
Interorganisationele vraagstukken in de welzijnszorg

A. J. A. Godfroj

1. Inleiding

Dit artikel heeft een tweeledig doel. Enerzijds wil het de mogelijkheden verkennen van toepassing van theorieën over interorganisationele verhoudingen op een concreet institutioneel veld in de samenleving, t.w. de welzijnszorg, anderzijds wil het 'de praktijk' dienen door bij te dragen aan een beter begrip van een aantal actuele vraagstukken in de welzijnszorg.

Omdat interorganisationele concepten en theorieën allerminst een eenduidig en samenhangend geheel vormen, wordt eerst ingegaan op het theoretische perspectief waarbinnen naar mijn mening interorganisationele verhoudingen bestudeerd moeten worden; vervolgens wordt een aantal actuele ontwikkelingen in de welzijnszorg aangeduid en nader beschouwd vanuit het eerder beschreven perspectief. Tenslotte worden conclusies geformuleerd.

2. Algemene theoretische gezichtspunten met betrekking tot interorganisationele verhoudingen

2.1 Organisatie en netwerk — Een van de voornaamste winstpunten van de interorganisationele theorie is, dat er 'over de grenzen van de organisatie wordt heengekeken'. Maar dat kan men op verschillende manieren doen.

Men kan de omgeving van de organisatie gebruiken om de grenzen van de organisatie scherper aan te geven; men kan de omgeving zien als iets waarmee de organisatie voortdurend allerhande zaken uitwisselt (de organisatie als 'open systeem'); men kan de omgeving — in het bijzonder andere organisaties — zien als iets dat (mede)bepalend is voor de aard en de structuur van de organisatie; en men kan — na wat Tetteroo (1974, blz. 21-22) een 'analytische sprong' noemt — een verzameling van organisaties als eenheid van analyse nemen. Zolang men die 'sprong' niet maakt, staat de afzonderlijke organisatie in het centrum van de belangstelling (derhalve de 'focal organization' genoemd; Evan, 1966, blz. 178). Na de 'analytische sprong' staat het netwerk als zodanig centraal in de aandacht.

Dit onderscheid is met betrekking tot de welzijnszorg belangrijk, omdat het heel wat kan uitmaken of men vanuit de *afzonderlijke organisaties* — met hun relatieve autonomie en hun 'eigen' oriëntaties — denkt over hulpverlening en de afstemming daarvan, of dat men redenerend vanuit de cliëntenmarkt of de maatschappelijke context voorwaarden formuleert waaraan het *totale lokale dienstverleningsaanbod* (het netwerk als zodanig) moet voldoen. In dit artikel wordt vanuit beide gezichtspunten gewerkt om de daaruit voortvloeiende spanningsverhouding tussen 'organisatie' en 'netwerk' te verhelderen.

Deze spanningsverhouding doet onmiddellijk denken aan de actuele discussie rond de verhouding tussen 'actor' en 'systeem' (Zijderveld 1966; Bekke 1976; Adriaansens 1976). Een complicatie is echter dat niet direct duidelijk is wie in een interorganisatieel netwerk als 'actor' moet worden opgevat: de organisaties of de individuen. Een eenvoudige schets van dit vraagstuk is noodzakelijk.

Zouden we — ter vermindering van personificatie van sociale systemen — slechts individuele personen als actoren opvatten, dan wordt datgene waarin we het meest geïnteresseerd zijn, namelijk interorganisatiele verhoudingen, gemakkelijk gereduceerd tot interindividuele verhoudingen. Het 'essentiële' van het netwerk, namelijk dat het interorganisatieel is, zou daarmee buiten beschouwing blijven. Om dit te vermijden zou men óf moeten terugvallen op het alternatief van een analyse in termen van systemen en subsystemen, óf organisaties wèl als actoren opvatten, waardoor de verhouding tussen organisaties als actoren en individuen als actoren tot verwarring kan leiden.

Op deze wijze redenerend dreigen we snel in een impasse te geraken. Er is behoefte aan een verscherping van het systeem-concept en het actor-concept.

2.2 Systeem-benadering en actor-benadering — Er zijn globaal twee alternatieven om het systeem-begrip te definiëren. De eerste mogelijkheid is de omschrijving van een (sociaal) systeem als een verzameling van personen of actoren. Het begrip is dan equivalent aan 'groep', 'organisatie', 'instituut' o.i.d. Wanneer men dan een systeem-benadering tegenover een actor-benadering zet, roept men een tegenstelling op tussen groep en individu, tussen dwingende collectiviteit en vrije persoon.

Deze tegenstelling weerspiegelt een klassiek methodologisch dilemma in de sociologie. Dit dilemma gaat om een keuze uit alternatieve analytische perspectieven, die op een verschillende manier licht laten schijnen op de sociale werkelijkheid. De socioloog kan het sociale leven bekijken vanuit het gezichtspunt van het collectieve, het geïnstitutionaliseerde en het 'objectieve' (of ge-objectiveerde), resp. vanuit het gezichtspunt van het individuele, het handelen en het subjectieve. Hierbij geldt de stelregel, dat men bij gebruikmaking van een bepaald perspectief niet moet denken of doen geloven, dat andere

perspectieven de werkelijkheid 'minder goed weergeven'. Doet men dat wel, dan 'reïficeert' men het perspectief: men 'verzelfstandigt' het ten opzichte van de werkelijkheid (Adriaansens 1976, blz. 40). Juist vanwege laatstgenoemde overwegingen tracht men tegenwoordig vaak tot een integratie van perspectieven te komen. Maar men slaagt er meestal niet in de tegenstelling tussen de perspectieven werkelijk te overbruggen. Het dilemma blijft, omdat men — zij het beurtelings — uit *afzonderlijke* perspectieven blijft werken.

Dit brengt ons bij een tweede mogelijkheid om 'systeem' te definiëren, namelijk als een geheel van handelingen, 'georganiseerd' rond bepaalde functies. Dit alternatief lijkt sterk op de systeembenadering van Parsons in zijn 'post-functionalistische' periode (zie Adriaansens 1976). Gebruikt men het systeembegrip in deze betekenis, dan wordt het een analytisch instrument om de complexiteit van het sociale leven op een relatief eenvoudige manier voor te stellen en zodoende inzichtelijk te maken. Dit systeembegrip staat *niet tegenover* het actor-begrip. Het is toepasbaar op het niveau van het individu, de groep, de samenleving, en biedt volgens Parsons goede mogelijkheden om de tegenstelling tussen perspectieven te overbruggen. Het kan zowel de subjectieve als de objectieve aspecten van de sociale werkelijkheid omvatten.

