



Veerkracht

Een onderzoek naar het implementeren van de methodiek Veerkracht binnen het Kompas

Een onderzoeksverslag van Willemijn het Lam & Ilona Dulfer, vierdejaarsstudenten SPH aan de Christelijke Hogeschool in Ede, onder begeleiding van Aletta Simons en onder beoordeling van Elize Lam.

In opdracht van het Kompas, onderdeel van het Leger des Heils – maatschappelijk centrum Rotterdam. Onder begeleiding van Martha Prins, unitleidster.

18 mei 2015



Veerkracht

Een onderzoeksverslag naar aanleiding van het onderzoek dat op het Kompas heeft plaatsgevonden naar het implementeren van de methodiek Veerkracht.



Afstudeerproject

Hbo-opleiding Sociaal Pedagogische Hulpverlening

Christelijke Hogeschool Ede
Mei, 2015

In samenwerking met het Kompas, Leger des Heils –
Maatschappelijk Centrum Rotterdam

Studenten: Ilona Dulfer & Willemijn het Lam

Studentnummers: 110382 & 110760

Praktijkbegeleider: Martha Prins

Procesbegeleider: Aletta Simons

Eerste beoordelaar: Elize Lam

Samenvatting

Inleiding

Dit onderzoek is gedaan in opdracht van het Kompas, een locatie van het Leger des Heils in Gouda. Het Kompas biedt onder andere opvang aan Herstart - gezinnen. Voor deze doelgroep is de methodiek Veerkracht ontwikkeld. Veerkracht richt zich specifiek op kinderen, maar is daarbij gericht op het gezin als systeem, daar ouders na het verblijf in de opvang weer zelfstandig de zorg voor hun kinderen moeten overnemen. Veerkracht is bekend op het Kompas, maar wordt niet ingezet. Dit onderzoek richt zich op de vraag wat medewerkers nodig hebben om (weer) te kunnen gaan werken met Veerkracht. Hierbij is literatuuronderzoek gedaan naar implementatieprocessen binnen de jeugdzorg. Ook wordt uitgewerkt wat Veerkracht inhoudt en wat er volgens de methode nodig is voor het werken met Veerkracht. Tenslotte wordt er gekeken naar de behoeften volgens de medewerkers zelf.

Implementatie

Uit het literatuuronderzoek blijkt dat implementatie een procesmatige en/of planmatige invoering is van een vernieuwing of verandering (NJI, z.d.) Drie bronnen (NJI, 2015; Boendermaker, 2011; Kruijs, van 't, 2010) benoemen dat de verandering in het hart, hoofd en handen van medewerkers verankerd moet worden, voordat men kan spreken van een succesvolle implementatie. Een implementatieproces verloopt op een gefaseerde wijze (Boendermaker, 2011). Daarnaast spelen er verschillende factoren een rol in het implementatieproces, zoals de typen medewerkers in een team. Een implementatie is geslaagd als de verandering blijvend is (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Veerkracht

De methodiek Veerkracht is gebaseerd op de systeemgerichte benadering, er wordt dan ook van medewerkers gevraagd om te kijken naar het gezin als systeem. Veerkracht werkt ook oplossingsgericht en preventief (Jong & Berg, 2005). Veerkracht biedt richtlijnen en werkprincipes, hiermee is Veerkracht gericht op de ontwikkeling van kinderen. Veerkracht hoopt, door zich te richten op kinderen, intergenerationele overdracht te voorkomen (Jongepier, 2013). In de implementatiehandleiding die ontwikkeld is door Netty Jongepier, staat onder andere beschreven dat het belangrijk is dat Veerkracht wordt gedragen door de organisatie en door het team. Daarnaast is het nodig dat medewerkers kennis hebben over Veerkracht (Jongepier, 2014).

Behoeften

Om te weten wat medewerkers zelf nodig hebben voor het werken met Veerkracht, zijn interviews afgenomen. Ook de oud-projectleidster van Veerkracht, de unitleidster van het Kompas en de ontwikkelaar van Veerkracht zijn geïnterviewd. De resultaten van de interviews worden verbonden aan de theorie over implementeren en de informatie over Veerkracht.

- ❖ Medewerkers moeten informatie ontvangen over Veerkracht en zich deze eigen maken. Hierdoor kan hun zienswijze veranderen. Veerkracht vraagt om een eigen invulling van de medewerker en een persoonlijke drijfveer is daarbij nodig om het te kunnen volhouden.
- ❖ De organisatie moet meer betrokken zijn. Om professioneler te werken, moet er een beleid geschreven worden welke geborgd kan worden binnen de organisatie. Er is een beleidsmedewerker nodig die het lijntje houdt met de organisatie. Op de werkvloer zijn één of meerdere projectleiders nodig. Medewerkers vragen om structuur en duidelijkheid op de werkvloer. Een stabiel team en samenwerking is van groot belang om het werken met Veerkracht succesvol te maken.
- ❖ Tijd en geld zijn belangrijke faciliteiten die genoemd worden. Daarnaast wordt ook om ruimte in het rapportagesysteem gevraagd, om ook op de kinderen te kunnen rapporteren en een individueel zorgplan voor de kinderen te kunnen realiseren.
- ❖ Tenslotte geven zowel medewerkers als unitleidster aan dat het goed zou zijn om Veerkracht te integreren in de al bestaande werkprocessen, zodat het er niet bij komt, maar onderdeel wordt van wat men al doet.

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	3
VOOR- EN DANKWOORD	6
HOOFDSTUK 1 INLEIDING	8
1.1 AANLEIDING TOT HET ONDERZOEK	8
1.2 INHOUDELIJKE ORIËNTATIE	9
1.3 PROBLEEMSTELLING	10
1.4 VRAAGSTELLING	10
1.5 DOELGROEP EN DOELSTELLING	10
1.6 BEGRIPSAFBAKENING	10
1.7 LEESWIJZER	12
HOOFDSTUK 2 OPZET EN UITVOERING VAN HET ONDERZOEK	13
2.1 INLEIDING	13
2.2 BESCHRIJVING EN VERANTWOORDING VAN DE DATAVERZAMELINGSMETHODE(N)	13
HOOFDSTUK 3 RESULTATEN	16
3.1 DEELVRAAG 1	
3.1.1 INLEIDING	16
3.1.2 IMPLEMENTATIE	17
3.1.3 DE BENODIGDHEDEN BIJ EEN IMPLEMENTATIE	20
3.1.4 EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE	23
3.1.5 CONCLUSIE	24
3.2 DEELVRAAG 2	26
3.2.1 INLEIDING	26
3.2.2 VEERKRACHT	27
3.2.3 DOELGROEP	27
3.2.4 METHODEBESCHRIJVING	28
3.2.5 WERKEN MET VEERKRACHT	29
3.2.6 VEERKRACHT IMPLEMENTEREN	30
3.2.7 AANDACHTSPUNTEN VANUIT VEERKRACHT	33
3.2.8 CONCLUSIE	34
3.3 DEELVRAAG 3	
3.3.1 INLEIDING	35
3.3.2 BENODIGDHEDEN VOLGENS MEDEWERKERS	36
3.3.3 BENODIGDHEDEN VOLGENS UNITLEIDSTER	39
3.3.4 BENODIGDHEDEN VOLGENS NETTY JONGEPIER	41
3.3.5 UITSLAG BELBIN TEAMROLLENTTEST	43
3.3.6 CONCLUSIE	44
HOOFDSTUK 4 CONCLUSIES EN (BELEIDS)AANBEVELINGEN	45
4.1 CONCLUSIE <i>INLEIDING</i>	45
4.2 ADVIEZEN EN (BELEIDS)AANBEVELINGEN	50
4.3 SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK <i>INLEIDING</i>	53

HOOFDSTUK 5 DISCUSSIE EN EVALUATIE	54
5.1 DISCUSSIE	54
5.2 EVALUATIE	56
5.2.1 PROCESEVALUATIE	56
5.2.2 PRODUCTEVALUATIE	57
LITERATUURLIJST	59

Voor- en dankwoord

Voor u ligt het onderzoeksverslag van het onderzoek dat wij hebben mogen uitvoeren op het Kompas. In dit onderzoek staat de vraag centraal op welke manier de medewerkers van het Kompas de methodiek Veerkracht kunnen implementeren binnen de huidige werkomgeving waarin zij werkzaam zijn.

Martha Prins, unitleidster van het Kompas, heeft ons gevraagd dit onderzoek uit te voeren aangezien het werken met de methodiek Veerkracht, en daarbij de individuele begeleiding aan kinderen, een half jaar geleden bijna volledig stil lag. Er is onderzoek gedaan naar wat de literatuur zegt over het implementeren van een methodiek binnen de Jeugdzorg en ook is gekeken naar wat de methodiek Veerkracht zelf zegt over de begeleiding van gezinnen en het implementeren van Veerkracht.

Door middel van interviews hebben medewerkers, maar ook de unitleidster van het Kompas en de ontwikkelaar van Veerkracht, aangegeven wat er nodig is om de implementatie van Veerkracht tot een succes te maken.

Dit onderzoeksverslag is allereerst geschreven voor het team van het Kompas en het is wenselijk dat dit een bijdrage levert aan de implementatie van Veerkracht en, op lange termijn, de verbetering van de kwaliteit van de zorg. Dit verslag bevat tevens (beleids)aanbevelingen voor het Kompas om allereerst praktisch invulling te kunnen geven aan het werken met Veerkracht, maar ook om de methode binnen de organisatie te kunnen borgen. Om deze reden is dit onderzoeksverslag niet alleen interessant voor de persoonlijk begeleiders van de gezinnen, maar voor het gehele team van het Kompas en mogelijk ook voor medewerkers binnen het management van het Leger des Heils.

Dit onderzoeksverslag is specifiek geschreven voor het Kompas, maar kan daarnaast interessant zijn voor andere maatschappelijke opvanginstellingen waarbij Veerkracht voor het eerst of opnieuw moet worden geïmplementeerd.

Dankwoord

Allereerst gaat onze dank uit naar onze God, van Wie wij de mogelijkheden hebben gekregen tot (af)studeren, alle eer aan Hem!

Onze dank gaat uit naar Martha Prins, unitleidster van het Kompas. We zijn dankbaar voor de kans die we hebben gekregen binnen de organisatie en de mogelijkheid en ruimte tot het uitvoeren van dit onderzoek. Dank voor de tijd die je genomen hebt om met ons in gesprek te gaan, met ons mee te denken en onze stukken te voorzien van feedback.

Ook willen we de teamleden van het Kompas hartelijk bedanken voor de tijd die zij hebben vrij gemaakt zodat wij onze interviews konden afnemen. Allen bedankt voor de gesprekken en de feedback, voor het meedenken en het motiveren! We hebben het ontzettend gewaardeerd.

Tevens gaat onze dank uit naar Netty Jongepier, ontwikkelaar van Veerkracht. Dank u wel voor de tijd die u genomen heeft om met ons te spreken over Veerkracht en de implementatie hiervan.

Vanuit de Christelijke Hogeschool Ede willen we Aletta Simons bedanken voor de begeleiding die zij ons bood gedurende ons onderzoek. Aletta, dank voor je, in positieve zin kritische blik op de stukken die we schreven en de ideeën die we hadden. Je hebt onze stukken keer op keer doorgenomen en je nam dat wat we deden serieus, wat we erg gewaardeerd hebben.

Elize Lam is onze eerste beoordelaar, ook naar haar gaat onze dank voor het lezen van ons onderzoeksverslag en het beoordelen hiervan. Dank voor jullie tijd!

Beste lezer,

Dank voor de tijd die u neemt voor het lezen van ons onderzoeksverslag. We hopen van harte, door middel van onze aanbevelingen en ons product, een bijdrage te kunnen leveren aan de implementatie van Veerkracht op het Kompas.

We staan open voor feedback, aanvullende opmerkingen en vragen.

Ilona Dulfer & Willemijn het Lam, vierdejaarsstudenten SPH

Mei 2015

Hoofdstuk 1 Inleiding

Binnen dit hoofdstuk wordt beschreven wat de aanleiding tot dit onderzoek is geweest (1.1), waarna in 1.2 ook beschreven staat welke vorige onderzoeken reeds hebben plaatsgevonden. Het probleem en de vraagstelling worden omschreven (1.3; 1.4), waarop de doelstelling en de doelgroep van het onderzoek volgt (1.5). Binnen het onderzoek en ook het onderzoeksverslag staan enkele begrippen centraal, welke in paragraaf 1.6 worden beschreven. Het hoofdstuk eindigt in 1.7 met een leeswijzer, waarin de opbouw van dit onderzoeksverslag staat uitgelegd.

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

‘Drieduizend kinderen in Nederland zijn in 2013 dakloos. Dat is al een derde meer dan in 2009. Hoe is het om de opvang je thuis te moeten noemen?’ (Mulder, 2013)’

De maatschappelijke opvang voor gezinnen raakt in Nederland steeds voller. Om verschillende redenen kunnen gezinnen dakloos raken waardoor zij genooddaakt zijn aan te kloppen bij de maatschappelijke opvang (Mulder, 2013).

Toename jongeren/kinderen in de Maatschappelijke Opvang

De ernst van de zaak blijkt uit de cijfers in ‘het beeld van de opvang feiten en cijfers 2011’ die in 2013 zijn gepresenteerd. 14.142 jongeren tot 23 jaar verblijven in de maatschappelijke opvang en/of vrouwenopvang. Hiervan zijn 7.133 kinderen jonger dan 18 jaar en kwamen er 5.745 kinderen mee met een of beide ouders (Factsheet zwerfjongeren, 2011). De Federatie Opvang, een vereniging van instellingen die zich inzetten voor de opvang van mensen in een maatschappelijk kwetsbare of onveilige situatie, vindt het een zorgwekkende ontwikkeling dat grote aantallen jongeren en kinderen (al dan niet met hun ouders) in de opvang terecht komen (Federatie Opvang, 2011).

Kinderen centraal

Naast de signalering over het toenemende aantal jongeren en kinderen in de maatschappelijke opvang is er een tendens te zien binnen de maatschappelijke opvang waarbij de gedachte is ontstaan dat de kinderen centraal moeten worden gesteld (Brilleslijper-Kater, Beijersbergen, Asmoredjo, Jansen, & Wolf, 2010). Ouders krijgen, wanneer zij in de maatschappelijke opvang terecht komen, begeleiding van een professional. De kinderen daarentegen zijn lange tijd als het ware ondergesneeuwd geweest en hebben geen individuele en persoonlijke begeleiding gekregen. Kinderen werden doorgaans niet beschouwd als zelfstandige cliënten die een eigen aanpak nodig hebben. (Pronk, 2009).

Het Kompas en Veerkracht

Het Kompas, een maatschappelijke opvang voor dak- en thuislozen, deelt de zorg over de toename van het gebruik van de maatschappelijke opvang. Daarnaast is het Kompas zich er goed van bewust dat kinderen professionele begeleiding nodig hebben. Dit blijkt uit het feit dat er afgelopen jaar actie is ondernomen omtrent de begeleiding van kinderen binnen de maatschappelijke opvang. Een aantal teamleden van het Kompas hebben in januari 2014 de pilot van de methodiek Veerkracht gevolgd.

Veerkracht is een methodiek die allereerst is ontworpen voor kinderen en moeders in de vrouwenopvang die te maken hebben gehad met huiselijk geweld. Sinds 2012 wordt deze methodiek geïmplementeerd bij verschillende vrouwenopvanginstellingen. Hierna is de Federatie Opvang een doorontwikkeling gestart waarbij een variant van de methodiek is ontworpen welke bruikbaar is voor de begeleiding van gezinnen met kinderen in de maatschappelijke opvang. De aanleiding hiervoor was de grote vraag van medewerkers binnen de maatschappelijke opvang naar een methodiek voor gezinnen waarbinnen kinderen ook een belangrijke rol innemen.

