov cliënten?
 - In hoeverre voelt u zich persoonlijk betrokken bij uw dagelijkse taken?

- *Vragen naar voorbeeld*
- Hoeveel ruimte heeft u voor uw eigen werkwijze (flexibel)?
 - Waar moet de uitvoering van uw dagelijkse taken aan voldoen?
 - Regels / bepaalde standaarden / verwachtingen (...)
 - Kunt u eigen keuzes maken mbt de uitvoering van uw dagelijkse taken?
 - Hoe balanceert u tussen het afstemmen op collega's en het behouden van uw eigen persoonlijke kijk op een situatie / casus?

(2) De werkvloer en collega's (15 min)

- Hoe zou u de band omschrijven tussen collega's op de werkvloer?
 - Puur zakelijk of ook informeel of (...)
 - Dus, is er sprake van vriendschap / gesprekken tijdens pauzes etc.
- In hoeverre is er sprake van eenzelfde handelingswijze / benadering van cliënten tussen collega's?
- In hoeverre spreken collega's elkaar erop aan als anderen hun taak niet goed / anders moeten doen? Ofwel, in hoeverre worden collega's door andere collega's gecorrigeerd?
 - Is er sprake van overleg en feedback tussen collega's mbt tot ieders werkwijze / benadering van cliënten (goedkeuring)?
 - Hoe zoekt en verwerkt u feedback van collega's in uw eigen werk?
 - Kunt u een voorbeeld geven van een moment waarop feedback van een collega uw aanpak of meningen beïnvloedde?
 - Kunt u een voorbeeld geven van een situatie waarbij u uw mening of handelen moest afstemmen op die van uw collega's?
 - Wat was het resultaat van deze samenwerking? → voor groep → voor uzelf
- In situaties waarin u en uw collega's verschillende meningen hadden, hoe heeft u bijgedragen in een teamoverleg aan het besluitvormingsproces? (afbakenen met subvragen)
 - Kunt u een voorbeeld geven van een moment waarop u compromissen moest sluiten of uw aanpak moest aanpassen?
 - Bijv. acceptatie / zwijgen / uitspreken

- Als u aan situaties uit het verleden denkt, waren er dan gevallen waarin het voldoen aan de meningen of acties van collega's voor uitdagingen zorgde?

(2.1) Verdieping werkvloer en collega's (15 min)

- Hoe ervaart u de sfeer op de werkvloer?
- Zijn er gedeelde werk-idealen, of is iedereen individueel georiënteerd?
 - Hoe past u uw meningen of strategieën aan als u samenwerkt met collega's die verschillende perspectieven of benaderingen hebben?
- Zijn er momenten dat er spanningen zijn op de werkvloer?
 - Zo ja, hoe ga je hiermee om?
 - Hoe heb je in nabesprekingen cliëntcontact waarin onenigheid plaatsvond besproken? Kun je hierin eerlijk zijn tegen collega's? Heb je gehandeld zoals je wilde handelen? Past deze handeling bij wie jij bent als consulent / persoon?
 - Heeft u situaties meegemaakt waarin er onenigheid was tussen teamleden of cliënten?
 - Hoe bent u met het conflict omgegaan en welke stappen heeft u ondernomen om tot een oplossing te komen?
 - Hoe navigeert u in situaties waarin u denkt dat uw aanpak het meest effectief is, maar uw collega's een ander perspectief hebben? Hoe pleit u voor uw ideeën en beïnvloedt u het besluitvormingsproces?
- Zijn er normen die heersen op de werkvloer die betrekking hebben op hoe een collega zijn / haar werk uitvoert?
 - Geschreven regels / ongeschreven regels / besproken met elkaar / hoe worden ze overgedragen
 - In hoeverre is er sprake van verwachtingen naar elkaar op de werkvloer?
 - Worden deze verwachtingen uitgesproken?
 - Bent u het met deze verwachtingen eens?

Afsluitende vragen

- Wilt u nog iets delen?
- Heeft u nog vragen over de inhoud?
- Hoe vond u het interview gaan?

Bijlage III: Codelijst

- Algemeen
 - Bijstand; structuur
 - Functie
 - Organisatiestructuur
 - Organisatieverwachtingen
 - SAM
 - Team
 - Werkdruk
- Conformiteit
 - (Discursief) leiderschap
 - (Groeps)verwachtingen
 - (Impliciete) groepsnorm
 - Afhankelijkheid
 - Cohesie
 - Consensus
 - Context;
 - Context; (Groeps)sfeer
 - Context; Stressvolle situatie
 - Eigen overtuigingen
 - Identificatie
 - Zichtbaar conformerend gedrag
 - Zichtbaar niet-conformerend gedrag
- Zacka
 - Achtergrond publieke dienstverlener
 - Achtergrond publieke dienstverlener; gender/sekse
 - Discretion
 - Disposities; Streng
 - Disposities; Zakelijk
 - Disposities; Zorgzaam
 - Eigenschappen cliënt
 - Eigenschappen cliënt; gender/sekse
 - Gymnastics of the Self
 - Informal Moral Taxonomies; Attitude
 - Informal Moral Taxonomies; Issues
 - Informal Moral Taxonomies; Situation
 - Motivatie
 - Peer-level Accountability
 - Rolervulling
 - Socialisatie