De eerste opvatting van het systeem-begrip lijkt bij confrontatie met de 'actor-benadering' tot een blijvende tegenstelling te leiden tussen perspectieven die niet werkelijk geïntegreerd kunnen worden. Binnen de tweede opvatting lijken echter mogelijke tegenstellingen tussen individuele (actorgebonden) motieven en strategieën enerzijds en geïnstitutionaliseerde structuren anderzijds 'weggemoffeld' te worden. Het lijkt derhalve gewenst om *binnen een systeembenadering* (in de tweede betekenis) aandacht te schenken aan de dialectische verhouding tussen het *handelen van actoren* en *sociale structuren*.

2.3 *Dialectisch perspectief als integratiekader* — Ook Zijderveld (1966) heeft belangwekkende bouwstenen aangedragen voor een geïntegreerd perspectief, dat volgens hem een dialectisch karakter draagt. Essentieel daarin is niet zozeer, dat het sociale leven *zowel* collectieve *als* individuele, zowel objectieve als subjectieve aspecten kent, maar dat het collectieve en het individuele, het sociale en het persoonlijke, het objectieve en het subjectieve, de gevestigde instituties en het sociale handelen *elkaar* in een dynamische wisselwerking voortdurend *veronderstellen* en niet zonder elkaar begrepen kunnen worden. Het 'dynamische' is geen modieuze franje. Het is het fundament van een dialectische beschouwingwijze. Het wezenlijke van deze gedachtengang is door weinigen zo kernachtig onder woorden gebracht als door Gurvitch: 'La structure sociale est un processus permanent: elle est comprise dans un mouvement de déstructuration et de restructuration perpétuelles parce qu'elle est un

aspect de la société en acte, qui, en tant qu' "oeuvre", ne peut subsister sans intervention de l' "acte": effort d'unification et d'orientation toujours à recommencer' (Gurvitch 1958, blz. 206).

Toegepast op interorganisatiele netwerken impliceert dit, dat men een netwerk analyseert als een 'structuur in ontwikkeling', een structuur, te beschrijven naar kenmerken zoals machts- en gezagsverhoudingen, communicatie- en uitwisselingssystemen, e.d., voortdurend in zijn functioneren bevestigd, maar ook voortdurend 'bijgesteld' door actoren, die in een gegeven situatie opereren vanuit een bepaalde gerichtheid op waarden, doeleinden, belangen, e.d. en vanuit een geheel van oordelen welke men heeft over de andere actoren in het netwerk. 'Bevestiging' en 'bijstelling' moeten in intentionele zin in verband gebracht worden met genoemde oriëntaties van actoren, en moeten in effectuerende zin in verband gebracht worden met invloedsmogelijkheden van actoren, d.w.z. met machtsverhoudingen.

Hiermee is nog niet expliciet antwoord gegeven op de vraag wie in dit verband als actoren opgevat moeten worden. Het antwoord kan eenvoudig zijn. Zomin als 'systeem' en 'organisatie' equivalenten zijn, evenmin zijn 'actor' en 'individu' equivalenten. Wanneer systeem-eigenschappen op het niveau van de organisatie onderscheiden worden, zullen individuen (roldragers) en afdelingen (rolgroepen) als actoren optreden. Wanneer een netwerk van organisaties als systeem bestudeerd wordt, zullen individuele representanten van de organisaties maar ook de organisaties-als-zodanig als actoren optreden. Een 'handelingseenheid' treedt op als actor. Dat kan een individu zijn, maar ook een geïnstitutionaliseerde handelingseenheid: een organisatie. Van de Ven, Emmet en Koenig (1974, blz. 119) komen onder verwijzing naar Parsons (1964, blz. 96-101) tot gelijksoortige conclusies: 'As a collectivity, the role structure of the social action system is such that it is able to act as a unit'.

De aard van ons studie-object verzet zich er dus niet tegen te werken vanuit het aangeduide dialectische perspectief. Zijdeveld wijst echter op een probleem, waar wij ons ook mee geconfronteerd zien. Nadat hij uiteengezet heeft, dat een systeembenadering en een actorenbepandering in principe geïntegreerd moeten kunnen worden in een dialectische denkwijze, stelt hij de vraag of deze dialectiek niet tot *complementariteit* wordt, wanneer men de dialectische beschrijving gaat *toetsen* aan de empirie (Zijdeveld 1966, blz. 208). Hij laat de vraag open. Ook met betrekking tot ons onderwerp blijkt dat het 'practisch onmogelijk' is om in toetsbare uitspraken recht te doen aan het dialectische perspectief. In elke toetsbare uitspraak denkt men óf uit het gezichtspunt van de actoren óf uit het gezichtspunt van de systemen.

De eventuele toetsing van een dialectische theorie over interorganisatiele verhoudingen is echter nog niet aan de orde, omdat een dergelijke theorie nog niet ontwikkeld is. Wel zijn er theorieën die rekenschap geven van sommige

factoren en processen, die ook in een dialectische theorie een plaats moeten krijgen. Omdat het hier niet de plaats is om een systematisch overzicht te geven van de stand van de interorganisationale theorievorming worden hier slechts summier 'inpasbare' theorie-elementen aangeduid.

Marrett (1971) ordende belangrijke variabelen onder de noemers 'comparatieve' en 'relationele' eigenschappen. Bij de laatste gaat het om kenmerken van de relaties tussen de 'partijen', bij de eerste om kenmerken van de partijen zelf, die van invloed zijn op de onderlinge relaties. Van de Ven, Emmet en Koenig (1974) voegen hieraan toe de benadering van netwerken als 'Interorganisationale Kollektiviteit', onder verwijzing naar Parsons omschreven als 'social action system'.

Andere auteurs verdiepen zich vooral in de structuur (statischer opgevat dan bij Gurvitch) van het netwerk als zodanig, zoals Warren (1967), die vier 'contexttypen' onderscheidt, en Litwak en Rothman (1970), die hypothesen formuleren omtrent de samenhang tussen structurele eigenschappen en effectiviteit van interorganisationale verbindingen of netwerken, waarbij zij helaas nalaten effectiviteitscriteria te noemen. Benson is één van de schaarse auteurs die aandacht schenken aan de relaties van een netwerk met zijn omgeving, in het bijzonder in termen van machtsverhoudingen en verwerving van hulpbronnen (Bensons, 1975).

Voorbeelden van variabelen die een rol spelen in het actoren-perspectief geven Litwak en Rothman (1970), die aandacht schenken aan interdependentiebewustzijn, en Walton (1972), die verschillende typen besluitvormingsprocessen (probleemoplossing, onderhandeling en vermindering) in verband brengt met de door partijen gekoesterde identiteitsaanspraken. Ook ideologische opstellingen (Bensons 1975, blz. 235-238), of groepsbelangen, zoals aanspraken op een 'professionele identiteit' (Godfroij 1977, blz. 90-104 en 112-114), zijn — gezien vanuit een actoren-perspectief op interorganisationale relaties — belangrijke variabelen.