Veerkracht is specifiek voor kinderen in de maatschappelijke opvang ontworpen, maar legt de nadruk op het belang van begeleiding aan het gehele systeem. Om deze reden worden zowel ouder(s) als kind(eren) in de methodiek meegenomen. Het Kompas vindt het van groot belang het systeem als geheel begeleiding te bieden, daar gezinnen na een verblijf van maximaal zes maanden weer op eigen benen moeten gaan staan en dan ook de zorg voor de kinderen zoveel mogelijk zelfstandig dragen.

Noodzakelijkheid methodiek

De vraag van medewerkers naar een methodiek voor de begeleiding van kinderen is een terechte vraag, daar het wonen in de maatschappelijke opvang hoe dan ook gevolgen heeft voor kinderen die er niet voor hebben gekozen in een dergelijke situatie te leven. Het is daarbij van groot belang dat medewerkers hier op professionele wijze mee om kunnen gaan om de situatie zo dragelijk mogelijk te maken voor de kinderen (Jongepier, Veerkracht - methodisch werken met kinderen in de maatschappelijke opvang, 2012). Wanneer de methodiek Veerkracht niet wordt ingezet in de begeleiding verdwijnt het zicht op de kinderen, en daarbij op het gehele systeem, voor een groot deel. Uit de praktijk is gebleken dat dit schadelijk is voor de kinderen die wonen in de opvang. Kinderen zijn kwetsbaar en door hun minderjarige leeftijd aangewezen op zorg en sturing van volwassenen. Juist daarom is het noodzakelijk dat zij in beeld zijn, bij zowel ouders als medewerkers van de opvang waar kinderen verblijven (Jong, 2012).

Afdeling Herstart-Gezinnen

Het Kompas kent, zoals in de begripsafbakening beschreven, meerdere afdelingen, maar wij zullen ons richten op de afdeling Herstart – gezinnen. Deze afdeling biedt hulp aan (gebroken) gezinnen welke dak en/of thuisloos zijn geraakt. De ouders van de gezinnen krijgen begeleiding aangeboden in een hulpverleningstraject dat hen aangeboden wordt door een persoonlijk begeleider met daarbij ondersteunend het team van het Kompas. Het is wenselijk dat het gezin als systeem begeleiding krijgt vanuit het Kompas waarbij gebruik wordt gemaakt van de methodiek Veerkracht.

1.2 Inhoudelijke oriëntatie

Op het Kompas is reeds eerder onderzoek gedaan naar de begeleiding van gezinnen binnen de maatschappelijke opvang. Het onderzoek 'ook voor KINDeren zonder helper' van Gesa de Jong (2012) richtte zich destijds op de situatie van kinderen in de maatschappelijke opvang. De vraag die centraal stond, was: 'In hoeverre is het mogelijk om binnen LdH-MCR een begeleidingsprogramma, afgestemd op het begeleidingsplan voor de ouders, te ontwikkelen om de situatie van de kinderen te verbeteren die past binnen het beleid, de missie en visie van de opdrachtgever?' Uit het onderzoek bleek dat de kinderen in de opvang te kampen hebben met risicofactoren, waardoor passende begeleiding in de vorm van een methodiek als noodzaak werd gezien (Jong, 2012).

Er ging enige tijd voorbij waarin het Kompas zoekende was naar een passende methode, maar deze werd niet gevonden. Het duurde ongeveer twee jaar voor het Kompas in aanraking kwam met de methodiek Veerkracht en uiteindelijk begin 2014 de pilot mee mocht draaien. In de periode van januari – mei 2014 hebben Dijk & van Opijnen (2014) onderzoek gedaan op het Kompas met de volgende vraagstelling: 'Hoe kan de methodiek Veerkracht MO binnen de crisisopvang voor gezinnen van het Kompas geborgd worden, zodat hulpverleners zo goed mogelijk hulpverlening kunnen bieden aan de kinderen die verblijven op de crisisopvang van het Kompas?'

In dit onderzoek is het 8-fasenmodel meegenomen waar destijds mee werd gewerkt. Uit dit onderzoek bleek dat medewerkers van het Kompas steeds meer oog kregen voor kinderen en hun behoeften door de komst van de pilot Veerkracht. Zowel ouders als medewerkers noemden dat er meer aandacht moet zijn voor de kinderen in de opvang, waar Veerkracht ook bij aansluit. Daarnaast worden er aspecten genoemd waarmee medewerkers rekening dienen te houden in het werken met Veerkracht.

Het onderzoek over Veerkracht is uitgevoerd in het oude pand van het Kompas, waar op een andere manier werd gewerkt. Het 8-fasenmodel stond centraal en is gekoppeld aan Veerkracht door Dijk en van Opijnen (2014). Het 8-fasenmodel is een ondersteunende methode voor cliënten binnen de maatschappelijke opvang die willen werken aan hun toekomst. Binnen de methode staat de vraag en de situatie van de cliënt centraal (Ploegmakers, 2009).

Na de verhuizing zijn echter een flink aantal vernieuwingen doorgevoerd. Allereerst voor de setting van de gezinnen. In het oude pand werden bijna alle ruimten die zij in gebruik hadden gedeeld met verschillende doelgroepen (nachttopvang, individuen en gezinsopvang). In het nieuwe pand zijn twee woonkamers voor gezinnen, waar slaapkamers en sanitaire ruimtes aan gekoppeld zijn. Er is een soort appartementencomplex

ontstaan waarbij gezinnen veel meer hun eigen plekje en privacy hebben. De afdelingen zijn van elkaar gescheiden en gezinnen hebben een eigen ingang waardoor zij in en uit kunnen lopen.

Na de verhuizing zijn er twee collega's, die zich bezig hielden met Veerkracht, weggegaan en mede daardoor is Veerkracht stil komen te liggen. Medewerkers bleken over onvoldoende kennis te beschikken om te weten op welke manier zij binnen de nieuwe setting de methodiek konden oppakken. De medewerkers die zich verantwoordelijk voelden voor Veerkracht gingen weg en op een gegeven moment is de methodiek helemaal stil komen te liggen. Dit heeft geleid tot onderstaande probleem- en vraagstelling, wat de basis heeft gevormd van dit onderzoek.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling die naar voren kwam, is als volgt omschreven:

'De inzet van de methodiek Veerkracht op het Kompas is nodig voor de begeleiding van gezinnen. Op dit moment wordt er niet met de methodiek gewerkt. Het is onduidelijk wat er nodig is om ervoor te zorgen dat medewerkers van het Kompas wel met de methodiek kunnen gaan werken.'

1.4 Vraagstelling

Hoofdvraag:

Op welke wijze kan de methodiek Veerkracht door medewerkers van het Kompas weer worden ingezet binnen de huidige werkomgeving¹?

Deelvragen:

- Wat zegt de literatuur over het implementeren van een methodiek binnen de Jeugdzorg?
- Wat zegt de methodiek Veerkracht over het begeleiden van gezinnen binnen de Maatschappelijke Opvang?
- Wat hebben medewerkers van het Kompas nodig om te kunnen werken met Veerkracht?

1.5 Doelgroep en doelstelling

De beoogde lezers zullen, naast de coach en beoordelaar van de CHE, in eerste instantie medewerkers van het Kompas zijn. Tevens is dit onderzoek mogelijk interessant voor andere maatschappelijke opvang instellingen welke al werken of willen gaan werken met de methodiek Veerkracht.

Het doel van dit onderzoek is om binnen een half jaar op uitvoerend niveau te bereiken dat medewerkers van het Kompas kunnen gaan werken met de methodiek Veerkracht. Dit is van belang om als organisatie ook de zorg voor de kinderen te kunnen waarborgen. Om dit doel te bereiken wordt er een implementatieplan geschreven welke specifiek op het Kompas gericht is.

1.6 Begripsafbakening

De belangrijkste begrippen die worden gebruikt binnen dit onderzoeksverslag worden in deze paragraaf gedefinieerd. De begrippen zijn ingedeeld in onderstreepte kopjes, waaronder de begrippen staan uitgelegd.

Organisatie en locatie

Maatschappelijke Opvang (MO):

De WMO zegt over de term maatschappelijke opvang: 'het tijdelijk bieden van onderdak, begeleiding, informatie en advies aan personen die, door een of meer problemen, al dan niet gedwongen de thuissituatie hebben verlaten en niet in staat zijn zich op eigen kracht te handhaven in de samenleving' (WMO, z.d.). Dit is ook de definitie die binnen dit onderzoek gebruikt wordt wanneer het gaat over 'Maatschappelijke Opvang'.

Het Kompas:

Het Kompas maakt deel uit van het Maatschappelijk Centrum Rotterdam van de stichting Welzijns- en

¹ Met de huidige werkomgeving bedoelen we het relatief nieuwe pand waarin medewerkers en cliënten van het Kompas werken en wonen, met daarbij de herstelgerichte manier van werken.

Gezondheidszorg (W&G) van het Leger des Heils. Het Kompas heeft een multifunctioneel karakter en biedt onderdak, ondersteuning en faciliteiten aan dak- en thuisloze mannen, vrouwen en gezinnen in de regio Midden-Holland (Overzicht Zorgaanbieders, 2010).

Het Kompas biedt de volgende vormen van opvang:

- Herstart – gezinnen, plaats voor 18 personen inclusief kinderen
- Herstart – individuen, plaats voor 8 personen
- Nachtopvang, 12 plaatsen waarvan 6 specifiek voor dak- en thuislozen van 18-25 jaar

LdH-MCR:

LdH-MCR is de afkorting van ‘Leger des Heils, Maatschappelijk Centrum Rotterdam’. Het Leger des Heils is ingedeeld in regio’s. Gouda, en daarbij het Kompas, valt onder het MCR.

Opdrachtgever:

Wanneer er gesproken wordt over onze ‘opdrachtgever’, dan bedoelen we Martha Prins, unitleidster van het Kompas. Martha heeft ons de opdracht tot dit onderzoek gegeven en zij is tevens onze contactpersoon.

Medewerkers

Medewerkers:

Met ‘medewerkers’ bedoelen wij alle personen die in dienst zijn van het Kompas voor onbepaalde of bepaalde tijd. Ter verduidelijking: het gaat hier om leidinggevend, persoonlijk begeleiders, groeps werkers, stagiaires en flexwerkers.

PB’er(s)

Een PB’er is een persoonlijk begeleider die het zorgplan schrijft, samen met de cliënt het traject in de gaten houdt en aan de doelen werkt en het vaste aanspreekpunt is voor een cliënt. Een PB’er werkt op Hbo-niveau.

Groepswerker(s)

Een groepswerker is een medewerker welke werkt op Mbo-niveau en de groepstaken uitvoert. Een groepswerker is niet eindverantwoordelijk voor cliënten wat betreft het zorgtraject.

Onvoldoende richtlijnen:

Wanneer er in dit onderzoek gesproken wordt over ‘onvoldoende richtlijnen’ wordt de onduidelijkheid bedoeld die bij medewerkers heerst over het gebruik van de methodiek Veerkracht. De medewerkers willen met de methodiek werken, maar hebben hiervoor richtlijnen nodig om de methodiek eenduidig in te kunnen zetten en het werkbaar te maken.

Doelgroep

Gezinnen:

Wanneer wij in ons onderzoek spreken over ‘gezinnen’ dan bedoelen we het systeem van ouder(s) en/of verzorger(s) en hun al dan niet biologische kinderen die om welke reden dan ook tijdelijk op het Kompas in de 24-uurs opvang verblijven.

Huidige werkomgeving:

Als we spreken over de ‘ huidige werkomgeving ’ dan bedoelen we het nieuwe pand van het Kompas welke compleet anders is ingericht dan het oude pand, zoals eerder in het plan van aanpak staat beschreven. Ook hoort hier de nieuwe, herstelgerichte, manier van werken bij waarbij wordt uitgegaan van de eigen kracht van de cliënten. Voor meer informatie over de herstelgerichte manier van werken wordt de lezer verwezen naar hoofdstuk 3.2.

Methodiek

Veerkracht:

Veerkracht is een methodiek die speciaal is ontworpen voor kinderen in de maatschappelijke opvang die deel uitmaken van een gezin (een systeem). De methode richt zich specifiek op kinderen, maar heeft de begeleiding van een gezin in zijn geheel hoog in het vaandel staan en hier wordt dan ook op aangestuurd. Veerkracht heeft als doel het zelfvertrouwen van een kind te laten groeien. Het stimuleert de veerkracht en het herstelvermogen van een kind. Uiteindelijk is hierdoor herstel mogelijk en daar mag men op vertrouwen (Jongepier, 2012).

Implementeren:

De betekenis die wij verlenen aan dit woord en waar wij in ons verslag vanuit gaan, is 'invoeren'. Het gaat er om hoe de methode 'Veerkracht' het beste ingevoerd en bruikbaar gemaakt kan worden binnen Het Kompas.

De ontwikkelgroep:

Wanneer er wordt gesproken over 'de ontwikkelgroep', is dit voor ons de groep met vertegenwoordigers vanuit verschillende organisaties welke de pilot van de doorontwikkeling van de methodiek Veerkracht hebben meegedraaid en hier vervolgens mee aan de slag zijn gegaan in de praktijk.

Federatie Opvang:

De Federatie Opvang is een vereniging van instellingen die zich, ieder op eigen wijze, inzetten voor de opvang en ondersteuning van mensen in een maatschappelijk kwetsbare of onveilige situatie. Het gaat daarbij onder meer om opvanginstellingen voor dak- en thuislozen, slachtoffers van huiselijk geweld, tienermoeders, slachtoffers mensenhandel, ex-gedetineerden en zwerfjongeren (Federatie Opvang, 2011).

Onderzoek

Wij:

Wanneer er gesproken wordt over 'wij', dan wordt hiermee bedoeld: Ilona en Willemijn.

1.7 Leeswijzer

Het onderzoeksverslag begint met een verslag over de opzet en uitvoering van het onderzoek, hoofdstuk 2. Vervolgens worden in hoofdstuk 3 de resultaten beschreven. Daarna volgen in hoofdstuk 4 de conclusies en aanbevelingen waarna in hoofdstuk 5 wordt afgesloten met de discussie en de evaluatie. Tevens volgt de literatuurlijst. Er behoren bijlagen bij dit onderzoeksverslag, welke in een apart document beschikbaar zullen zijn. Het product wordt ook in een apart document weergegeven.

Hoofdstuk 2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal worden beschreven van welke dataverzamelingsmethoden en onderzoekseenheden gebruik is gemaakt (2.2). Er is gekozen om de onderzoekseenheden te verwerken onder de dataverzamelingsmethoden. Hierbij zal ook een kritische reflectie beschreven worden over de gebruikte methoden.

2.2 Beschrijving en verantwoording van de dataverzamelingsmethode(n)

Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek is er een bezoek gebracht aan de (koninklijke) bibliotheek. Hier is gezocht naar boeken over zowel de implementatie theorie als informatie over de maatschappelijke opvang. Voor de beantwoording van deelvraag 1 is gezocht naar literatuur die gaat over implementatie binnen de jeugdzorg en er is gekeken of er nieuwe, nog ongebruikte informatie naar voren kwam. Zo is er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van literatuur van Boendermaker en van 't Kruijs. Bij de informatie over de maatschappelijke opvang is gezocht naar informatie over gezinnen in de opvang en multiprobleemgezinnen. Hierbij is onder andere literatuur gevonden over 1Gezin1Plan en over de oplossingsgerichte aanpak Signs of Safety. Verder is er gebruik gemaakt van databanken en zoekmachines, zoals het NJI, Movisie en de HBO-kennisbank.