In het voorgaande zijn de fundamentele lijnen geschetst waarlangs m.i. de theorie van de interorganisationale verhoudingen verder ontwikkeld moet worden. Zij zijn bepalend voor de wijze waarop ik hierna zal pogen enkele actuele vraagstukken in de welzijnszorg te analyseren. Kernpunten hierbij zijn de dialectische verhouding tussen de structuur van sociale handelingssystemen en actoren, de dynamische wederzijdse beïnvloeding van sociale — dus betekenisvolle — verschijnselen op verschillende integratieniveau's (micro — meso — macro).

3. Actuele ontwikkelingen in de welzijnszorg

Terwille van een goed begrip van interorganisationele vraagstukken in de welzijnszorg wordt in deze paragraaf eerst een beeld gegeven van een aantal opvallende 'trends' in de hedendaagse welzijnszorg.

3.1 Rationalisering en cliëntgerichte dienstverlening — Vooral sinds het verschijnen van de 'Knelpuntennota' (1974) is er allereerste grote aandacht gegroeid voor zaken als efficiency, prioriteitenstelling, sanering, coördinatie, schaalvergroting, regionalisering, echelonnering, publieke verantwoording. Hiermee wil men een halt toeroepen aan kenmerkende verschijnselen in de welzijnszorg zoals versnippering, ondoorzichtigheid, onbeheersbaarheid en wildgroei. Deze aandacht voor een rationalisering van het dienstverleningssysteem gaat samen met een eveneens groeiende aandacht voor de ervaringen van de cliënt, die in vele opzichten anders benaderd wordt dan vroeger: als 'mondiger'. De belevingswereld van de cliënt wordt meer maatgevend geacht voor de hulpverlening; er wordt aandacht gegeven aan participatie-mogelijkheden van de cliënt in zijn eigen hulpverleningsproces; zijn problemen worden geplaatst binnen een bredere context: andere problemen van de cliënt, zijn levenssituatie, de maatschappelijke context. De cliënt mag meer zichzelf blijven. Deze ontwikkelingen hangen samen met een tweetal meer algemene trends in onze samenleving: enerzijds democratisering en versterking van participatiemogelijkheden, anderzijds de neiging problemen niet geïsoleerd maar in een breed verband te zien.

We zien dus ontwikkelingen in het macro-gebeuren (de maatschappij) doorwerken in het meso-gebeuren (het dienstverlenende systeem) en het micro-gebeuren (de hulpverleningsrelatie). Maar hier is geen sprake van eenrichtingsverkeer. Het dienstverlenende systeem geeft mogelijkheden en beperkingen aan het functioneren van de hulpverleningsrelatie, maar initiatieven vanuit dit micro-niveau kunnen leiden tot bijstellingen in het dienstverlenende systeem. Een goed voorbeeld is de uitwerking van een meer 'integrale benadering' van de cliënt (micro-niveau) op hogere niveau's. Het leidt tot domeinverbreding van de organisatie en tot taakoverlappingsen en domeinconflicten in het netwerk (meso-niveau) óf — wanneer men domeinverbreding afwijst — tot de ontwikkeling van nieuwe coördinatie- en samenwerkingstechnologieën, en dus tot 'netwerkontwikkeling'.

Een andere belangrijke trend is die in de richting van 'wijkgerichte' hulpverlening. Als een contrapunt tegenover de op grotere efficiency en beheersbaarheid gerichte processen van schaalvergroting, wordt in kringen van dienstverleners sterk de nadruk gelegd op het vergroten van de toegankelijkheid van de dienstverlening, het wegnemen van 'drempels', het aansluiten bij

de directe leefsituatie van de cliënt, het rekening houden met wijk-specifieke problematiek, grotere aandacht voor preventieve en collectieve aspecten van probleemsituaties, een 'integraal aanbod van dienstverlening', hetgeen inhoudt, dat men door wijkgerichte opzet van de uitvoerende dienstverlening tevens tot een betere afstemming en coördinatie tracht te komen. Medisch-sociale wijkcentra geven op de duidelijkste wijze gestalte aan deze ontwikkeling. Maar er zijn ook andere wijkgerichte samenwerkingsvormen waarbij de betrokkenen minder van hun autonomie prijsgeven. In al deze samenwerkingsvormen is een centraal probleem de ontwikkeling van samenwerkings-technologieën, als tegenhanger van het reeds genoemde probleem van de domein-afstemming.

3.2 Lokale vorming van welzijnsbeleid — Complementair aan de genoemde trends in de uitvoerende dienstverlening, is een algemene groei waarneembaar in interorganisationale uitwisselingsprocessen rond beleidsvorming, planning en management. Dit is niet alleen een gevolg van de groei van uitwisselingsprocessen rond de uitvoerende dienstverlening (binnen het netwerk), maar ook van sterke stimulansen vanuit de netwerk-omgeving, namelijk vanuit het politiek-bestuurlijke systeem. Door de centrale overheid is als antwoord op de in de Knelpuntennota gesignaleerde problematiek een 'gedecentraliseerd welzijnsbeleid' ontworpen, dat moet leiden tot vergroting van de beheersbaarheid, samenhang, flexibiliteit en participatie van betrokkenen. Terwijl in de uitgangssituatie de dienstverlenende organisaties voor hun 'hulpbronnen-voorziening' overwegend afhankelijk zijn van de centrale overheid, is het decentralisatie-beleid gericht op versterking van lokale netwerken van dienstverlenende organisaties, waarin lokale instanties — binnen een geheel van door de centrale overheid geformuleerde voorwaarden — zelf een verbeterde taakafbakening en afstemming van dienstverlening realiseren. Men mag hier met recht zeggen, dat 'actoren' met 'systeem-vorming' bezig zijn in een gegeven situatie die door actoren in machtsposities als 'achterhaald' werd veroordeeld. Niet alleen het beoogde resultaat van dit alles — in Bensons terminologie aan te duiden als 'interorganizational equilibrium' (Benson 1975, blz. 235-238) — is voor ons onderwerp belangrijk, maar ook het besluitvormingsproces dat ertoe moet leiden, en dat 'interorganisationale meerjarenplanning' veronderstelt. Het gaat daarbij vooral om de strategieën die de betrokken partijen zullen kiezen, de effecten daarvan voor de partijen en voor het netwerk als zodanig, en de effecten voor de dienstverlening aan de cliënten.

De beschreven ontwikkelingen maken voldoende duidelijk, dat er op inter-organisationeel vlak heel wat gaande is. In hetgeen nu volgt wordt dit meer gedetailleerd door vanuit de beschreven dialectische denkwijze bestaande in-

terorganisatiele theorieën toe te passen.

4. Interorganisatiele verhoudingen in de welzijnszorg

4.1 Arbeidsverdeling en interdependentie — Een kernpunt in de voorgaande beschouwingen is, dat er in de samenleving groepen en individuen zijn, die behoefte hebben aan uiteenlopende vormen van dienstverlening, dat die behoeften zelf of de wijzen waarop zij zich manifesteren, zich ontwikkelen in samenhang met ruimere maatschappelijke ontwikkelingen (vgl. Godfroj 1974) en dat er een historisch gegroeid geheel van dienstverlenende organisaties en instanties is om aan die dienstverleningsvraag te beantwoorden.

Langs uiteenlopende lijnen, zoals behoefte- en noodcategorie, bevolkingscategorie, kader, levensbeschouwing, territorium, e.d. (vgl. NRMW 1970), is er een arbeidsverdeling ontstaan, die nu als niet meer adequaat gezien wordt in het licht van de behoeften van de 'markt' en rekening houdend met de maatschappelijke hulpbronnen die erin geïnvesteerd moeten worden. Dit betekent dat er zowel vanuit het micro-niveau (uitvoerende dienstverlening) als vanuit het macro-niveau (voorwaarden-scheppende kaders, maatschappelijke omgeving) druk wordt uitgeoefend om nieuwe criteria te ontwikkelen om de doelmatigheid van de dienstverlening aan af te meten. In het bijzonder let men er niet alleen meer op of de afzonderlijke dienstverlenende organisaties doelmatig functioneren (ook al zijn zelfs daarvoor de criteria in veel gevallen diffuus en impliciet), maar ook of het hele lokale dienstverleningssysteem doelmatig is opgezet en functioneert. 'Integrale benadering van de hulpvraag' is daarbij een centraal criterium. Daardoor neemt het bewustzijn van de interdependentie van de voorzieningen toe. In het verlengde hiervan liggen herstructureringen in het interorganisatiele netwerk: bijstellingen of aanpassingen in het dienstverlenende systeem, waar verschillende groepen actoren, binnen en buiten de dienstverlenende organisaties, bij betrokken zullen zijn. Dit herstructureringsvraagstuk heeft twee kanten. Het vereist een heroriëntatie t.a.v. de taakafbakening tussen de organisaties (arbeidsverdeling), en een heroriëntatie t.a.v. de afstemming van de taakvervulling (interdependentie). Deze twee aspecten zijn nauw met elkaar verbonden. Door de taken of het domein van verschillende organisaties op een bepaalde manier te definiëren, bepaalt men ook de aard van de interdependentie. Oftewel: comparatieve kenmerken hebben gevolgen voor relationele kenmerken.

Blau en Scott onderscheidden reeds in 1962:

- symbiotische interdependentie: de onderlinge afhankelijkheid van ongelijksoortige organisaties, die elkaar nodig hebben omdat ze elkaar aanvullen;
- competitieve interdependentie: de onderlinge afhankelijkheid van gelijk-

soortige organisaties, die elkaars functioneren beïnvloeden door a.h.w. 'in elkaars vaarwater' te zitten (Blau en Scott 1962, blz. 214-221).

Een huisartsenpraktijk en een maatschappelijk werk-instituut vertonen bijvoorbeeld symbiotische interdependentie, wanneer de één begint met hulpverlening op het punt waar de ander ophoudt, of waar beide elkaar aanvullen in een gezamenlijk hulpverleningsproces, in situaties waarin de cliënt met elkaar samenhangende somatische en psychosociale problemen heeft.

Symbiotische interdependentie doet zich ook voor tussen een Gemeentelijke Sociale Dienst en een Instelling voor Algemeen Maatschappelijk Werk, wanneer de GSD zich bezighoudt met het lenigen van materiële nood en de hulp in immateriële problemen overlaat aan het AMW. Deze relatie kan omslaan in competitieve interdependentie, indien aan GSD-zijde de opvatting postvat, dat materiële en immateriële nood onlosmakelijk verbonden zijn en dat men daarom op beide vlakken hulp moet bieden, met als gevolg, dat de GSD en het AMW gedeeltelijk dezelfde diensten aanbieden aan dezelfde markt (partieel gelijksoortig zijn).

Uit eigen onderzoek is gebleken, dat een dergelijke vorm van competitieve interdependentie tussen non-profitorganisaties inderdaad voorkomt. (Godfroy 1977, m.n. blz. 88). In netwerken rond Gemeentelijke Sociale Diensten bleken onduidelijkheid van taakafbakening en meningsverschillen over de taakafbakening beduidend meer voor te komen t.o.v. het Algemeen Maatschappelijk Werk dan t.o.v. andere organisaties. Aan de zijde van het AMW treft men vaak de opvatting aan, dat de domein-conflicten gemakkelijk opgelost kunnen worden, als de GSD zich maar niet op het taakveld van deze organisatie begeeft.

4.2 Competitieve interdependentie: oorzaken – Wat verklaart het conflict-karakter van het beschreven type interdependentie? Blau en Scott stellen, dat competitie de strijd is om dominantie, oftewel om de beheersing van gewaardeerde schaarse hulpbronnen. Waar deze beheersing gevestigd is, houdt de competitie op (Blau en Scott 1962, blz. 214-216). Over het belang van de hulpbronnen zegt Benson: 'Interactions of organizations may occur at either level – in the delivery of mandated services or in the acquisition of resources. The fundamental argument in the present formulation is that the interactions at the level of service delivery are ultimately dependent on resource acquisition . . . Two basic types of resources are central to the political economy of interorganizational networks. These are money and authority' (Benson 1975, blz. 231-232). Benson ziet deze twee 'hulpbronnen' als het fundament van de bestaanszekerheid van organisaties. De betekenis van het begrip 'money' is duidelijk. Het begrip 'authority' verwijst bij Benson naar de legitimering van claims op een bepaald competentie-gebied: erkende competentie. Beheersing

van deze fundamentele hulpbronnen door elementen in de omgeving van het netwerk leidt tot dominantie of macht van deze omgevings-elementen in relatie tot het netwerk. Verwerving van deze hulpbronnen door leden van het netwerk zelf leidt tot dominantie of macht van deze leden binnen het netwerk. De verwerving van geld is voor welzijnsorganisaties doorgaans niet afhankelijk van ruilverhoudingen 'op de markt', maar van subsidieregelingen. Dit geeft voor de kortere termijn een relatief grote bestaanszekerheid. Het meest fundamentele probleem is echter de verwerving van 'authority', omdat op langere termijn de geldvoorziening erdoor beïnvloed kan worden. Waar het marktmechanisme niet werkt, werkt het politieke mechanisme. Waar de erkenning van competentie in gevaar komt, komt de geldverwerving in gevaar. Dit krijgt extra gewicht nu de decentralisatie van het welzijnsbeleid de politieke keuzen rond de verdeling van de schaarse geldmiddelen naar het lokale niveau verschuift.