Er is ruime aandacht besteed aan de wijze waarop een methodiek als Veerkracht geïmplementeerd kan worden binnen een organisatie als het Kompas, onderdeel van het Leger des Heils – Maatschappelijk Centrum Rotterdam. Naast het literatuuronderzoek naar implementatie, is ook beschreven wat de methodiek Veerkracht precies inhoudt en wat er vanuit de methode als belangrijke aandachtspunten worden meegegeven om er mee te kunnen werken. Bij deze methodebeschrijving is er ook gebruik gemaakt van literatuur die verbonden is met dat wat in Veerkracht beschreven staat. Enkele voorbeelden van deze pedagogische bronnen zijn: Alice van der Pas (2002), J. Collings (2003) en Verhulst (2005). Er is gebruik gemaakt van maar een klein gedeelte van alle beschikbare literatuur, daar het anders teveel zou worden. Anderzijds betekent dit wel dat er belangrijke literatuur is blijven liggen, wat afdoet aan de betrouwbaarheid van het literatuuronderzoek.

Vanuit het literatuuronderzoek kwam informatie naar voren waarop doorgevraagd kon worden bij de medewerkers. Naar aanleiding hiervan zijn interviewvragen opgesteld. Voorbeelden van vragen zijn: 'Wat vind je ervan dat gezinnen in de maatschappelijke opvang verblijven?' en 'Wat betekent de komst van Veerkracht voor jouw werk?' Voor de unitleidster en ontwikkelaar van Veerkracht zijn aangepaste vragen opgesteld. Alle interviewvragen zijn opgenomen als bijlage.

De combinatie literatuur en interviews zijn van belang omdat met behulp daarvan een goede koppeling gemaakt kan worden tussen theorie en praktijk om tot een passend antwoord te komen op de hoofd- en deelvragen.

Om alles betrouwbaar te verwerken, is de literatuur verwerkt volgens de APA-richtlijnen. Hierbij is gebruik gemaakt van het boek 'De APA-richtlijnen. Over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage' van Poelmans en Severijnen (2014).

Interviews

Dit onderzoek draait om het opnieuw inzetten van de methodiek Veerkracht bij het Kompas. Dit zal voornamelijk een verandering betekenen voor de medewerkers van het Kompas, daar zij met de methodiek moeten gaan werken. Om te weten wat zij daarvoor nodig hebben, zijn een groot aantal medewerkers geïnterviewd. Deze benodigheden zijn op verschillende niveaus ondergebracht. Zo is er gekeken naar wat er vanuit de organisatie nodig is, wat er op de werkvloer nodig is en wat er nodig is vanuit de medewerkers zelf. Hiervoor is gekozen omdat het inzetten van een methodiek niet alleen afhankelijk is van de medewerkers. Er zijn meerdere factoren van invloed en op deze manier zijn deze inzichtelijk gemaakt. Op het Kompas werken 6

persoonlijk begeleiders, 3 groepswerkers, 2 ambulant begeleiders, 1 unitleidster en 2 flexwerkers. In totaal zijn er 5 begeleiders, 2 groepswerkers en de unitleidster geïnterviewd. Er is gekozen om ook de unitleidster van het Kompas te interviewen omdat zij het team moet aansturen en daarnaast meer vanaf een afstand het werken met Veerkracht kan bekijken. Daarnaast heeft zij een korter lijstje met de organisatie (het management) en dat is ook van belang aangezien de methodiek geborgd moet worden om het op een professionele manier, blijvend, in te kunnen zetten. Ook een oud-medewerkster van het Kompas, die de projectleider is geweest van Veerkracht, is geïnterviewd om aan haar te kunnen vragen hoe zij dat in die tijd gedaan heeft en wat er volgens haar nodig is om het werken met Veerkracht nu wel te kunnen laten slagen. Naast al deze mensen die betrokken zijn (geweest) bij het Kompas, heeft er ook een interview plaatsgevonden met de ontwikkelaar van Veerkracht. Dit is van belang om achtergrondinformatie te krijgen over het ontstaan van Veerkracht, maar ook om te weten wat volgens haar nodig is om Veerkracht in te kunnen zetten en het ook tot een succes te maken. In totaal zijn er 10 personen geïnterviewd. Dit betekent dat niet alle medewerkers zijn geïnterviewd. De ambulant begeleiders zijn niet geïnterviewd, omdat zij niet werken met de gezinnen. Daarnaast is Ilona persoonlijk begeleider bij het Kompas, maar daar zij aan dit onderzoek meewerkt, zou zij het onderzoek teveel beïnvloeden. Tenslotte is ook één groepswerker niet geïnterviewd omdat deze nog maar net op het Kompas werkt en dus weinig heeft meegekregen van Veerkracht. Doordat niet alle medewerkers geïnterviewd zijn, kan er geen totaalbeeld ontstaan van wat alle medewerkers nodig hebben. De grote lijnen kunnen getrokken worden, maar wat het hele team denkt, zal niet inzichtelijk worden. Dit zorgt voor minder betrouwbaarheid. Daarnaast is Ilona zelf werkzaam op het Kompas en daar we haar collega's hebben geïnterviewd en zij bij hen betrokken is, kan dit de gegeven antwoorden hebben beïnvloed.

Er is gewerkt met half- of gedeeltelijk gestructureerde interviews, omdat van tevoren een topiclijst is opgesteld met onderwerpen die besproken moesten worden. Bij deze topiclijst was ook al een volgorde aangegeven waarin de vragen plaats zouden moeten vinden. Hiervoor is gekozen omdat de vragen opgesteld zijn op basis van informatie vanuit de literatuur. De vragen zijn gericht opgesteld, maar daarbij in zoverre wel open gelaten dat de geïnterviewde de ruimte had om eigen antwoorden te geven. De interviews zijn individueel afgenomen, omdat een persoonlijk gesprek ervoor zorgt dat iemand echt zegt hoe hij/zij iets beleeft. Er is gebruik gemaakt van een focused interview omdat het onderzoek gaat over een specifiek onderwerp, in dit geval Veerkracht, en daar ook de vragen op gericht zijn.

Naast dat er interviews zijn afgenomen, hebben de medewerkers en unitleidster van het Kompas ook de belbinteamrollentest ingevuld. Hiervoor is gekozen omdat de literatuur beschrijft dat een team bestaat uit verschillende typen medewerkers. De snelheid van een implementatieproces wordt beïnvloed door welke typen er in een team zitten. Om te kijken wat het team van het Kompas nog nodig heeft en waar aan gewerkt kan worden, is deze teamrollentest afgenomen. De uitslag van deze test wordt verderop in dit onderzoek verwerkt en is ook opgenomen in bijlage 5.

In de conclusie zijn de resultaten van de deelvragen beschreven. Hierbij is beschreven hoe het Kompas Veerkracht op een effectieve manier kan inzetten om zodoende hun zorg te kunnen verbeteren.

Materiaal verzamelen

De interviews met medewerkers en unitleidster zijn afgenomen binnen de locatie het Kompas op een kantoor. Dit was een rustige en besloten setting, waarin de gesprekken op een goede manier konden plaatsvinden. Het interview met de ontwikkelaar van Veerkracht is afgenomen op het kantoor 'Van Montfoort' in Woerden. Het gesprek vond plaats in een open ruimte, waar af en toe mensen langs kwamen lopen, maar dit was niet hinderlijk voor het gesprek. Het interview met de oud-medewerkster van het Kompas is afgenomen op het hoofdkantoor van het Leger des Heils in Rotterdam. Dit gesprek vond plaats op haar kantoor, waar ook haar collega's aan het werk waren. Dit zorgde af en toe voor interactie met deze collega's. Daarnaast was er regelmatig ruis vanwege een tram die langs kwam rijden. Dit was storend tijdens het gesprek en zorgde regelmatig voor afleiding. Het gesprek was daarentegen goed te voeren en later ook tijdens de opname goed terug te beluisteren.

Registratie, verwerking en preparatie van de gegevens

Alle interviews zijn opgenomen op een mobiel. Deze zijn direct na de gesprekken verzonden via de e-mail, zodat de bestanden niet verloren zouden gaan. Vervolgens zijn de interviews afzonderlijk van elkaar letterlijk uitgetypt aan de hand van de opnames. Hiervoor is gekozen om op een zo betrouwbaar mogelijke manier de informatie te verwerken. De opnames waren niet altijd even duidelijk te volgen, vanwege ruis. Het kan dat daardoor sommige zinnen verkeerd zijn verstaan en op een verkeerde manier zijn overgenomen.

Beschrijving en verantwoording van de analysebeslissingen

Na het letterlijk uittypen van de interviews is allereerst alle niet bruikbare tekst weggestreept. Hierdoor bleef alleen de relevante tekst over. Hiervan zijn fragmenten gemaakt, welke verwerkt zijn in een tabel. Tijdens het wegstrepen, zijn in alle fragmenten ook overbodige woorden als 'ehm' en dubbele woorden weggestreept, om de fragmenten zo duidelijk mogelijk te houden. Aan alle fragmenten zijn vervolgens labels gekoppeld. De labels zijn verzameld in een tabel, waarna ze zijn onderverdeeld onder kernlabels, zodat een duidelijk overzicht is ontstaan van alle interviews.

Deze manier van analyseren wordt beschreven door Baarda (2009) en is het meest betrouwbaar. Door alles heel dichtbij de tekst te houden en ook continu van elkaar te controleren, kan voorkomen worden dat er interpretaties ontstaan en het onderzoek minder betrouwbaar wordt.

Betrouwbaarheid en geldigheid

Zoals reeds eerder beschreven, is er door een heel nauwe analyse geprobeerd zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke tekst te blijven om een zo betrouwbaar mogelijk onderzoek neer te zetten. Daarnaast zijn er regelmatig meelezers, zowel medewerkers van het Kompas als familieleden en docenten, geweest die de stukken hebben doorgelezen en feedback hebben gegeven. De stukken zijn hierdoor regelmatig aangepast. Om op deze manier interpretaties te vermijden en zo dicht mogelijk bij de tekst te blijven.

Hoofdstuk 3 Resultaten

Binnen dit hoofdstuk worden de resultaten beschreven van de verschillende deelvragen. In 3.1 wordt deelvraag 1 beschreven, in 3.2 deelvraag 2 en in 3.3 volgt deelvraag 3. De deelvragen zijn onderverdeeld in verschillende kopjes en alle deelvragen worden afgesloten met een deelconclusie.

3.1 Deelvraag 1

Wat zegt de literatuur over het implementeren van een methodiek binnen de jeugdzorg?

3.1.1 Inleiding

Het invoeren van nieuwe methoden en bijbehorende werkwijzen is een lastig, uitdagend proces. Het levert niet altijd het gewenste resultaat op, ook al is bewezen dat de methode effectief is. De manier waarop een methode wordt ingevoerd, is belangrijk. Wanneer het proces niet systematisch en planmatig verloopt, is de kans groot dat de methode niet wordt toegepast zoals eigenlijk bedoeld is en dat medewerkers voortdurend met bezwaren zullen komen. Ook kan het zo zijn dat de methode na enige tijd niet meer gebruikt wordt. Bij een systematische en planmatige implementatie wordt de nieuwe methode op een zorgvuldige manier in de organisatie gepast (Wienke, 2010).

Inhoud deelvraag

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. Er wordt allereerst uitgewerkt wat de definitie is van implementatie, waarna wordt beschreven welke middelen gebruikt zijn om tot een antwoord op deze deelvraag te komen. Vervolgens wordt beschreven hoe een implementatieproces verloopt (3.1.2). In 3.2.3 worden de benodigdheden voor een implementatieproces beschreven en in 3.1.4 wordt beschreven wanneer een implementatieproces is geslaagd. In 3.1.5 eindigt de deelvraag met een deelconclusie.

Definitie implementatie

De definitie van implementatie die in dit onderzoek gebruikt wordt is het volgende: Implementatie is een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering (NJI, 2015). Vogelvang & Vosters, respectievelijk lector en docent aan de Avans Hogeschool, vullen hierbij aan dat implementeren niet te omschrijven is als kennisoverdracht waarbij de doelgroep passief doet wat hen voorgedragen wordt (Vogelvang & Vosters, 2011). Het doel is allereerst dat die vernieuwing of verandering geïntegreerd wordt in het handelen van een beroepswerker, in hoe een organisatie functioneert of in de structuur van de sector. Een ander doel is dat de vernieuwing of verandering uiteindelijk zorgt voor verbetering (NJI, 2015). In dit onderzoek zal voornamelijk gekeken worden naar hoe een verandering geïntegreerd kan worden in het handelen van een medewerker.

Definitie jeugdzorg

Dit onderzoek wordt toegespitst op hoe een implementatie in de jeugdzorg verloopt. Kinderen en jongeren vallen onder de jeugdzorg en om dit onderzoek concreter hierop te richten, wordt gekeken naar hoe een implementatie in de jeugdzorg verloopt.

Literatuur

In dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van diverse bronnen om het onderzoek betrouwbaar te maken. Het is niet mogelijk om alle bronnen uitgebreid te benoemen, maar enkele lichten we er uit. Er is gebruik gemaakt van het Nederlands Jeugdinstituut (NJI), een kennisnetwerkorganisatie voor jeugd- en opvoedingsvraagstukken, die zich inzet om de kwaliteit van de jeugd- en opvoedingssector te verbeteren. Daarnaast is ook het boek van Boendermaker een belangrijke bron, zij heeft zich als lector ingezet voor implementatie in de jeugdzorg. Tenslotte is ook de literatuurrapportage van onder andere Reith een nuttige bron, daar zij zich specifiek richten op een implementatieproces binnen de jeugdzorg en dit aansluit bij de specificatie van dit hoofdstuk.

3.1.2 Implementatie

In het onderzoek naar de methode Veerkracht gaat het om de invoering van een verandering en vernieuwing door middel van de implementatie van een deels nieuwe methodiek: Veerkracht. Het doel van het onderzoek is deze methodiek te integreren in het beroepsmatige handelen van de medewerkers van het Kompas. Een groter doel is de uiteindelijke verbetering van de kwaliteit van zorg waar dit onderzoek aan bij hoopt te dragen. Dit zal uiteindelijk niet het resultaat van dit onderzoek zijn, maar wel in die mate dat men verder kan borduren op dit onderzoek zodat dit bereikt kan worden. (NJI, 2015; Boendermaker, 2011).

De literatuur spreekt over het succesvol worden van een implementatie in 'enge zin' en in 'brede zin'. Het succesvol worden in 'enge zin' gaat erover dat professionals een methode uiteindelijk echt op de juiste manier gaan gebruiken. Dit wordt ook wel 'programma-integriteit' genoemd: men doet wat men volgens het boekje hoort te doen (NJI, 2015; Boendermaker, 2011). Met het succesvol worden in 'brede zin' wordt bedoeld dat de methode wordt uitgevoerd zoals bedoeld is en dat het uiteindelijk ook de bedoelde verbetering van resultaten oplevert voor de cliënten (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Het doel van implementeren

Daan Wienke, die voorheen betrokken was bij de invoering van kwaliteitssystemen voor zorg- en adviesteams in het onderwijs (ontwerp, test, implementatie, borging), schrijft in zijn boek (Wienke, 2010) dat vraaggericht werken op het moment van groot belang is. Organisaties moeten steeds opnieuw nagaan welk aanbod het beste past bij de vraag of behoefte van de klant of cliënt. Het is de bedoeling dat de verwachtingen die men heeft met de methoden en werkwijzen zo goed mogelijk bereikt worden. Daarnaast moeten ze doelmatig zijn, dat wil zeggen dat men op een passende manier gebruik maakt van middelen.

Het verloop van een implementatieproces

Wanneer een verandering geïmplementeerd wordt, verloopt dat op een gefaseerde wijze. Mensen moeten van de verandering op de hoogte gebracht worden, ze moeten bereid zijn om aan de verandering mee te werken en vervolgens ook hun gedrag aanpassen en dit blijven volhouden. Pas wanneer de verandering in het hart, hoofd en handen van mensen is verankerd, kunnen we spreken van een succesvolle implementatie. Dit wordt toegespitst door zowel het NJI, Boendermaker en Van 't Kruijs, dit laat zien dat bovenstaande voorwaarden voor het slagen van een implementatieproces zeker van belang zijn (NJI, 2015; Boendermaker, 2011; Kruijs, van 't, 2010).