Het is nu duidelijker waar de competitieve interdependentie op berust. De fundamentele levensvoorwaarden van een organisatie omvatten o.a. een duidelijke en door anderen erkende identiteit, en wel een in essentiële opzichten exclusieve identiteit. Overlappende taakvelden vormen hiervoor een bedreiging. De identiteitsconflicten die hieruit voortvloeien kunnen volgens Benson toegedekt worden zolang de hulpbronnen-voorziening niet in gevaar is. Nu men door een gedecentraliseerd welzijnsbeleid naar meer doelmatige en efficiënte netwerken toe wil, is de hulpbronnenvoorziening voor afzonderlijke organisaties wel in gevaar, en manifesteert de competitie om 'authority' zich duidelijker.

4.3 Gevolgen van competitieve interdependentie — Wat zijn de gevolgen van competitieve interdependentie voor de interacties tussen de betrokken organisaties? In ons eigen onderzoek bleek, dat de interorganisationele communicatie erop achteruit gaat, als de taakafbakening onduidelijk is en de taken worden gezien als niet-complementair: men komt minder toe aan de oplossing van gemeenschappelijke problemen, aan gezamenlijke werkprogramma's en aan concrete afspraken (Godfroj 1977, blz. 89).

Walton legt een verband tussen identiteitsconflict en de aard van de interorganisationele uitwisseling. Er zijn drie uitwisselingstypen: (1) Probleemoplossing: men beoordeelt een situatie gezamenlijk als problematisch, men analyseert de situatie en bekijkt wat iedere partij kan bijdragen aan een oplossing. Hierbij komt ieders identiteit aan bod. De partijen 'geven zich bloot', want met ieders mogelijkheden komen ook ieders beperkingen aan het licht. Dat laatste neemt men op de koop toe, als het netto-resultaat is, dat de gewenste identiteit wordt bevestigd. Probleem-oplossing en identiteits-versterking on-

dersteunen elkaar dus. (2) *Onderhandeling*: in plaats van een gemeenschappelijk probleem wil men een 'eigen probleem' oplossen. Daartoe wil men iets van de andere partij gedaan krijgen. De andere partij die weet dat hij iets te bieden heeft, kan tegenprestaties vragen. Beide partijen trachten zo de 'eigen opbrengst' te maximaliseren in verhouding tot wat men de andere partij aan voordelen moet geven. 'Open kaart spelen' zoals bij het probleem-oplossen is hier geen geschikte taktiek. Wanneer partijen elkaars identiteitsaanspraken niet ondersteunen, en men dus over en weer de eigen identiteits-aanspraken moet verdedigen, is onderhandeling te verwachten. (3) *Vermijding*: interactie waarbij men probleem-oplossing en onderhandeling vermijdt. Dit gebeurt wanneer men de opstelling mist die nodig is voor probleem-oplossing en tevens de winstkansen in een onderhandelingsproces onvoldoende hoog aanslaat. Men blijft aan de interactie deelnemen, omdat men op de hoogte wil blijven van de ontwikkelingen, of zich niet kan permitteren de interactie af te breken, bijvoorbeeld omdat men de eigen identiteitsaanspraken ook in gevaar zou brengen door klaarblijkelijk niet op samenwerking gericht te zijn.

Een aantal van Walton's veronderstellingen is empirisch te ondersteunen. Ons onderzoek toonde matige tot sterke positieve samenhangen tussen het vóórkomen van tegenstellingen in de interorganisationele uitwisseling, het verscherpen van tegenstellingen, het optreden van onderhandeling, 'langs elkaar heenpraten' en het omzeilen van problemen. Er traden negatieve samenhangen op tussen deze variabelen enerzijds en doelgerichtheid en conflictoplossing anderzijds (Godfroy 1977, blz. 78).

4.4 Het samengaan van probleemoplossing en onderhandeling – Een correctie op Walton's veronderstellingen lijkt noodzakelijk. Hoewel volgens Walton gezamenlijke probleemoplossing en onderhandeling moeilijk met elkaar kunnen samengaan, menen wij dat professioneel-ideologische opvattingen omtrent dienstverlening en samenwerking, die onafhankelijk zijn van de grenzen van de afzonderlijke organisaties, tot een samengaan van onderhandeling en probleemoplossing kunnen leiden. Ons onderzoek leverde aanwijzingen op dat de identiteits-aanspraken van de dienstverlenende organisaties en de identiteits-aanspraken van de dienstverlenende beroepsgroepen elkaar op deze wijze kunnen doorkruisen, en dat elkaar tegenwerkende referentie-kaders van invloed zijn op de strategie in de interorganisationele besluitvorming. Domeinconflicten, en dus identiteits-conflicten tussen een Gemeentelijke Sociale Dienst en een Instelling voor Algemeen Maatschappelijk Werk zijn bijvoorbeeld een uitvloeisel van een element van een professionele ideologie, die zowel door maatschappelijk werkers van GSD's als van AWM-instellingen wordt aangehangen: de wenselijkheid de problematiek van de cliënt in een brede context te benaderen, ook al is het zo dat de *ontkoppeling* van mate-

riële en immateriële hulpverlening in GSD-kring sterker wordt afgewezen dan in AMW-kring (Godfroj 1977, blz. 79 en 92-94).

Welke factoren zijn in dit verband nu het sterkst: de organisatie-gebonden identiteits-aanspraken of de professie-gebonden hulpverleningsideologie? Dit zal ongetwijfeld van een veelheid van andere factoren afhangen. Eén daarvan is de factor 'tijd'. Mede op grond van de besproken onderzoeksresultaten veronderstellen wij, dat in de welzijnszorg relatief 'jonge' domeinconflicten de neiging hebben 'vermijding' en 'onderhandeling' in de hand te werken, maar dat men er door de druk om samen te werken na verloop van tijd middels een leerproces toe komt om samen te werken aan de oplossing van gemeenschappelijke problemen, overigens in een klimaat waarin nog relatief veel onderhandeling overblijft als gevolg van hardnekkige domeinconflicten.

4.5 *Conditie voor probleemoplossende interactie* — Domein-problemen kunnen de samenwerking dus flink belemmeren. Wat is er vanuit de inter-organisatiele theorie in meer positieve zin te melden over samenwerking in de welzijnszorg en het oplossen van problemen die zich daarbij voordoen?

Zoals eerder vermeld vergroot duidelijkheid van domeinafbakening de kansen op een vruchtbare samenwerking. Dat is echter niet voldoende. Er moeten ook aanknopingspunten voor samenwerking zijn, oftewel er moet sprake zijn van (*partiële*) *interdependentie*. Zoals Litwak en Rothman (1970, blz. 147-150) opmerken, is samenwerking zinloos, wanneer de activiteiten van de ene organisatie die van de andere niet raken, of wanneer de organisaties zich niet zodanig van elkaar onderscheiden, dat zij elkaar iets te bieden hebben. Dit lijkt een 'open deur'. Maar er zitten voor de samenwerkingspraktijk belangrijke implicaties in: de samenwerking zal doelmatiger en soepeler verlopen, wanneer men specificeert op welke punten de partiële interdependentie optreedt. Ervaringen, opgedaan in eerstelijns-samenwerkings-experimenten wijzen uit, dat dit een moeilijke opgave is. (Zie bijv. Dokter, Van der Grinten en de Jong 1974; de Jong en Verloop 1977; Meijers 1977).

Naast problemen op het inter-organisatiele vlak, zoals hiervoor uiteengezet, kunnen zich specifieke problemen voordoen op het inter-professionele en het inter-persoonlijke vlak. Op het *interprofessionele* vlak is het vraagstuk aan de orde, wat het typisch eigene is van de verschillende disciplines. Dat moet bekend zijn om de raakvlakken te kunnen vaststellen. Een typisch probleem bij samenwerkingsprojecten is, dat de wederzijdse 'beeldvorming' uiterst gebrekkig kan zijn, gevuld met stereotypen, vertekeningen en lacunes. Het is vaak een moeizaam proces deze beeldvorming zodanig te verbeteren, dat men gezamenlijk de aard van de partiële interdependentie kan vaststellen, zowel wat betreft de *functies* die iedere discipline vervult, als wat betreft de *hulpverleningstechnologieën*. Dit onderscheid is van belang, want het is niet

voldoende het erover eens te zijn, dat de functies interdependent zijn. Men moet ook een 'instrumentarium' ontwikkelen om de interdependentie in het praktische functioneren tot zijn recht te laten komen. Kortom: men moet een 'samenwerkingstechnologie' ontwikkelen. Men kan daarbij op tal van belemmeringen stuiten: een taalkloof tussen de vertegenwoordigers van de verschillende disciplines; verschillen in inkomen en prestige, waardoor de met de mond beleden horizontale relaties feitelijk niet altijd gerealiseerd worden; verschillen in structurele inbedding (kader) van de verschillende disciplines: bijvoorbeeld personeelsleden van gesubsidieerde, al of niet hiërarchisch gestructureerde instellingen en van overheidsinstellingen, gedetacheerd in een samenwerkingsverband met vrije ondernemers. Door de werking van deze factoren, door de moeizaamheid van een soms wat naïef-enthousiast begonnen samenwerkingsproces, en tenslotte door de typische karaktertrekken en eigenaardigheden van de deelnemende individuen, blijken er doorgaans ook op het *interpersoonlijke vlak* spanningen op te treden van een niet vermoede aard en intensiteit. De conclusie is dan ook, dat samenwerking tussen dienstverlenende instellingen op uitvoerend niveau naast voldoende duidelijkheid van taakafbakening en partiële interdependentie vooral een zorgvuldig gepland en deskundig begeleid leerproces vereist. Waar dat geldt in situaties van symbiotische interdependentie, geldt het a fortiori in situaties waarin competitieve interdependentie optreedt.

4.6 *Differentiatie tussen beleid en uitvoering* — Eerder is gesteld, dat domeinproblemen hardnekkig kunnen zijn vanwege hun samenhang met de hulpbronnen-voorziening. Dit feit kan op het niveau van de uitvoerende dienstverlening van ondergeschikt belang zijn. 'Overlappende domeinen' van dienstverlenende organisaties vinden we op het uitvoerende niveau terug als 'parallele dienstverleningsmogelijkheden', waarvan op pragmatische (case-gebonden) gronden kan worden bepaald hoe ze worden aangewend. In overeenstemming met deze gedachtengang werd in een case-studie vastgesteld, dat op uitvoerend niveau met relatief groot gemak werd samengewerkt, terwijl op beleidsniveau sprake was van een relatieve stagnatie in de op samenwerking gerichte besluitvorming. (Bergmans, Damhuis, Elshout, Verschure 1974). Dit feit heeft te maken met functionele en structurele verschillen tussen beleidsniveau en uitvoerend niveau. Deze verschillen gaan terug op de befaamde tegenstelling tussen *het algemene* en *het bijzondere*, die we ook tegenkomen in verhandelingen over de verhouding tussen 'bureaucratie' en 'professie' (Etzioni 1969) of de verhouding tussen 'sociale politiek' en 'sociale zorg' (Giese 1973; Idenburg 1975). Aan de andere kant staan de algemeen-bindende regels en normen, gericht op uniformiteit en rechtsgelijkheid, universeel toepasbaar 'zonder aanzien des persoons'; aan de andere kant

staat de individualiteit en de uniekheid van de persoon (cliënt) wiens veelal diffuse probleemsituatie nooit precies door de regels gedekt wordt, terwijl het primaire uitgangspunt in de hulpverleningsrelatie is, 'dat de persoon wordt aangezien'.

Op het uitvoerend-dienstverlenende niveau kunnen vanuit een professionele optiek vele beslissingen op ad hoc-basis genomen worden ten behoeve van het specifieke geval waar men mee bezig is, zonder dat dat consequenties heeft voor domeinen of bronnenverwerving. Beslissingen op beleidsniveau zullen echter gewoonlijk een algemenere strekking hebben: ze kunnen verplichtingen scheppen voor de organisatie als zodanig en consequenties hebben voor de domein-bepaling en bronnenverwerving. Daarom zullen er op het niveau van de uitvoerende samenwerking in het algemeen minder wezenlijke conflicten rijzen dan in het kader van de samenwerking op beleidsniveau.

Dit feit moet gezien worden in verband met de door Parsons benadrukte 'discontinuïteit' in de gezagslijn tussen de genoemde niveau's, door hem aangeduid als 'managerial system' en 'technical system'. Hiermee bedoelt Parsons, dat de functievervulling op het uitvoerende niveau niet slechts kan berusten op zuivere delegatie van de verantwoordelijkheid om details in te vullen van wat reeds in algemenere zin op beleidsniveau is vastgelegd, doch evenzeer berust op eigen deskundigheid en autonome verantwoordelijkheid. De verhouding tussen beleidsniveau en uitvoerend niveau is daarom niet alleen een gezagsrelatie, maar ook een ruilrelatie (Parsons 1976). De praktische betekenis hiervan is, dat men het niet als zorgwekkend moet beschouwen, dat er in interorganisationeel verband op uitvoerend niveau uitwisselingen tot stand komen die niet voortvloeien uit besluitvorming op beleidsniveau. Integendeel, het is eerder toe te juichen, dat bepaalde barrières voor uitwisseling die op beleidsniveau tot impasses leiden, op uitvoerend niveau niet belemmerend werken.