Er wordt dus gewerkt volgens fasen. Bij elke fase passen verschillende activiteiten zoals communicatie, scholing voordat de verandering plaatsvindt en ondersteuning en uitwisseling tijdens het gebruik van de verandering. Daarnaast is het belangrijk om toezicht te houden en te evalueren, zodat helder wordt of het beoogde resultaat wordt bereikt (NJI, 2015; Boendermaker, 2011).

Bij een implementatieproces kunnen de volgende fasen onderscheiden worden:

- Verspreiding
Medewerkers worden geïnformeerd over de verandering/interventie.
- Adoptie
Medewerkers staan positief tegenover de methodiek en zijn bereid met de methodiek te gaan werken.
- Invoering
Medewerkers leren te werken met de methodiek en voeren daarbij passende taken daadwerkelijk en doelgericht uit.
- Borging
De medewerkers hebben de methodiek geïntegreerd in hun dagelijks handelen in de praktijk en dit wordt ook geïntegreerd binnen de organisatie.

De fasen verlopen niet allemaal achter elkaar. Een verandering kan zich in de praktijk in meerdere fasen tegelijk bevinden. Dit komt doordat je vaak met meerdere betrokkenen te maken hebt. Het kan bijvoorbeeld

zijn dat medewerkers vanuit het management positief zijn over een verandering, in de adoptiefase, maar dat de professionals nog op de hoogte gebracht moeten worden van de verandering, in de verspreidingsfase (NJI, 2015; Boendermaker, 2011).

Bovenstaande betekent dus dat medewerkers zich de nieuwe manier van werken eigen moeten maken. Dit is niet alleen het aanleren van het werken met de nieuwe methode, maar een medewerker moet er ook van overtuigd zijn dat deze nieuwe manier van werken de best beschikbare handelswijze is. Een medewerker moet de (nieuwe) methode als het ware adopteren (Vogelvang & Vosters, 2011). Het transtheoretische model van Prochaska en DiClemente sluit hierbij aan met de vijf stadia van gedragsverandering. Dit model wordt op heel veel verschillende plaatsen gebruikt, zowel op micro- als op macroniveau. Oorspronkelijk is dit een model dat gericht is op het individu. Maar op macroniveau wordt het ook veel gebruikt als het gaat om veranderingen die binnen een organisatie moeten plaatsvinden (Baltus & Roeters, 2008). En daar gaat het ook over in dit onderzoek. Petra Stienstra en Hilair Balsters (Balsters & Stienstra, 2008) hebben de stadia uitgewerkt in een implementatiewaai die bedoeld is voor onder andere projectleiders die een nieuwe methodiek willen invoeren in hun organisatie. De stadia worden hieronder uitgewerkt.

- Een voorbeschouwingsfase (pre-contemplatie)
- Een overpeinzingsfase (contemplatiefase)
- Een voorbereidingsfase
- Een actiefase
- Een fase van gedragsbehoud (consolidatiefase)

Een voorbeschouwingsfase

In deze fase is men zich niet bewust van het probleem. Het is in deze fase belangrijk om de problemen die er spelen wat duidelijker uit te werken, een medewerker zal hierdoor sneller bereid zijn om te veranderen. Mensen moeten interesse krijgen voor het onderwerp, zodat ze open staan voor een oplossing/verandering. Hiervoor is tijd nodig en daarom werkt het niet als een oplossing of verandering opgedrongen wordt. Het is in deze fase goed om op een veilige en verkennende manier de discussie aan te gaan. Daarnaast is het belangrijk om klein te denken, dus geen grote beslissing te nemen voordat er eerst kleine beslissingen genomen zijn.

Tijdens deze fase kunnen zich ook belemmeringen voordoen. Het kan zo zijn dat medewerkers moeite hebben met bepaalde gebruikte termen of dat ze te maken hebben met een gebrek aan concentratie of met persoonlijke vooroordelen. Daarnaast kan het ook zijn dat ze teveel of te weinig kennis hebben of dat ze niet openstaan voor nieuwe inzichten.

Belangrijk is om hierbij klein te beginnen, de volgende vragen kunnen hierbij helpend zijn:

- Wat weet je van de verandering?
- Weet je waarom de verandering plaatsvindt?
- Weet je wat dit betekent voor jouw werk?
- Weet je wat dit betekent voor jouw gedrag? (Balsters & Stienstra, 2008)

Een overpeinzingsfase

In deze fase kijkt men naar de voor- en nadelen en overweegt men het gedrag te veranderen.

Medewerkers hebben in deze fase behoefte aan duidelijke informatie en aan een eerlijke, transparante en behulpzame leiding hierin. Het is belangrijk om medewerkers te laten uiten wat hen bezig houdt, zowel in de groep als individueel. In deze fase is het ook goed om samen met het team aan de slag te gaan. Wel is het zo dat er rekening gehouden moet worden met de verschillende meningen die er binnen het team kunnen zijn. Om onenigheid te voorkomen, is het daarom belangrijk om onderwerpen goed door te nemen en mensen te helpen obstakels te overwinnen.

Het maakt verschil of medewerkers mee mogen denken in een beslissing of dat het besluit eigenlijk al genomen is.

Als medewerkers mee mogen denken:

- Wie zijn de invloedrijke figuren?
- Wat belemmert het nemen van een besluit?
- Hoe kan deze belemmering worden weggenomen?

Wanneer de beslissing al genomen is, is het mogelijk dat er weerstand komt vanuit de medewerkers. Dit wijst vaak op geschade wensen of belangen. Het is dan belangrijk om na te gaan of de kritiek ergens op gebaseerd is. Weerstand heeft ook een positieve kant. Het is goed om te kijken welke belangen iemand probeert te beschermen en om hierbij duidelijk te maken dat deze belangen niet geschaad hoeven te worden. Bij zo'n persoon is het goed als hij/zij het wel gaat proberen. Helpend hierbij kan zijn om diegene een bepaalde taak te geven. Doorvragen, onderhandelen en experimenteren zijn kernwoorden in deze fase (Balsters & Tienstra, 2008).

Een voorbereidingsfase

In deze fase neemt men zich voor om het gedrag te veranderen. Het is goed om te kijken naar wat medewerkers nodig hebben aan steun en hulp en om ervoor te zorgen dat zij deze steun en hulp ook krijgen. In deze fase kan het zo zijn dat medewerkers nog wisselen tussen deze fase en de vorige fase. Gericht blijven op de besluiten die genomen moeten worden om verder te komen is belangrijk. Tegelijk moeten de medewerkers hierin steun blijven ondervinden (Balsters & Tienstra, 2008).

Een actiefase

In deze fase laat een medewerker het nieuwe gedrag zien. Het is in deze fase goed om te kijken of de uitkomsten van de nieuwe werkwijze zijn zoals men verwacht had. Het stimuleren en opnieuw motiveren van de medewerkers om door te gaan met de verbeteringen en niet te stoppen als ze denken dat het goed is, is van belang in deze fase. Het kan ook zijn dat medewerkers willen stoppen omdat het niet is wat ze er van verwacht hadden of doordat er zich problemen voordoen. Het zorgen voor goede feedback over de voortgang en het organiseren van momenten waarop medewerkers met elkaar kunnen evalueren, kan hierbij helpend zijn. Daarnaast is het benoemen van succesverhalen goed om te doen. Daarbij is het wel van belang om niet voorbij te gaan aan de problemen en bezwaren die medewerkers aandragen. De vernieuwing is geen doel op zich, maar een middel om iets te bereiken.

Als de nieuwe werkwijze teruggedraaid wordt, is het belangrijk om hierin te begeleiden. Maar nooit zover dat het helemaal teruggaat naar de oude situatie. Wat men heeft geleerd kan men daarvan nog vasthouden (Balsters & Tienstra, 2008).

Een fase van gedragsbehoud

In deze fase kun je zien dat iemand het nieuwe gedrag heeft volgehouden. Om te weten of de vernieuwing daadwerkelijk wordt toegepast, kan er worden gekeken naar drie dingen: de behaalde resultaten, het aantal bereikte cliënten en het aantal bereikte medewerkers. Hierbij is het bekijken van de behaalde resultaten de meest belangrijke vorm en het bekijken van het aantal bereikte medewerkers de minst belangrijke.

Bij al deze opties kunnen de volgende vragen gesteld worden:

- Hoe kunnen we dit meten?
- Wie doet het?
- Wanneer en hoe vaak?
- Welke bronnen gebruiken we?
- Wie verwerkt de meting?
- Hoe ziet de rapportage er uit?
- Wie krijgt de rapportage te zien en wie onderneemt actie?

Er kan ook nog een zesde fase toegevoegd worden, die van de terugval. Dit is wanneer het iemand niet lukt om de veranderde houding vast te houden. Op zo'n moment valt iemand terug en begint het proces weer opnieuw (Movisie, 2010).

Het is belangrijk om medewerkers op de hoogte te houden van tussentijdse uitkomsten. Het doel hiervan is dat zij kunnen zien welk resultaat hun inspanningen hebben en dat ze op tijd kunnen bijsturen als hun inspanningen niet het gewenste resultaat hebben. Medewerkers moeten regelmatig informatie ontvangen. Wanneer men alleen aan het begin en aan het einde resultaten krijgt, kan men tijdens het proces het gedrag niet bijsturen (Balsters & Tienstra, 2008).

3.1.3 De benodigheden bij een implementatie

Naast dat een medewerker tijdens een implementatieproces op de hoogte gehouden moet worden van tussentijdse uitkomsten, zijn er verschillende factoren van invloed op het proces van implementatie. Deze factoren worden hieronder uitgewerkt.

Vanaf nu zal gesproken worden over een interventie in plaats van vernieuwing, zoals in het vorige gedeelte van de deelvraag het geval was. Hiervoor is gekozen omdat in het eerste deel gesproken wordt over de gewenste verandering en het vanaf nu zal gaan over het daadwerkelijke uitvoeren (interventie).

Factoren die te maken hebben met de innovatie zelf

In een literatuurstudie van onder andere het NJI, naar effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg, wordt genoemd dat één van de belangrijkste factoren in het overnemen van een vernieuwing is hoe de doelgroep, in dit geval de medewerkers, staat tegenover deze vernieuwing (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008). Deze factor heeft invloed op de doelgroep, maar ook op de innovatie, dus de verandering die plaats gaat vinden om het probleem op te lossen. Er zijn een aantal kenmerken van de innovatie die de snelheid van het overnemen van een vernieuwing beïnvloeden. Deze worden hieronder uitgewerkt.

- *Het verwachte voordeel van de verandering*
Wanneer mensen denken dat een verandering helpt, zullen ze sneller overgaan tot een verandering. Als het gaat om een interventie in de jeugdzorg, zullen medewerkers sneller overgaan tot een verandering als ze denken er de cliënten beter mee te kunnen helpen of als het antwoord biedt op handelingsverlegenheid.
- *Het past bij de waarden, overtuigingen, geschiedenis en huidige behoeften van de gebruiker*
Als een medewerker gelooft dat een interventie zal werken en als het aansluit bij hoe iemand al werkt, zal zo iemand de interventie sneller overnemen.
- *De mate van complexiteit van een vernieuwing*
Het is helpend als een nieuwe interventie goed opgeschreven is en gericht op de mensen die er mee moeten werken. Dan is het voor de medewerkers gelijk duidelijk wat de bedoeling is.
- *De mogelijkheid om een vernieuwing uit te proberen*
Het is voor medewerkers makkelijker om een interventie door te voeren, als van tevoren de mogelijkheid geboden wordt om deze interventie (of onderdelen ervan) uit te proberen bij een aantal cliënten of in een proefsituatie.
- *Observeerbaarheid bij anderen*
Medewerkers vinden het fijn als bij collega's te zien is dat de interventie gebruikt wordt en men zo ook kan zien wat de voor- en de nadelen van de interventie zijn (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008; Boendermaker, 2011).

Voor medewerkers zijn bovenstaande kenmerken belangrijk, maar een interventie voldoet er niet altijd aan. Wanneer dit zo is, kan het zijn dat de interventie iets aangepast moet worden voordat hij echt uitgevoerd gaat worden. Daarom vindt vaak tijdens het implementatieproces in een bepaalde mate aanpassing plaats, dit wordt re-invention genoemd. Het kan dan gaan om het versimpelen van een interventie, maar ook het aanpassen van de interventie aan de waarden en overtuigingen van de gebruikers. Als medewerkers iets te zeggen hebben over een vernieuwing, blijkt de weerstand tegen implementatie te verminderen. Een andere reden om een interventie aan te passen, is dat deze aan moet kunnen sluiten bij elke individuele cliënt. Een professional moet bij iedere individuele cliënt de afweging maken of de interventie aansluit of dat er bepaalde onderdelen aangepast moeten worden. Uiteindelijk moeten medewerkers er wel voor zorgen dat aanpassingen niet ten koste gaan van de werkzaamheid van de interventie.

Dit alles geldt ook voor het werken met interventies in de jeugdzorg. Als een interventie aan bovenstaande punten voldoet, lijkt de kans groter dat professionals de interventie uitvoeren zoals die bedoeld is. Het gevolg hiervan is dat de kans op het doel, effectieve hulp, vergroot wordt (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Factoren die te maken hebben met de toekomstige gebruikers

Het doel van het invoeren van interventies binnen de Jeugdzorg is dat er goede hulp wordt verleend aan jongeren. De hulpverleners die deze interventie uitvoeren zijn in dat geval de doelgroep. Hulpverleners in de jeugdzorg zijn vaak beroepsmatig bezig met het opvoeden van kinderen en jongeren in allerlei ontwikkelingsfasen, waarbij ze ook de omgeving van deze kinderen en jongeren betrekken. Deze hulpverleners werken vaak zelfstandig en hebben de ruimte om binnen de bestaande kaders elke situatie individueel te benaderen. Zij werken iedere dag in een spanningsveld van aan de ene kant cliënten die een hulpvraag hebben en aan de andere kant de wet- en regelgeving die op de hele samenleving is gericht en niet op individuele cliënten. Het is een uitdaging om binnen de kaders die gesteld zijn toch ook gericht te zijn op de hulpvraag van elke unieke cliënt. Om hulpverleners hierin te steunen, worden er interventies omschreven voor groepen cliënten, waarin ook beschreven staat wat de rol van de professional moet zijn. Het is wel aan de hulpverlener zelf om de beslissing te nemen of hij wel of niet op die manier werkt. Deze beslissing kan gestuurd worden door de hulpvraag die de cliënt heeft, maar ook door kenmerken van de hulpverlener als individu of als lid van een groep. Wanneer er een implementatieproces plaatsvindt, vraagt dit om gedragsverandering van een hulpverlener (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Zoals hierboven beschreven is er, wanneer een professional met een nieuwe interventie moet gaan werken, onderscheid in het feit of het gaat om een professional als individu of om een professional als onderdeel van een groep. Dit verschil wordt hieronder uitgewerkt.

Professional als individu

Zoals al eerder beschreven in deze deelvraag, moet een medewerker in een implementatieproces een aantal fasen doorlopen. Dit houdt in dat een medewerker moet weten dat er een vernieuwde werkwijze is en deze moet willen en kunnen gebruiken. Wanneer dit weten, willen en kunnen niet lukt, ontstaan er hindernissen in het proces van implementatie.

Medewerkers kunnen zich in verschillende fases bevinden. Iemand die zich in de actiefase bevindt, zal sneller overgaan tot verandering dan iemand die nog in de voorbeschouwingsfase zit. Wanneer er gekeken gaat worden naar implementatiestrategieën kan hier rekening mee gehouden worden. Dit wordt moeilijker wanneer het gaat om een team waarin gedragsverandering moet plaatsvinden, omdat medewerkers binnen dat team zich in verschillende fasen kunnen bevinden. Maar ook de samenstelling van een groep kan aanwijzingen geven voor het selecteren van een strategie (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Professional in een groep

Everett Rogers heeft de innovatietheorie ontwikkeld. Hierin gaat het om het proces van de verspreiding van een nieuw idee binnen een bepaalde groep. Zijn theorie bestaat uit vijf typen werknemers en deze worden hieronder kort uitgewerkt.