Samenhangend met de besproken verschillen tussen beleidsniveau en uitvoerend niveau, kan men de samenwerking op beide niveau's ook verschillend structureren. Zonder allerlei verfijningen aan te brengen voor verschillende situaties — zoals Litwak en Rothman doen (1970) — kan men beleidsmatige uitwisseling gezien haar aard bij uitstek doen plaatsvinden via meer gestructureerde of geïnstitutionaliseerde uitwisselingskanalen. Omdat flexibiliteit essentieel is waar relatief veel onzekere factoren in het spel zijn, kan men — waar dat het geval is — beter minder gestructureerde vormen van beleidsmatige uitwisseling kiezen (Vgl. Litwak en Rothman, 1970, m.n. blz. 145-161). Op het dienstverlenende niveau zal naast gestructureerde uitwisselingsvormen steeds behoefte blijven bestaan aan ad hoc-uitwisseling.

4.7 *Samenhang tussen beleid en uitvoering* – Het feit dat men het onderscheid tussen beleid en uitvoering voldoende tot zijn recht moet laten komen, neemt niet weg dat het ook belangrijk is voldoende samenhang tussen beide niveau's te bewaren of te creëren. Dat geldt in een interorganisationale context evenzeer als in een intra-organisationale context. M.b.t. de welzijnszorg zijn er enkele factoren werkzaam die hieraan afbreuk kunnen doen.

Welzijnsorganisaties hebben tamelijk vaak een zwakke interne hiërarchering, vooral in de sfeer van het Algemeen Maatschappelijk Werk, het Opbouwwerk en de zogenaamde 'Alternatieve Hulpverlening'. Relatief autonome groepen of individuen nemen soms op grote fysieke en sociale afstand van de centrale organisatie zelfstandig operationele beslissingen. Smith spreekt hier van een 'front line organization', een organisatietype, dat vooral problemen kent m.b.t. de communicatie en controle tussen het centrum en de 'front line units' (Smith 1970, blz. 36-43; zie ook Van de Sande 1976). Voor ons beoogd is van belang, dat in zulke situaties een zo grote *discontinuïteit* kan ontstaan *tussen beleidsniveau en uitvoerend niveau*, dat niet alleen het bestaan van een gezagsrelatie, maar zelfs het bestaan van een ruilrelatie tussen beide twijfelachtig wordt. Een achterliggende rol speelt hier het feit, dat de betrokken (semi-)professionals doorgaans meer op versterking dan op verzwakking van de autonomie gesteld zijn, en het feit, dat zij voor het verrichten van hun taak in relatief zwakke mate afhankelijk zijn van beslissingen op beleidsniveau.

Wanneer om deze redenen de afstemming tussen beleid en uitvoering binnen afzonderlijke organisaties al belemmerd kan worden, hoeveel moeilijker zal die afstemming dan zijn op interorganisationeel vlak! Daar worden we bovendien geconfronteerd met de complicatie, dat de mate van interne hiërarchering tussen de organisaties sterk kan verschillen. Op interorganisationeel vlak kunnen deze verschillende organisatiestructuren op elkaar botsen (Zie Bergmans, Damhuis, Elshout, Verschure 1974, blz. 166-167).

Er zijn twee manieren om de *afstemming tussen beleidsniveau en uitvoerend niveau* in interorganisationeel verband gestalte te geven. De communicatie kan geheel plaatsvinden langs kanalen binnen de afzonderlijke organisaties, met als voordeel dat het botsen van onverenigbare gezagsstructuren wordt voorkomen, en als nadeel dat het tot onvolledigheid of inconsistentie van de communicatie kan leiden. Het alternatief bestaat uit directe communicatielijnen tussen degenen die de uitwisseling op beleidsniveau verzorgen en degenen die de uitwisseling op uitvoerend niveau verzorgen, als dit laatste tenminste in een gestructureerde vorm geschiedt. Elke organisatie heeft dan natuurlijk het probleem op te lossen, hoe men deze verticale communicatielijn die buiten de organisatie ligt, mee helpt tot stand brengen zonder dat dat botst met de interne communicatievormen.

4.8 *Interorganisatiele meerjarenplanning* — In de voorgaande beschouwingen was het vertrekpunt het bestaan van een dienstverlenend systeem, dat niet meer als adequaat gezien wordt in het licht van de zich ontwikkelende behoeften van de 'markt' en rekening houdend met de maatschappelijke hulpbronnen die erin geïnvesteerd worden. Dit brengt verschuivingen met zich mee in het interdependentiepatroon binnen het dienstverlenende netwerk en tussen dit netwerk en zijn omgeving. De 'bijstellingen' of herstructureringen in het dienstverlenende systeem, die op grond van deze verschuivingen nodig zijn, kunnen — zo zal inmiddels duidelijk zijn — niet 'zomaar even ingevoerd worden'. Dit is niet alleen zo omdat maatregelen, die eenvoudig 'in het veld gedropt worden', met voorbijgaan aan alle waarden en belangen die in dat veld leven, chaotische effecten zullen hebben, maar ook omdat wezenlijk in de op handen zijnde decentralisatie van het welzijnsbeleid is, dat de besluitvorming binnen de lokale netwerken moet plaatsvinden. De betrokken organisaties zullen — zo eist de overheid — in de besluitvorming betrokken moeten worden. In dat besluitvormingsproces komen natuurlijk al die kwesties: de domeinbepalingen, de identiteiten van organisaties en beroepsgroepen, ideologische opvattingen over hulpverlening, de voorziening in en de verdeling van de hulpbronnen, e.d. aan de orde. Het zal een moeizaam proces worden, dat tijd kost. Het instrument bij uitstek voor het oplossen van deze 'netwerkproblemen' is *gezamenlijke meerjarenplanning*. Het zou in dit kader te voeren alle elementen hiervan uit te werken. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten heeft op dit punt reeds belangrijk werk verricht (VNG, 1975, 1978). Kernpunt is, dat de afzonderlijke organisaties hun strategische keuzen m.b.t. te leveren diensten en te bedienen cliëntgroepen expliciteren en hun ontwikkelingsplannen voor de komende jaren kenbaar maken, teneinde vervolgens te komen tot een gezamenlijke toetsing van het totale lokale dienstverleningsaanbod aan criteria zoals voldoende aansluiting op de behoeften van de markt, voldoende rationele arbeidsverdeling en afstemming, doelmatigheid, beheersbaarheid en flexibiliteit. Deze toetsing zal moeten leiden tot eventuele bijstellingen in de strategische plannen.