- *Innovators*
Hierbij gaat het om medewerkers die risico's niet uit de weg gaan. Ze raken enthousiast van vernieuwingen en willen graag leren. Het zijn geen mensen die de mening van de grote groep vertegenwoordigen, soms zijn ze juist met een eigen specifiek onderwerp bezig.
- *Early adopters*
Dit zijn de leiders van de groep. Ze zijn sociaal betrokken bij de groep en tonen interesse in de ander. Ze proberen nieuwe dingen uit en vertellen daarover. Uit onderzoek is gebleken dat deze medewerkers onmisbaar zijn in een implementatieproces omdat zij invloed hebben binnen de groep.
- *Early majority*
Deze medewerkers leren vooral van mensen die ze goed kennen. Zij zijn vooral benieuwd naar vernieuwingen die direct invloed hebben op hun behoeften of werkpraktijk en vertrouwen niet zoveel op wetenschap of theorie voordat ze iets nieuws uitproberen.

- *Late majority*
Dit zijn medewerkers die eerst kijken hoe hun collega's de nieuwe methode uitvoeren en pas dan nemen zij de vernieuwing over.
- *Laggards*
Deze medewerkers werken liever zoals het altijd al gebeurt en houden niet zo van vernieuwingen. Ze zijn behoudender dan de andere typen.

Als we deze typen van Rogers leggen naast de fasen die al eerder in deze deelvraag uitgewerkt zijn, dan lijken innovators en early adopters sneller in de actiefase terecht te komen en minder tijd nodig te hebben met de voorgaande fasen. De early majority heeft meer tijd nodig voor de overpeinzing en voorbereiding, het helpt daarbij om te kijken naar anderen die daarin sneller zijn. De late majority komt pas tot actie als de verandering al doorgevoerd is en bij de laggards duurt de verandering helemaal lang. Het is wel zo dat deze laatste twee groepen sterk zijn in de borging van een verandering als deze doorgevoerd is. Innovators en early adopters zullen dan waarschijnlijk al weer op zoek zijn naar iets nieuws. Uit onderzoek blijkt dat welke typen er in een groep zitten, bepalend is voor hoe snel een verandering wordt doorgevoerd. Als een vernieuwing goed doorgevoerd wordt, is er een goede verdeling van typen binnen de groep, er zijn dan namelijk genoeg innovators en early adopters aanwezig om een vernieuwing aan te sturen. Wanneer de early adopters ervan overtuigd zijn dat een verandering goed is, zullen ze daarin met hun enthousiasme ook de late majority en de laggards mee kunnen nemen (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

De vraag is, wanneer er een implementatieproces plaatsvindt binnen de Jeugdzorg, of er dan ook sprake is van een normale verdeling binnen een team. Deze normale verdeling is dus aanwezig als er voldoende innovators en early adopters zijn in het team. Het kan ook zijn dat deze verdeling anders is en de vraag is dan welke invloed dit heeft op het implementatieproces (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008). Hierbij aansluitend benoemt Boendermaker in haar boek (Boendermaker, 2011) dat 'een analyse van de determinanten (professionals die de interventie gaan uitvoeren) vooraf dringend noodzakelijk is'. Ze noemt het niet uitvoeren van zo'n analyse 'de belangrijkste valkuil in veel implementatieprocessen' (Boendermaker, 2011).

Factoren die te maken hebben met de organisatie

Naast dat de samenstelling van een team belangrijk is in een implementatieproces, is het van belang dat er vanuit de organisatie en vanuit het zorgsysteem geïnvesteerd wordt in het gebruik maken van een (nieuwe) methode. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van training, supervisie of ondersteuning.

Het uitbouwen van samenwerkingsverbanden is van groot belang. In een team moeten mensen aanwezig zijn die elkaar aanvullen en die samen kunnen werken als het gaat om de geïndividualiseerde zorg. Een team moet daarnaast bereid zijn om beslissingen te nemen en verbintenissen aan te gaan. De overkoepelende organisatie moet tijd en ruimte bieden om hier ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Verder is het van belang dat in de gaten gehouden wordt of het team zich aan de methode houdt en hoe de kwaliteit is van het teamwerk. Wat zijn de effecten bij de ouders en het kind? (Antrop, Bal, de Corte, van den Haute, 2012).

De factoren die te maken hebben met organisaties kunnen onderverdeeld worden in drie thema's.

Besluitvorming

Als een organisatie besluiten neemt en daarbij aansluit bij wet- en regelgeving in de bredere context, zal dit bevorderend werken op implementatieprocessen. Het is namelijk zo dat er dan middelen te verkrijgen zijn om de vernieuwing te implementeren. Besluiten worden zowel op centraal niveau (management) als decentraal niveau (professionals) genomen. Voor het implementeren van interventies is het belangrijk dat het management van een organisatie achter het plan staat en steun geeft bij de uitwerking ervan. Hierbij moeten wel de besluiten bij het management én bij de professionals liggen. Dit houdt in dat professionals betrokken moeten worden bij de keuze voor een interventie. Ze moeten de ruimte krijgen om ermee te werken en er moet in hen geïnvesteerd worden (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Samenstelling van de organisatie

Voldoende capaciteit, weinig personeelsverloop en een goede samenwerking tussen afdelingen werkt bevorderend bij een implementatieproces. Het is belangrijk dat men outputgericht is, in plaats van functiegericht. Het is namelijk zo dat als men zich op de eindproducten en verbeteringen richt, men eerder ziet dat een verandering nuttig is en daardoor weer meer betrokken is.

Het werkt bij een implementatieproces bevorderlijk wanneer er weinig mensen bij betrokken zijn. Men kan dan gemakkelijker communiceren en er is een nauwere samenwerking. Er wordt ook wel gezegd dat alle gebruikers betrokken moeten worden, maar dit is lastig omdat dit veel mensen kunnen zijn. Daarom is het van belang dat leiderstypes en mensen met expertise ingeschakeld worden, zij hebben namelijk vaak een positieve invloed op hun collega's.

Concreet voor organisaties binnen de jeugdzorg betekent dit: creëer capaciteit, personeelsbehoud en goede samenwerking. Richt je op het eindresultaat en kijk of het invoeren van een innovatie tot verbetering leidt (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Randvoorwaarden

De mate waarin de benodigde randvoorwaarden aanwezig zijn voor het invoeren van een vernieuwing is belangrijk voor het slagen van een implementatieproces. Hierbij gaat het om geld, tijd, materiële voorzieningen, maar ook bijvoorbeeld over administratieve, technische of inhoudelijke ondersteuning bij het werk. Het is ook van belang om iemand die expertise heeft met de innovatie aan te stellen. Dit kan in de vorm van een coördinator. Onzekerheid en beginnersfouten kunnen hiermee voorkomen worden, zodat het implementatieproces sneller kan verlopen (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

De context van een implementatieproces

Zoals hierboven beschreven zijn er verschillende factoren van invloed op hoe een implementatie verloopt. Het ging hierbij om factoren die te maken hebben met de innovatie zelf, de toekomstige gebruikers en de organisatie. Naast deze factoren, is ook de context van een implementatieproces van belang. De context is als het ware de ondergrond waarop het hele implementatieproces plaatsvindt. De verwachting is daarom ook dat die context een belangrijke rol speelt in de uitkomst die behaald wordt. Vanuit de context spelen er belemmerende en bevorderende factoren mee die invloed hebben op de doelgroep, innovatie en op de uitkomst van het proces. Deze factoren hebben te maken met de organisatie, zoals hierboven al is beschreven, maar ook met de cultuur die er is in de jeugdzorg. Er is veel aandacht voor de jeugdzorg. Men ziet in dat de opvoeding belangrijk is, dit blijkt uit het feit dat het recht op jeugdzorg opgenomen is in de wet en er aandacht uitgaat naar jeugd en gezin. Door een aantal gebeurtenissen die tot veel onrust hebben geleid, is de jeugdzorg ook negatief onder de aandacht gekomen. Hierdoor is men veel bezig met het verbeteren en het ontwikkelen van de jeugdzorg. Binnen de jeugdzorg spelen verschillende groepen een rol, waaronder politici, bestuurders, professionals en cliënten. Tussen deze groepen ontstaan spanningen vanwege verschillende belangen en doordat ze de situatie vanuit verschillende invalshoeken bekijken. Deze spanningen hebben ook hun invloed op implementatieprocessen die er plaatsvinden binnen organisaties in de jeugdzorg. De mate waarin professionals open staan voor verandering, wordt mede bepaald door hoe de organisaties omgaan met de spanningen die er spelen en welke randvoorwaarden er vanuit hogerop voor hen bepaald worden (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

3.1.4 Een succesvolle implementatie

Bovenstaande factoren hebben dus invloed op hoe een implementatie verloopt en dragen bij aan een succesvol implementatieproces. Een interventie 'werkt' als het probleem op een positieve manier verandert. Om iets aan het probleem te doen, is het belangrijk om te weten waardoor het probleem ontstaat en hoe het mogelijk is dat het probleem ook blijft bestaan. De kennis die hierover beschikbaar is wordt lang niet altijd gebruikt. Boendermaker, die sinds februari 2010 lector implementatie is aan de Hogeschool van Amsterdam, noemt in haar boek (Boendermaker, 2011) enkele algemeen werkzame factoren van interventies. Dit zijn factoren die bijdragen aan de effectiviteit van een interventie, ongeacht het soort behandeling of de doelgroep.

- Een duidelijke theoretische onderbouwing die gebaseerd is op kennis uit een goed uitgevoerd wetenschappelijk onderzoek. Hierin staat op welke risico- en beschermende factoren de interventie zich richt en welke factoren er wel of niet door beïnvloed worden.
- Risicoprincipe: De zwaarte en complexiteit van een probleem moet goed aansluiten bij het soort behandeling dat geboden wordt.
- Behoeftepincipe: Er moet een goede afstemming zijn tussen kenmerken, risicofactoren en behoeften die direct te maken hebben met het probleemgedrag dat vertoond wordt.
- Responsiviteitsprincipe: Het aanpassen van de aanpak op een specifieke cliënt. Hierbij kan worden gedacht aan de wijze van leren en de motivatie van een cliënt.
- Alliantie: Er moet een goede relatie zijn tussen de cliënt en degene die hem/haar behandelt.
- Programma-integriteit: Het uitvoeren van de interventie zoals het beschreven is in bijvoorbeeld een handleiding (zie hiervoor ook paragraaf 3.1.2).
- Een goede structurering van de interventie.
- Degene die de cliënt behandelt moet goede werkomstandigheden hebben. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan ondersteuning en een veilige werkomgeving.

Wanneer er in de jeugdzorg interventies ingezet worden is de bedoeling daarvan dat er goede hulp wordt geboden. Dat is dan dus ook de gewenste uitkomst van een implementatieproces. Dit betekent dat de implementatie van interventies gericht is op allereerst het goed uitvoeren van een methodiek, maar daarnaast ook dat er resultaten gezien worden bij de cliënten. Hierbij wordt dus ook gesproken van een implementatie in enge zin en een implementatie in brede zin, zoals al eerder in dit hoofdstuk genoemd is.

Om te kunnen vaststellen of er sprake is van een effectieve implementatie, is het belangrijk om op twee niveaus uitkomsten zichtbaar te maken. Allereerst op hoe de professionals de methodiek uitvoeren en als tweede wat die hulp voor resultaten oplevert. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar hoe de professionals de methodiek uitvoeren. Bij Het Kompas zal dit betekenen dat de medewerkers (weer) werken met Veerkracht. (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Als de invoering van een implementatie ook duurzaam blijkt te zijn, is een implementatieproces pas echt geslaagd. Er is nog niet veel bewijs over factoren die de duurzaamheid verzekeren na implementatie in de praktijk, maar er zijn wel aanwijzingen dat als resultaten in de gaten gehouden worden en ze benut worden dat dit dan bijdraagt aan een duurzame verandering.

Door onderzoek kan men er achter komen waar het hulpverleningsproces goed en minder goed verloopt. Deze uitkomsten vormen het uitgangspunt voor het verbeteren of vernieuwen van het hulpaanbod. Met duurzame implementatie wordt dus niet het vasthouden aan een werkwijze bedoeld, maar juist het vasthouden aan wat goed werkt en het ontwikkelen van wat beter kan (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

3.1.5 Conclusie

Implementatie is een procesmatige en/of planmatige invoering van een vernieuwing of verandering, waarbij het doel is dat die vernieuwing of verandering geïntegreerd wordt in het handelen van een medewerker, in hoe een organisatie functioneert of in de structuur van de sector en dat dit uiteindelijk zorgt voor verbetering. Bij het Kompas gaat dit dus voornamelijk over het handelen van een medewerker, daar zij met de methodiek moeten gaan werken. Een implementatieproces verloopt op gefaseerde wijze, hierbij gaat het van de bewustwording van het probleem tot aan het adopteren van de nieuwe werkwijze in het handelen van een medewerker. Hierbij is het ook belangrijk om rekening te houden met de verschillende typen medewerkers, die daardoor ook weer in verschillende fasen kunnen zitten in een implementatieproces. Een implementatieproces wordt naast de typen medewerkers, ook beïnvloed door hoe een organisatie omgaat met de implementatie. Zo moet een organisatie bijvoorbeeld tijd en ruimte bieden om met de implementatie aan het werk te kunnen en is het belangrijk om geld vrij te maken voor dit proces.

Een implementatieproces is geslaagd als het iets verandert aan het probleem. Hierbij is het belangrijk om op twee niveaus uitkomsten zichtbaar te maken. Allereerst op hoe de professionals de methodiek uitvoeren en als tweede wat die hulp voor resultaten oplevert. Een implementatieproces is echt geslaagd als blijkt dat de verandering blijvend is.

Als vanuit de literatuur over implementeren gekeken wordt naar wat nodig is om Veerkracht te implementeren binnen het Kompas, dan kan allereerst worden geconcludeerd dat de organisatie betrokken moet worden bij deze implementatie. Zij moet tijd en ruimte bieden om met Veerkracht aan de slag te gaan en ook geld vrij maken om het proces te kunnen bekostigen. Naast de organisatie, moeten ook de medewerkers meegenomen worden in het proces. Het is van belang dat zij zich bewust worden van de noodzaak van Veerkracht en dat zij de methode als het ware adopteren, het moet iets eigens van hen worden. Bij de implementatie is het ook van belang om te kijken naar de typen medewerkers die er werkzaam zijn op het Kompas, om daar op in te kunnen spelen om het implementatieproces zo soepel mogelijk te laten verlopen.

3.2 Deelvraag 2

Wat zegt de methodiek Veerkracht over het begeleiden van gezinnen binnen de maatschappelijke opvang?

3.2.1 Inleiding

Veerkracht is een manier van methodisch werken met gezinnen die wonen binnen de maatschappelijke opvang. De reden van de ontwikkeling van Veerkracht is het feit dat kinderen lange tijd niet gezien werden als individuele cliënt en dus ook geen individueel hulpverleningstraject kregen. Dit is gebleken uit een onderzoek dat al eerder heeft plaats gevonden op het Kompas (Jong G. d., 2009). Veerkracht zorgt ervoor dat kinderen bij medewerkers in beeld komen, om ervoor te zorgen dat de periode dat zij in de opvang wonen een tijd is waarin kinderen in hun eigen kracht gezet kunnen worden.

Binnen dit onderzoek en met name ook binnen deze deelvraag is Netty Jongepier een belangrijke bron. Jongepier heeft de methode geschreven, in opdracht van de Federatie Opvang, en is hierbij zorgvuldig te werk gegaan door in gesprek te gaan met maatschappelijke opvanginstellingen en hierdoor een realistisch beeld te creëren van de behoeften in de maatschappelijke opvang.

Inhoud deelvraag

In deze deelvraag staat een korte aanleiding tot Veerkracht beschreven. Er wordt daarna globaal in gegaan op de verschillende doelgroepen waarvoor Veerkracht is ontworpen, waarna de informatie verder specifiek gericht is op Veerkracht voor de maatschappelijke opvang (3.2.2; 3.2.3). De term 'Veerkracht' zal steeds genoemd worden, waarbij de variant voor de maatschappelijke opvang wordt bedoeld. Na een relatief korte methodebeschrijving in 3.2.4 wordt de lezer meegenomen in wat Veerkracht zegt over het werken met de methode (3.2.5) en de implementatie ervan op de werkvloer (3.2.6). Dit laatste zal voornamelijk van belang zijn voor het antwoord op de al eerder beschreven probleem- en vraagstelling. 3.2.7 beschrijft de aandachtspunten van Veerkracht en in 3.2.8 wordt de deelvraag afgesloten met een deelconclusie.

Definitie methodiek

Een methodiek is een systematische wijze van werken en is daardoor inzichtelijk en overdraagbaar om uiteindelijk een vooraf gesteld doel te kunnen behalen (Ploeg, 1996).

Deze definitie van een methodiek is passend bij Veerkracht. Veerkracht is namelijk een manier van systematisch werken, daar er stapsgewijs en in fases wordt gewerkt. Daarnaast wil Veerkracht samen met maatschappelijke opvanginstellingen een doel bereiken: het realiseren en borgen van de veiligheid en zorg voor kinderen (Jongepier, 2013).

Aanleiding tot Veerkracht

Binnen maatschappelijke opvanginstellingen, maar ook bij vrouwenopvanginstellingen, is langere tijd een toename zichtbaar geweest in het aantal (gebroken) gezinnen dat jaarlijks aan moet kloppen bij een opvang om welke reden dan ook (Federatie Opvang, 2012). Naast het toenemende aantal aanmeldingen is ook de verblijfsduur van gezinnen binnen de opvang toegenomen. Een belangrijke reden hiervan is het gevolg van de complexere problematiek waarmee gezinnen te maken hebben. Wanneer een gezin aanklopt bij de maatschappelijke opvang zijn zij vaak niet alleen dakloos, maar hebben doorgaans ook schulden en/of ervaring met huiselijk geweld. De veiligheid van kinderen komt hierdoor in het geding (Voort, 2012).

Kijkend naar de cijfers uit het rapport van Federatie Opvang 2011 is te stellen dat ongeveer 14.141 kinderen en jongeren van 0 tot 23 jaar in de opvang verblijven (Opvang, 2011).

Veerkracht is ontworpen omdat adequate begeleiding voor gezinnen, en specifiek kinderen, binnen de opvang miste. De toename van het aantal hulp vragende gezinnen en daarnaast de afwezigheid van een passende methodiek heeft erin geresulteerd dat Federatie Opvang het initiatief heeft genomen tot de ontwikkeling van Veerkracht (Jongepier, 2013).

3.2.2 Veerkracht

Veerkracht vrouwenopvang

Veerkracht is in eerste instantie ontworpen door de Federatie Opvang voor de vrouwenopvang. De methodiek kan ervoor zorgen dat medewerkers systematisch kunnen werken met kinderen die in aanraking zijn gekomen met huiselijk geweld en als gevolg daarvan in de vrouwenopvang zijn terechtgekomen. Naast het versterken van de eigen kracht van kinderen wil Veerkracht de ouder(s) van kinderen in hun kracht zetten en eventueel opvoedondersteuning bieden. Hiermee is de methode niet alleen voor de kinderen, maar gericht op het gezinssysteem in zijn geheel (Jongepier, 2013).

Veerkracht maatschappelijke opvang

Gezien de positieve ervaringen in het werken met Veerkracht is er door de Federatie Opvang een doorontwikkeling van Veerkracht gestart, om ook een methodiek te kunnen realiseren welke bruikbaar is voor gezinnen binnen de maatschappelijke opvang en waarbij specifiek aandacht wordt besteed aan de kinderen. De aanleiding voor deze doorontwikkeling was de vraag van een aantal maatschappelijke opvanginstellingen die succeservaringen signaleerden binnen de vrouwenopvanginstellingen die met Veerkracht werkten. Gezamenlijk wordt het belang van goede, maar ook volwaardige opvang en begeleiding van gezinnen gezien (Jongepier, 2013).

Veerkracht ambulant

Wanneer gezinnen in de maatschappelijke opvang terecht komen krijgen zij begeleiding en vaak is het mogelijk om, bij het verhuizen naar een eigen woning, ambulante begeleiding te krijgen. Om ervoor te zorgen dat de overgang voor gezinnen en kinderen daarbij niet te groot is, ontwikkelt de Federatie Opvang op het moment een module voor deze doelgroep. Tevens wordt er door de Federatie Opvang nog nagedacht over een doorontwikkeling van de methode voor gezinnen binnen de residentiele opvang. Bij de doorontwikkeling behoudt Veerkracht haar basis, maar worden er aanpassingen uitgevoerd zodat er met desbetreffende doelgroep gewerkt kan worden (Jongepier, 2013).

Resultaten Veerkracht

Netty Jongepier (2015), ontwikkelaar van Veerkracht, heeft in een interview laten weten dat er vrouwenopvanginstellingen zijn waarbij Veerkracht wordt gezien als een groot succes. Aangezien de methode nog relatief nieuw is en er nog verder geen onderzoek gedaan is naar de resultaten kan hier verder nog niets over worden geschreven.

Veerkracht Vrouwenopvang wordt op het moment geëvalueerd en er wordt gekeken naar de eventuele verbeteringen, wat uiteindelijk weer zal leiden tot een herschreven methode welke nog meer passend is bij de doelgroep (Federatie Opvang, 2015).

3.2.3 Doelgroep

Veerkracht richt zich op (gebroken) gezinnen met kinderen in de maatschappelijke opvang. Binnen maatschappelijke opvanginstellingen en specifiek binnen het Kompas wordt Veerkracht doorgaans als een methodiek voor kinderen bestempeld, wat de illusie kan wekken dat er met Veerkracht niet met het gehele gezin als systeem gewerkt wordt. Het idee achter Veerkracht is het gebrek dat er was aan aandacht voor de kinderen binnen de maatschappelijke opvang. Veerkracht zet zich specifiek in voor de kinderen en neemt daarin het gezin als systeem mee aangezien zij met elkaar een nieuwe toekomst op moeten bouwen. Van medewerkers wordt gevraagd een systeemgerichte benadering te bieden (Jongepier, 2013).

De kinderen die wonen binnen de maatschappelijke opvang komen uit gezinssituaties waarbinnen veel problemen spelen. Veelal krijgen medewerkers van de maatschappelijke opvang te maken met multiprobleemgezinnen. Een multiprobleemgezin bestaat uit ten minste één ouder en één kind en heeft te maken met langdurige sociaaleconomische en psychosociale problemen. In een multiprobleemgezin spelen naast problemen rondom de kinderen ook andere problemen waar professionele hulp voor nodig is. Vaak hebben deze gezinnen vervelende ervaringen met hulpverlening, waarbij te denken valt aan situaties waarin de hulp in een vroeg stadium is afgebroken of ouders die weigeren aan de geboden hulp mee te werken

waardoor het niet tot een succeservaring is gekomen. Een belangrijk kenmerk voor een multiprobleemgezin is de problemen die zij ervaren zowel binnen het gezin als binnen de hulpverlening waarmee zij in aanraking komen of alreeds zijn gekomen (Steketee & Vandenbroucke, 2010).

3.2.4 Methodebeschrijving

Theoretische kaders

Veerkracht is gebaseerd op een systeemgerichte benadering en vraagt dan ook van medewerkers om naar een gezin als geheel te kijken. Daarnaast werkt Veerkracht oplossingsgericht en is Veerkracht ook bedoeld om preventief te kunnen werken (Jong & Berg, 2005). Doel is daarbij het kind in beeld te hebben en de juiste signalen te kunnen oppakken.

Vanaf het moment dat een gezin in de opvang komt totdat een gezin weer uitstroomt (naar een eigen woning of enige vorm van begeleid wonen) biedt Veerkracht richtlijnen waaraan medewerkers zich kunnen vasthouden. Het verblijf is opgedeeld in verschillende fases, waarbij verschillende activiteiten horen. Een voorbeeld ter illustratie:

In de begeleidingsfase kan onder kerntaak 'veiligheid' de checklist 'Veilig thuis' gevolgd worden om de veiligheid van het kind in beeld te brengen (NJI, 2013). Daarnaast kan, indien nodig, gesignaleerd en gehandeld worden volgens de Meldcode (Jongepier, 2013).

Methodische benadering

Veerkracht is een methodische benadering en kan worden ingezet in het werken met kinderen die met hun ouder(s) in de maatschappelijke opvang zijn komen wonen. De methode is voor de begeleiding van gezinnen een goede aanvulling op Herstelwerk, de methode die op het Kompas wordt gehanteerd als basismethodiek (Jongepier, 2013).

Herstelwerk is een methodiek die kwetsbare mensen ondersteunt om ervoor te zorgen dat zij weer volwaardig deel kunnen gaan uitmaken van de samenleving. Er wordt hoog ingezet op de zelfredzaamheid van de cliënt en er wordt gekeken naar de mogelijkheden in plaatst van de onmogelijkheden. Herstelwerk streeft ernaar de cliënt zijn/haar eigen regie over zijn/haar leven te houden of zo nodig terug te krijgen. Een andere term voor de methodiek Herstelwerk is Krachtwerk (Impuls, 2012).

Om ervoor te zorgen dat medewerkers zicht krijgen en houden op de kinderen en hun veiligheid en welzijn biedt Veerkracht werkprincipes en richtlijnen aan. Daarnaast is Veerkracht gericht op de bevordering van de ontwikkeling van kinderen (Jongepier, 2013).

Veerkracht biedt richtlijnen en interventies vanaf het moment dat een gezin binnenkomt totdat een gezin weer uitstroomt (naar een eigen woning of indien nodig begeleid wonen).

Veerkracht ziet het methodisch begeleiden van kinderen als een vorm van vroeg-signalering. Hierdoor kan voorkomen worden dat kinderen een lange periode gebruik maken van enige vorm van opvang en/of dat de kinderen op een later tijdstip in hun leven zelf cliënt worden binnen de opvang. Het doorbreken van intergenerationele overdracht van geweld en armoede staat bij Veerkracht hoog in het vaandel (Jongepier, 2013).

Kerdoelen en -taken

Veerkracht heeft drie overkoepelende kerndoelen, welke leidend zijn in het werken met Veerkracht. De kerndoelen zijn gericht op het gehele gezin als systeem.

Het is het doel van Veerkracht om:

- de veiligheid en de ontwikkeling van het kind te herstellen en te optimaliseren (fysiek, emotioneel en sociaal);
- de ouders te ondersteunen bij de opvoeding en het ouderschap na geweld en/of verblijf in de opvang; en
- het systeem te ondersteunen bij het herstellen van een leven zonder geweld.

Veerkracht is helpend in het zicht krijgen en houden op gezinnen die verblijven in de maatschappelijke opvang. Een helder punt is dat Veerkracht er niet op is gericht dat medewerkers de zorg en de verantwoordelijkheid voor de kinderen overnemen. De maatschappelijke opvang wil middels een verantwoorde methode de ouders ondersteunen zodat zij de verantwoordelijkheid voor hun kinderen kunnen dragen. Hieruit zijn een aantal kerndoelen en van daaruit ook kerntaken naar voren gekomen, welke opgenomen zijn in de uitgebreide methodebeschrijving van Veerkracht (Jongepier, 2013).

Systeemgerichte, gefaseerde begeleiding

Vanuit Veerkracht kunnen medewerkers een kind en systeem gefaseerd begeleiden vanaf het moment van binnenkomst tot het moment van vertrekken vanuit de opvang naar een eigen woning, al dan niet met begeleiding. Het uitgangspunt van Veerkracht is dus gefaseerd en systeemgericht met een visie waarin het ouderschap centraal staat. In de praktijk betekent dit dat een hulpverlener altijd naar het kind kijkt met daarbij de context (het gezin als systeem en het netwerk) in het achterhoofd. In afstemming en samenwerking met de ouder(s) kan door de hulpverlener gekeken worden wat nodig is voor het kind (Jongepier, 2013).

3.2.5 Werken met Veerkracht

Werkprincipes en richtlijnen

Veerkracht heeft eigen specifieke werkprincipes ontworpen welke leidend zijn in het werken met deze methode. De werkprincipes worden hieronder uitgewerkt zoals deze staan beschreven in de methodebeschrijving. In dit onderzoek is gekeken naar andere bronnen die aansluiten bij de werkprincipes en deze theoretisch ondersteunen. Om hierin duidelijkheid te scheppen zijn de aanvullingen cursief gedrukt:

- Veiligheid staat voorop
Veiligheid en bescherming van ouder en kind, waar mogelijk gekoppeld aan het gezinssysteem, vormen de eerste prioriteit in de maatschappelijke opvang. Daarbij gaat het niet alleen om fysieke veiligheid, maar ook om emotionele veiligheid.
Veerkracht stelt dat veiligheid de eerste prioriteit heeft. Dat dit een belangrijk aspect is blijkt ook uit het VN kinderrechtenverdrag waarin zelfs staat dat ieder kind recht heeft op veiligheid (Kinderrechten, 2000).
Alice van der pas (2002) noemt dat veiligheid niet alleen bestaat uit fysieke, maar ook uit emotionele veiligheid en dit sluit aan bij wat Veerkracht zegt (Pas, 2002).
- Ontwikkeling staat centraal
Kijken en denken vanuit de ontwikkeling van het kind biedt de mogelijkheid na te gaan wat het kind nodig heeft, wat de positieve factoren zijn en in welke mate het kind in zijn ontwikkeling wordt bedreigd.
Een hulpmiddel voor het onderzoeken van de positieve en zorgwekkende factoren in een gezin is een risico-inventarisatie waarvan medewerkers gebruik kunnen maken om na te gaan in hoeverre de ontwikkeling van een kind wordt bedreigd (Verhulst, 2005).
- Respecteer en ondersteun de ouders
De ouder is de belangrijkste persoon voor de kinderen. Waar mogelijk betrekken begeleiders van de maatschappelijke opvang, mits de veiligheid dat toelaat en het in het belang van het kind is, beide ouders bij de begeleiding van het kind. De rol van de begeleiders is ondersteunend en aanvullend. Zij bekritisieren of bevoogden ouders niet, maar spreken hen aan op hun ouderschap.
Alice van der Pas (2002) noemt ouderschap onvoorwaardelijk en tijdloos, de rol van een ouder kan niet worden overgenomen maar duurt een heel leven lang.
- Toon begrip voor elk gezinslid
Begeleiders hebben aandacht voor ieders kant van het verhaal. Zij erkennen en benutten het perspectief van de verschillende betrokkenen en met name het perspectief van het kind zelf. Zij hebben respect voor gevoelens van loyaliteit bij het kind ten opzichte van beide ouders.
Begeleiders dienen over een zogeheten 'helikopter view' te beschikken, om op deze manier aandacht te

kunnen schenken aan ieder gezinslid persoonlijk, maar zeker ook in het geheel als gezin (J. Collings, 2003).