5. Conclusie

Interorganisatiele verhoudingen kunnen bij uitstek bestudeerd worden op basis van een dialectisch perspectief, dat berust op een koppeling van actor- en structuurbenadering binnen een systeem-benadering. Interorganisatiele netwerken worden geanalyseerd als 'structuren in ontwikkeling', waarvan de dynamiek afhankelijk is van het strategisch handelen van gemotiveerde actoren. De strategie van organisaties binnen dienstverleningsnetwerken wordt fundamenteel gemotiveerd door de behoefte aan legitimering van claims op

een bepaald gebied van competentie (domain). Dit is op de langere duur tevens een voorwaarde om de financiering veilig te stellen. Maar de motieven zijn evenzeer ideologisch van aard. De domainclaims van de organisaties kunnen versterkt, maar ook doorkruist worden door ideologische claims van beroepsgroepen betreffende gewenste manieren van dienstverlening. Een centrale rol speelt het ideologische motief van de 'integrale benadering' van de hulpvraag van de cliënt. Hieruit kunnen zowel domain-expansie als samenwerking voortvloeien. Dit verschijnsel werkt samen met de uit het macrosysteem komende pressies tot rationalisering in de richting van een hernieuwde toetsing van het lokale dienstverleningsaanbod aan criteria als marktgerichtheid, afstemming en doelmatigheid. Hieruit vloeien herstructureringen in het lokale dienstverlenende systeem voort. Daarbij dient gedifferentieerd te worden tussen het beleidsvormende niveau en het uitvoerende niveau. Ook de samenhang tussen beide niveau's dient echter gewaarborgd te zijn. Gezamenlijke meerjarenplanning is het instrument bij uitstek om aan de noodzakelijke herstructureringen gestalte te geven.

Geraadpleegde literatuur

- Adriaansens, H. P. M., *Talcott Parsons en het conceptuele dilemma*, proefschrift Tilburg, 1976.
- Bekke, A. J. G. M., *Organisatieontwikkeling: confrontatie van individu, organisatie en maatschappij*, Rotterdam, 1976
- Benson, J. K., The Interorganizational Network as a Political Economy in: *Administrative Science Quarterly* vol. 20 (1975) blz. 229-249.
- Bergmans, K., G. Damhuis, P. Elshout, K. Verschure, *Samenspel en Tegenspel, onderzoek naar verhoudingen tussen welzijnsinstellingen in E.*, doctoraalscriptie, Tilburg, 1974.
- Blau, P. M. en W. R. Scott, *Formal Organizations* (1962), London, 1966.
- Dokter, H. J., T. van der Grinten, G. de Jong, *Gezondheid en Gezondheidscentra; ervaringen met samenwerkingsverbanden in de eerstelijns gezondheidszorg*, Amsterdam, 1974
- Etzioni, A., *The Semi-professions and their Organization*, New York, 1969.
- Evan, W. M. (ed.), *Interorganizational Relations*, Penguin, 1976.
- Giese, D., Zur Komptabilität von Gesetz und Sozialarbeit. In: H. U. Otto en S. Schneider, *Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit*, deel 1, blz. 45-65, Neuwied/Berlin, 1973.
- Godfroij, A. J. A., Welzijn in Sociologisch Perspectief, in: *Sociale Wetenschappen*, 17e jrg. (1974), blz. 153-176.
- Godfroij, A. J. A., *De Gemeentelijke Sociale Dienst in verhouding tot andere lokale dienstverlenende organisaties*; deelrapport in het kader van het landelijk onderzoek Gemeentelijke Sociale Diensten, Tilburg, 1977.
- Gurvitch, G., *Traité de Sociologie*, Paris, 1958.
- Idenburg, Ph. A., *Armoede en Recht, bestuurlijke vragen bij 10 jaar algemene bijstandswet*, 's-Gravenhage, 1975.
- de Jong, K., en F. Verloop, *Projectmatige Organisatie van de Hulpverlening*, doc-

- toraalscriptie, Tilburg, 1977.
- Knelpuntennota*, Rapport van de beraadsgroep knelpunten, harmonisatie welzijnsbeleid en welzijnswetgeving, 's-Gravenhage, 1974.
- Litwak, E., en J. Rothman, Towards the Theory and Practice of Coordination between Formal Organizations, in: W. R. Rosengren en M. Lefton, *Organizations and Clients, Essays in the Sociology of Service*, Columbus, Ohio, 1970.
- Marrett, C. B., On the Specification of Interorganizational Dimensions, in: *Sociology and Social Research*, vol. 56 (1971), blz. 83-99.
- Meijers, F., *Het samenwerkingsexperiment Dienstverlening te S.; een experiment ten behoeve van extensieve samenwerking in de eerstelijns-gezondheidszorg en maatschappelijke dienstverlening*, doctoraal-scriptie, Tilburg, 1977.
- NRMW, *Structureel Perspectief*, 's-Gravenhage, 1970.
- Parsons, T., *The Social System*, New York, 1964.
- Parsons, T., Three Levels in the Hierarchical Structure of Organization, in: W. Evan (ed.), *Interorganizational Relations*, Penguin, 1976, blz. 69-77.
- Van de Sande, J., *Onderzoek naar het functioneren van het Instituut voor Maatschappelijk Welzijn te E.*, doctoraalscriptie, Tilburg, 1976.
- Smith, G., *Social Work and the Sociology of Organizations*, London, 1970.
- Tetteroo, K., *Naar een interorganisatiele analyse, een verslag van een literatuuronderzoek*, doctoraalscriptie, Tilburg, 1974.
- Van de Ven, A. H., D. C. Emmet, R. Koenig, Frameworks for Interorganizational Analysis, in: *Organization and Administrative Science*, 1974, blz. 113-129.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Lokaal Bestuur en Welzijn*, 's-Gravenhage, 1975.
- Vereniging van Nederlandse Gemeenten, *Van Plan tot Welzijn*, 's-Gravenhage, 1978.
- Walton, R. E., Interorganizational Decisionmaking and Identity Conflict, in: M. F. Tuite, R. Chisholm, M. Radnor, *Interorganizational Decisionmaking*, Chicago, 1972.
- Warren, R. L., The Interorganizational Field as a Focus for Investigation, in: *Administrative Science Quarterly*, vol. 12 (1967), blz. 396-419.
- Zijderveld, A. C., *Institutionalisering; een studie over het methodologisch dilemma der sociale wetenschappen*, Hilversum/Antwerpen, 1966.