- Werk samen met de persoon, niet met het probleem
Begeleiders gaan een werkrelatie aan met de leden van een gezin, zonder problemen of tekortkomingen op enigerlei wijze te vergoelijken.
- Werk samen met de ouders
Ook wanneer de veiligheid in het geding is. Ook als een vorm van sturing nodig is in verband met de veiligheid van het kind, streven begeleiders naar samenwerking en partnerschap met ouders. Begeleiders erkennen dat sturing en samenwerking naast elkaar kunnen bestaan.
Een oplossingsgerichte en daarnaast ook op veiligheid gerichte benadering is Signs of Safety, waarbij de veiligheid van een kind in het gezin centraal staat (Turnell & Edwards, 2009).
- Zoek de positieve factoren en krachten
Elk gezin heeft sterke kanten en beschermende factoren, hoe groot de problemen ook zijn. Daarnaast zijn er altijd hulpbronnen te vinden in het netwerk. Begeleiders sluiten aan bij de krachten en mobiliseren hulpbronnen.
- Formuleer doelen in de taal van het gezin
Begeleiders sluiten aan bij de wensen, de doelen en het niveau van het gezin en het kind. Ze richten zich op kleine, haalbare doelen en vieren de successen. De doelen hebben betrekking op de veiligheid en ontwikkeling van het kind en worden zoveel mogelijk in de taal van het kind en de ouder geformuleerd.
- Oordeel niet
Begeleiders verwarren feiten niet met meningen. Ze onthouden zich van een oordeel en erkennen dat anderen de feiten anders kunnen waarnemen en/of interpreteren.

Randvoorwaarden

De basis voor het werken met Veerkracht is de aanwezigheid van bepaalde randvoorwaarden, daar het anders onmogelijk wordt de methode zorgvuldig te kunnen gebruiken. Tijd en inzet voor het implementatieproces zijn bijvoorbeeld twee belangrijke voorwaarden en daarnaast moet er een drive zijn bij de medewerkers om deze methode te gebruiken. Het deskundigheidsniveau moet dermate aanwezig zijn dat de medewerkers het 'waarom' achter de methode begrijpen en van daaruit ook kunnen werken. De methodebeschrijving noemt dat een medewerker die met Veerkracht werkt op MBO- of HBO-niveau dient te werken en daarnaast is het van belang dat er in de instelling voldoende kennis aanwezig is over de ontwikkeling en opvoeding van kinderen (Jongepier, 2013).

Het werken met kinderen en gezinnen kost tijd en daarom automatisch ook geld. Daarnaast zijn er middelen nodig om met de methodiek te werken en moet een pand aan bepaalde veiligheidseisen voldoen, wat ook weer geld kan kosten. Het is belangrijk dat een maatschappelijke opvanginstelling op de hoogte is van het beschikbare budget, zodat hier zorgvuldige keuzes in gemaakt kunnen worden (Jongepier, 2013).

3.2.6 Veerkracht implementeren

Speciaal voor projectleiders die Veerkracht wilden implementeren binnen de maatschappelijke opvang is er een handleiding opgesteld met daarin handreikingen om de implementatie van Veerkracht te kunnen vormgeven in de praktijk. Ervaringen van vrouwenopvanginstellingen die bekend zijn met Veerkracht zijn hierin ook opgenomen.

Veerkracht werkt met het 'good enough'-principe: wat is nodig om de maatschappelijke opvang tot een omgeving te maken die 'goed genoeg' is voor kinderen en de zorg en aandacht die zij verdienen? Hierbij wordt niet uitgegaan van de norm die professionals persoonlijk hanteren, maar een maatschappelijk en wetenschappelijk minimum dat is geformuleerd om de kwaliteit van de zorg voor kinderen te kunnen waarborgen (Pollmann, 2010).

Samenwerking met andere professionals is hierin van groot belang, om de juiste en meest gekwalificeerde zorg te kunnen bieden (Jongepier, 2014).

Winnicott stelt drie criteria waaraan voldaan moet worden, namelijk:

- Geen tekenen van het misbruiken of verwaarlozen van kinderen;
- Geen interventie welke heeft plaatsgevonden door de kinderbescherming;
- Geen gerechtelijk aanwezig bevel voor de uithuisplaatsing van kinderen binnen pleegzorg (Wat werkt voor ouders, 2008)

Van de professional wordt, in het werken met Veerkracht, enige creativiteit gevraagd wanneer het gaat om het vinden van een weg in de begeleiding. Veerkracht is geen kant en klaar protocol, maar vraagt om eigen invulling en eigen inschatting van keuzes. De keuzes worden ingeschat met de kernwaarden van Veerkracht in het achterhoofd, om op deze manier de zorg te kunnen verantwoorden (Jongepier, 2014).

Veerkracht wil verder bouwen op dat wat al aanwezig is binnen een organisatie. De komst van Veerkracht is wel een verandering, maar wil niet zeggen dat compleet alles anders moet. Veerkracht is een leidraad in het leggen van de focus op dat wat kinderen en daarbij ook de gezinnen nodig hebben. Het is belangrijk dat de uitgangspunten van Veerkracht gedragen worden door alle medewerkers binnen een team. Op deze manier kunnen ook alle begeleiders een bijdrage leveren aan een veilige woon- en leefomgeving voor kinderen en tevens kunnen zij ondersteuning bieden aan ouder(s) in de opvoeding. Dit wil zeggen dat de medewerkers allemaal kennis moeten hebben van Veerkracht. Het is belangrijk dat zij weten waar Veerkracht voor staat en voor gaat (Jongepier, 2013).

In de volgende paragrafen beschrijven we de deelaspecten die de aandacht vragen binnen het implementatieproces.

Beleid en organisatie

Wanneer een organisatie de kwaliteit van de zorg en daarnaast ook de veiligheid van kinderen binnen de opvang wil kunnen borgen, is het van groot belang dat er een specifiek beleid op het gebied van kinderen wordt geformuleerd. Daarnaast is het volgens Veerkracht goed om een of meerdere aandachtfunctionarissen op dit gebied aan te wijzen, om ervoor te zorgen dat het beleid ook daadwerkelijk vorm krijgt in de gehele organisatie. Daarnaast kan de aandachtfunctionaris de medewerkers adviezen bieden en tevens de deskundigheid op het gebied van kinderen en gezinnen bevorderen. Het beleid wordt op deze manier vertolkt naar de praktijk en er kunnen activiteiten en evaluaties plaatsvinden.

De kennis die over Veerkracht beschikbaar is moet geïntegreerd worden in het handelen van medewerkers (Jongepier 2014).

In 2012 heeft het Leger des Heils, Welzijns- en gezondheidszorg, een cliënttevredenheidsonderzoek uitgevoerd, waaruit bleek dat er verbetering nodig is op het gebied van o.a. opvoedondersteuning. Daarnaast gaven cliënten aan dat de samenwerking tussen de instelling en ketenpartners beter zou kunnen (Stichting Leger des Heils Welzijns en Gezondheidszorg, 2012).

Draagvlak

Om ervoor te zorgen dat een team de methode daadwerkelijk kan dragen is het belangrijk dat zij geïnformeerd worden en dat er daarnaast nagedacht wordt over de manier waarop medewerkers gestimuleerd kunnen worden om na te denken over de uiting van de werkprincipes van Veerkracht in hun dagelijks werk in de praktijk. De regelmatige uitwisseling van informatie en de gelegenheid om ervaringen te kunnen delen is belangrijk om het werk vol te houden en een groei te kunnen doormaken (Jongepier, 2014).

Functie- en taakverdeling

De medewerker die zorg draagt voor de persoonlijke begeleiding van een gezin is allereerst dicht betrokken bij de uitvoering van Veerkracht. Een sterke aanbeveling vanuit de methode is dat er, naast deze begeleider, een

speciale kinderwerker of –begeleider aanwezig is binnen de instelling. Deze kan dan als neutraal en onpartijdig een aanspreekpunt zijn voor kinderen en ouder(s) en daarnaast kan deze de nodige activiteiten organiseren voor kinderen en eventueel voor ouder(s) met hun kinderen (Jongepier, 2014).

Werkprocessen

Binnen veel organisaties zijn er veel werkprocessen gaande en komt Veerkracht daar nog eens bij. Om deze reden kan het goed zijn om te kijken naar de huidige werkwijzen om deze zo nodig aan te passen en/of aan te vullen. Ook wanneer het gaat om de registratie en het computersysteem zullen er aanpassingen nodig blijken in de praktijk (Jongepier, 2014).

Training

Van Montfoort, een trainings- en adviesbureau, heeft een training van twee dagen ontwikkeld voor de medewerkers die aan de slag gaan met Veerkracht. In deze training krijgen de medewerkers de basiskennis, -houding en –vaardigheden mee welke ook in de handleiding Veerkracht beschreven staan. Kennisoverdracht is, zoals al eerder genoemd, een belangrijk aspect binnen de implementatie. Door middel van de training maken medewerkers een begin met het verbreden van hun kennis en het leren toepassen van deze kennis in de praktijk (Jongepier, 2014).

Begin 2015 hebben medewerkers van de maatschappelijke opvang de gelegenheid gekregen om een train-de-trainer cursus te volgen, een opleiding voor het geven van de training.

Begeleiding en ondersteuning

Het werken in de praktijk met Veerkracht leren medewerkers pas echt op de werkvloer. Daarbij is het belangrijk dat medewerkers steun ervaren vanuit de organisatie en daarnaast is de gelegenheid tot gesprek en reflectie op ervaringen van groot belang. Een structuur, zoals werkbegeleiding en/of intervisie is hierbij nodig (Jongepier, 2014).

Externe samenwerking

Om de methode goed te kunnen inzetten en er ook resultaat mee te behalen is een samenwerking met ketenpartners nodig. Multiprobleemgezinnen hebben vaak te kampen met veel verschillende problematieken, waarbij ook verschillende externe professionals nodig zijn. Wanneer dit goed georganiseerd wordt kan uiteindelijk de zorg voor het kind en de veiligheid van het kind gewaarborgd worden. Voorbeelden van ketenpartners zijn de gezinsverzorging, Jeugdbescherming, het Centrum voor Jeugd en Gezin, de school, en dergelijke.

Een helpende methode voor de coördinatie van de verschillende hulpverleners die binnen één gezin werken is een-gezin-een-plan, waarbij er één regisseur is die het overzicht bewaart (Bolt & van der Zijden, 2015).

Fasen binnen het implementatieproces

Binnen een organisatie moeten er stappen worden gezet om het werken met Veerkracht te kunnen realiseren. Binnen deze paragraaf wordt beschreven wat deze stappen zijn en eventuele uitleg en/of hulpmiddelen hierbij worden toegelicht (Jongepier, 2014).

1. Aanstellen projectleider

Door het aanstellen van een projectleider voelt iemand zich binnen de organisatie verantwoordelijk voor Veerkracht en tegelijkertijd is diegene ook aanspreekpunt binnen het team en onderhoudt hij/zij landelijke contacten, maar ook contacten met het management.

2. Aanstellen aandachtfunctionaris

Naast een projectleider adviseert Veerkracht om een aandachtfunctionaris te benoemen, welke inhoudelijk de methodiek als het ware draagt. Een aandachtfunctionaris is goed op de hoogte van de inhoud van de methode en kan het papierwerk vertolken naar wat het betekent voor de praktijk en de uitvoerend werkers (het team). Ook ziet de aandachtfunctionaris wat er op organisatorisch gebied nodig is en is hij/zij bereikbaar voor alle

vragen die er leven over de methodiek. Een aandachtfunctionaris kan bijvoorbeeld een leidinggevende of een stafmedewerker zijn.

3. Aanstellen projectgroep

Een projectgroep stuurt samen met de projectleider de methode en zorgt ervoor dat successen besproken worden, maar ook dat vraagstukken worden opgelost. In de projectgroep zit in elk geval de projectleider en de aandachtfunctionaris en daarnaast is het advies van Veerkracht om iemand vanuit het management binnen de projectgroep te plaatsen, zodat de vraagstukken ook organisatorisch kunnen worden besproken en mogelijk opgelost.

4. Kennis Veerkracht

Het is belangrijk dat de medewerkers de beschikbare informatie over Veerkracht lezen en dat hier ook daadwerkelijk afspraken over worden gemaakt. Vervolgens kan er een bespreking worden gepland waarin besproken wordt wat Veerkracht nu in feite inhoudt en daarnaast kan er dan een beeld worden gevormd van wat de implementatie zou kunnen betekenen voor de organisatie en het handelen van de medewerkers.

5. Implementatieplan

Na de vorige stappen kan door de projectgroep een implementatieplan gemaakt worden waarin beschreven staat wat er moet gebeuren, wie verantwoordelijk is voor bepaalde zaken, doelen die behaald wensen te worden, fasen die doorlopen moeten worden en randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen. In de bijlage staat het format implementatieplan, dat gevolgd kan worden. Het is belangrijk dat het implementatieplan wordt goedgekeurd door het management.

6. Voorbereiding op de uitvoering

Het implementatieplan uit de vorige fase is leidend voor de stappen die gezet worden voor de daadwerkelijke start met Veerkracht. Belangrijke acties en punten van aandacht hierin zijn:

- Afspraken (op papier) over functieomschrijvingen en daarbij horende taken;
- De verspreiding en introductie van Veerkracht bij begeleiders;
- De training en leerpunten;
- Het introduceren van Veerkracht binnen de organisatie;
- Het informeren van cliënten over Veerkracht;
- Het vormgeven en zo nodig aanpassen van werkprocessen en overlegmomenten;
- Het informeren van de ketenpartners waarmee samengewerkt wordt.

7. Uitvoering en evaluatie

In de pilotfase, waarin gestart wordt met het werken met Veerkracht, is het de taak van de projectgroep om dit proces in het oog te houden en op vaste tijdstippen hierover te evalueren. Voor mogelijke knelpunten kan dan gekeken worden naar oplossingen en deze oplossingen kunnen gedeeld worden binnen de organisatie. Ook op landelijk niveau wordt door de projectleider de ervaringen teruggegeven.

3.2.7 Aandachtspunten vanuit Veerkracht

- ✓ Een organisatie, maar ook ieder teamlid individueel, dient zich te realiseren dat de implementatie van een methodiek tijd kost. Het is een proces wat enige tijd zal duren waarbij niet alles in één keer goed gaat. Daarnaast hebben medewerkers tijd nodig om zich geleidelijk te kunnen ontwikkelen en zo te groeien in het werken met Veerkracht.
- ✓ Het is belangrijk dat Veerkracht op een positieve en motiverende manier wordt gepresenteerd, waarbij vooral duidelijk wordt gemaakt dat Veerkracht geen kant en klaar protocollenboek is, maar een aanvulling op de huidige werkprocessen waarmee een organisatie al werkt. Deze kunnen behouden worden.

- ✓ Het is belangrijk een projectgroep te creëren die aansluit bij de positieve factoren en krachten die er al zijn binnen een team en een organisatie om van daaruit verder te kunnen werken aan de verbetering van de kwaliteit van de zorg.
- ✓ Om teleurstellingen te voorkomen kan een haalbaar en realistisch stappenplan gemaakt worden. In dit plan kunnen data vastgelegd worden voor het behalen van (eind)doelen.
- ✓ Het is van belang dat iedere begeleider in het proces met Veerkracht een rol krijgt om ervoor te zorgen dat ieder teamlid scherp is en dit ook kan blijven om op een goede manier kennis te maken met de kerntaken van Veerkracht.
- ✓ In vergaderingen en/of besprekingen kunnen de thema's die Veerkracht beschrijft centraal worden gesteld. Hierbij kunnen visies, meningen en ervaringen van medewerkers worden besproken (Jongepier, 2014).

3.2.8 Conclusie

Veerkracht is een methodiek voor kinderen binnen de maatschappelijke opvang, waarbij het gezin als systeem centraal staat. Dit onderzoek richt zich specifiek op de variant voor de maatschappelijke opvang. Het doel van Veerkracht is het in beeld brengen van de kinderen, daar zij vaak het zogeheten ondergeschoven kindje waren binnen de maatschappelijke opvang. Veerkracht biedt een aantal richtlijnen en werkprincipes aan waarmee gewerkt dient te worden, maar steeds wordt met nadruk benoemd dat de methode van medewerkers om een eigen invulling vraagt.

De implementatieperiode van Veerkracht is door de ontwikkelaar van Veerkracht stapsgewijs beschreven. Het gezamenlijk dragen van de methodiek, onder leiding van een projectleider, is een belangrijke voorwaarde en daarnaast is het noodzakelijk de methode te borgen binnen de organisatie. Een belangrijke implementatiestap is de evaluatie, waarin steeds gekeken kan worden naar dat wat goed gaat en dat wat verbetering nodig heeft. Het borgen van de methodiek binnen de organisatie is een belangrijk proces en is daarnaast ook helpend bij de implementatie van Veerkracht op het Kompas.

3.3 Deelvraag 3

Wat hebben medewerkers van het Kompas nodig om te kunnen werken met Veerkracht?

3.3.1 Inleiding

Deelvraag 3 beschrijft na de inleiding in 3.3.1 enkele definities die van belang zijn binnen deze deelvraag. In 3.3.2 worden de benodigdheden beschreven, die volgens medewerkers nodig zijn, voor het implementeren van Veerkracht. 3.3.3 beschrijft de benodigdheden volgens Prins, unitleidster van het Kompas, en 3.3.4 laat zien wat er volgens de ontwikkelaar van Veerkracht nodig is. In 3.3.5 wordt de uitslag van de teamrollentest beschreven en de deelvraag wordt afgerond door middel van een deelconclusie in 3.3.6.

Uit het literatuuronderzoek van zowel deelvraag 1 als deelvraag 2 blijkt dat het implementeren van een methodiek niet zo gemakkelijk is als het soms kan lijken. Er zijn voorwaarden om een implementatieproces tot een succes te maken en daarnaast bestaan er eisen waaraan een organisatie moet voldoen. De medewerkers van het Kompas hebben ervaring met de komst van een nieuwe methodiek, maar hebben helaas ook de ervaring met het stagneren hiervan. Binnen deze deelvraag willen wordt, naar aanleiding van de afgenomen interviews, beschreven wat medewerkers van het Kompas nodig hebben om Veerkracht weer te kunnen gaan inzetten.

Er wordt allereerst een paragraaf beschreven met daarin de benodigdheden volgens de medewerkers van het Kompas. Hierbij is ook de oud-medewerkster en projectleidster van Veerkracht meegenomen. Daar zij de functie van medewerker had, is er geen apart verslag aan haar gewijd. Vervolgens wordt beschreven wat de unitleidster van het Kompas nodig acht en daarna wordt uitgewerkt hoe Netty Jongepier, de ontwikkelaar van Veerkracht, denkt over de implementatie van Veerkracht binnen het Kompas. Als laatste wordt kort de uitslag van de afgenomen Belbin teamrollentest genoemd, waarbij de lezer voor een uitgebreid verslag wordt verwezen naar de bijlage. Er is binnen dit onderzoek beperkt ruimte hier op in te gaan, daarom is ervoor gekozen hier in de aanbevelingen kort op terug te komen en het verslag met de uitslagen van de test in de bijlagen op te nemen (bijlage 5).

Ter achtergrondinformatie hebben de medewerkers van het Kompas antwoord gegeven op de vraag naar hun visie/beeld van gezinnen binnen de maatschappelijke opvang. Vanuit dit beeld is uiteindelijk verder gewerkt en hebben medewerkers van het Kompas antwoord gegeven op de gestelde vragen in interviews.

Definities

Medewerkers

Onder 'medewerkers' worden alle betaalde personeelskrachten verstaan welke werken met de reeds eerder genoemde doelgroep: dak- en thuisloze gezinnen. Het team van het Kompas bestaat uit een unitleidster, vijf persoonlijk begeleiders (Hbo'ers) en drie groepswerkers (Mbo'ers) of medewerkers zonder opleiding.

Er zijn interviews afgenomen met de medewerkers van het Kompas. De medewerkers die hebben meegewerkt aan het onderzoek door middel van interviews hebben verschillende functies:

- Persoonlijk begeleider
Tim Houtman, Jorien Hamoen, Lennart de Vries, Alyan van Driel, Annemieke van Tuijl
- Groepswerker
Diana Geerdorf en Jerry Dankoor

Bij de verschillende functies horen verschillende taak- en functieomschrijvingen waar, zo nodig, later in dit onderzoeksverslag een tweedeling in gemaakt zal worden.

Het Kompas

Het Kompas is, zoals eerder beschreven, een maatschappelijke opvangvoorziening welke opdracht heeft gegeven voor dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich specifiek op de gezinnen welke dak- en thuisloos zijn en

daarom in de 24-uurs opvang verblijven. Het Kompas bevindt zich in Gouda en biedt 18 (slaap)plaatsen aan gezinnen.

Veerkracht

Veerkracht is een manier van methodisch werken, welke zich specifiek richt op kinderen uit gezinnen die verblijven in de maatschappelijke opvang. Voor verdere informatie over Veerkracht wordt verwezen naar deelvraag 2 of de volledige methodebeschrijving van Veerkracht.

Beeld/visie

Drie van de zeven geïnterviewde medewerkers, waarvan twee persoonlijk begeleiders en één groepswerker, gebruiken het woord 'triest' in hun antwoord op de vraag wat zij vinden van het feit dat gezinnen binnen de maatschappelijke opvang wonen (fragment 5.1, 6.1, 8.1). Twee medewerkers noemen het een tijdelijke oplossing (fragment 2.1, 4.1) en een derde medewerker noemt dat zij liever zou zien dat er meer preventie zou zijn (fragment 10.1). Een andere medewerker, een persoonlijk begeleider, noemt dat het verblijf van gezinnen in de opvang niet de voorkeur heeft (fragment 9.2). Anderzijds is het, aldus een PB'er, positief dat het Kompas de mogelijkheid biedt tot het opvangen van gezinnen omdat het nodig is gebleken (fragment 6.2).

Ter illustratie volgt een fragment:

'Kijk, het hoort eigenlijk niet. Ik vind dat een tussenoplossing, maar ik denk dat het beter voor gezinnen zou zijn als er meer preventie zou zijn. Het heeft veel invloed op de kinderen. Voor kinderen is het gewoon niet fijn om in de maatschappelijke opvang te zitten' (fragment 10.1).

Betrokkenheid

Medewerkers hebben ook antwoord gegeven op de vraag op welke manier zij betrokken zijn bij de gezinnen. Twee persoonlijk begeleiders benoemen dat zij aanwezig zijn in een vorm van groepswork (fragment 5.4, 6.4). Weer een andere PB'er zegt af en toe een praatje te maken met de gezinsleden (fragment 7.5). En weer een andere medewerker, een PB'er, noemt niet echt betrokken te zijn bij de gezinnen, op het lezen van de rapportages na:

'(...) maar echt betrokken bij de gezinnen ben ik niet. Ik lees wel wat er ongeveer daar speelt, maar hoe dat nou precies allemaal werkt, daar zit ik niet bovenop zeg maar.' (fragment 2.2)

3.3.2 Benodigdheden volgens medewerkers

Benodigdheden vanuit de organisatie

Binnen deze paragraaf wordt beschreven wat medewerkers van het Kompas nodig hebben vanuit de organisatie. De organisatie is in dit geval het Leger des Heils en voor het Kompas in Gouda is het Maatschappelijk Centrum in Rotterdam de regio waarbinnen zij thuis horen.

Veerkracht beschrijft wat er nodig is vanuit een organisatie om Veerkracht te kunnen inzetten in de praktijk. De medewerkers van het Kompas hebben, zoals al eerder benoemd, ervaren dat Veerkracht kwam stil te liggen. Vanuit die ervaring hebben zij antwoord kunnen geven op de vraag wat zij nodig hebben om de methodiek te kunnen implementeren.

Tijd

De term 'tijd' kwam 21 keer terug in de interviews. Alle zeven collega's benoemen tijd nodig te hebben. Tijd, omdat het doorvoeren van een verandering een hele tijd duurt (fragment 2.22), maar ook tijd om zich te kunnen verdiepen (fragment 5.26) en tijd voor de uitvoering (fragment 7.13; fragment 4.12).

'Tijd klinkt een beetje cliché, maar dat is natuurlijk wel zo (fragment 6.15)'.

Projectleider

Op de werkvloer is na het vertrek van Gesa een nieuwe projectleider nodig, dit noemen vier van de zeven medewerkers (fragment 2.16, 4.18, 5.34, 10.12). De term 'kartrekker' wordt zeven keer aangehaald en ook wordt in de interviews tien keer het woord 'projectleider' genoemd op de vraag wat nodig is voor het implementeren van Veerkracht.

Een projectleider is nodig om als contactpersoon te fungeren en tegelijkertijd de kar te trekken (fragment 6.24, 6.28) en het hele traject en proces in de gaten te houden (fragment 2.26). Een groepswerker noemt hoe belangrijk het is dat de projectleider consequent is, zodat het niet gebeurt dat medewerkers gedemotiveerd raken (fragment 4.18).

Beleidsmedewerker / aandacht functionaris

Een PB'er vindt het wenselijk dat er vanuit de organisatie meegekeken wordt naar het al dan niet goed uitvoeren van de methodiek of bijvoorbeeld de gesprekstechnieken. Er moet volgens hem gekeken worden of deze nog wel kloppen (fragment 2.25).

Beleidsstuk / visie

Er is, zegt een PB'er, een visie nodig op de begeleiding van de gezinnen die verblijven in de maatschappelijke opvang om de methodiek te kunnen borgen in de organisatie (fragment 2.12).

'Een stuk kennis, maar ook visie met wat vinden we dan van gezinnen in de opvang.

Dus nog voor ik kan antwoorden van wat heb ik nodig om met Veerkracht te werken, denk ik dat je een heel duidelijke visie moet hebben vanuit het Kompas of vanuit het Leger des Heils' (fragment 2.12).

Rapportagesysteem

Uit de interviews komt drie keer het woord 'rapportage' en/of 'rapportagesysteem' naar voren (fragment 5.11, 6.33, 9.11). Twee medewerkers benoemen dat er op het moment geen ruimte is binnen het huidige rapportagesysteem om bijvoorbeeld een zorgplan voor kinderen te schrijven (fragment 5.11, 6.33).

Binnen de organisatie worden ouder(s) gezien als individuele cliënten en binnen het systeem komt het zorgtraject van de kinderen (nog) niet terug.

Ouders krijgen een persoonlijk zorgplan, maar voor de kinderen is dit tot op heden nog niet gerealiseerd.

Twee medewerkers benoemen dat zij het wenselijk vinden dat er binnen het vernieuwde rapportagesysteem, Clever New, ruimte wordt gecreëerd voor het zorgtraject van de kinderen (fragment 5.11, 6.33).

Ja wat ik er van weet omdat het meer een taak is in de zin van 'jongens we gaan er in het team opletten dat de kinderen een specifieke rol hebben en niet als een soort bijhangsel binnenkomen, maar dat een kind elk een losstaand individu is binnen het systeem waarmee ze binnen komen, dus het gezin, maar dat de kinderen ook in de rapportage en in het aanleggen van een rapportagesysteem, dat dat veel meer in de picture staat. Dus dat je op een kind gaat rapporteren. Veel specifieker als dat je alleen maar op de moeder rapporteert en dat je het kind ook gezien hebt bij wijze van. Dus dat vind ik wel belangrijk (fragment 5.11)'.

Stabiliteit en personeelsbezetting

Het Kompas heeft een roerige tijd meegemaakt en het team is daardoor, naar eigen zeggen, een periode wat onstabiel geweest. Het Kompas heeft zekerheid nodig, noemt een groepswerker, wat betreft het personeelsverloop en het is wenselijk dat er duidelijkheid is over het oppakken van taken wanneer bijvoorbeeld een teamlid vertrekt (fragment 8.20, 8.21). Daarnaast spreken twee medewerkers over de personeelsbezetting, onderstaand twee illustraties van een PB'er en een groepswerker (fragment 2.4, 8.10).

'Ik denk ook dat het bijna noodzakelijk is om met zijn tweeën op zo'n groep te staan' (fragment 2.4).

'Dat is meer personeel, veel meer personeel. Want dan kan ik me losmaken van het voorgebouw en kan ik langer de tijd aan de gezinnenkant bezoeken. Zonder dat je op het puntje van je stoel zit of steeds weggeroepen wordt of alleen maar d'r heengaan, laten zien, even een babbeltje maken en gelijk weer weg ben. Het is niet echt dat je het gevoel hebt dat je d'r voor die mensen kan zijn' (fragment 8.10).

Financiën

Één van de zeven medewerkers noemt financiën nodig te hebben om activiteiten goed te kunnen organiseren (fragment 6.29).

Benodigdheden op de werkvloer

Naast de benodigdheden die wenselijk zijn vanuit de organisatie, heeft het team ook praktisch op de werkvloer zaken die nodig zijn en voorwaardelijk lijken voor het uitvoeren van de methodiek. Ook deze benodigdheden worden hieronder puntsgewijs beschreven.

Werkritme

Op het Kompas is een werkritme beschikbaar, waarin schematisch beschreven staat wat een medewerker op de groep dagelijks moet doen. Vijf van de zeven medewerkers noemen dat zij graag iets op papier zouden zien, een structuur, zodat er meer duidelijkheid komt over het werken met Veerkracht (fragment 10.9, 5.8, 2.23, 7.8, 6.17). Een PB'er noemt daarnaast dat cliëntbesprekingen een mooi moment zijn om vanuit Veerkracht ook kinderen te bespreken, om ervoor te zorgen dat het een terugkerend punt is zodat medewerkers het zichzelf eigen kunnen maken (fragment 5.34).

Medewerkers geven in interviews aan dat het wenselijk is dat er meer structuur komt rond het werken met Veerkracht (fragment 2.23, 6.17, 6.23, 6.33, 8.17, 10.9). Ook wordt benoemd dat Veerkracht mogelijk een plaats kan innemen in het werkritme zodat het voor iedere werknemer helder is op welke manier zij invulling kunnen geven aan de methode.

'(...) ik denk iets van een programma waarin staat uitgelegd of beschreven wat voor activiteiten je kan doen en hoe je op de werkvloer te werk moet gaan ermee' (fragment 10.9).

'Ik denk toch wel een duidelijke vorm van structuur, van hoe gaan we dat dan doen in ons team? Hoe gaan we met elkaar zorgen dat we dit gaan dragen?' (fragment 6.17).

Naast het werkritme dat op papier beschreven staat, is ook de benadering van teamleden naar gezinnen een belangrijk terugkerend punt. Elke medewerker heeft antwoord gegeven op de vraag in welke mate zij betrokken zijn bij de gezinnen binnen het Kompas. Twee medewerkers, beide persoonlijk begeleiders, noemen aanwezig te zijn in de vorm van groepswerk (fragment 5.4, 6.4). Een PB'er oppert daarbij tegelijkertijd dat het goed zou zijn als het gehele team op de afdeling aanwezig zou zijn. Om te kunnen observeren en de sfeer te proeven (fragment 6.7).

Faciliteiten

Het Kompas beschikt na de verhuizing over een aantal tastbare faciliteiten zoals een tuin met tuintoestellen voor kinderen en een speelkamer. Een medewerker noemt de faciliteiten ondergeschikt (fragment 2.29). Drie andere medewerkers, waarvan twee groepswerkers, noemen tevreden te zijn over de faciliteiten die op het moment beschikbaar zijn op het Kompas (fragment 6.30, 4.16, 8.22, 8.23).

Benodigdheden personeel

De medewerkers van het Kompas hebben aangegeven wat zij persoonlijk nodig hebben om met Veerkracht te kunnen werken. Onderstaand worden de punten beschreven die van belang zijn voor ieder personeelslid individueel.

Kennis / bewustwording

Zes van de zeven medewerkers geven aan over te weinig kennis te beschikken en benoemen 'kennis' op de vraag wat zij nodig denken te hebben. Het gaat hierbij om kennis over de methodiek zelf (fragment 2.7, 5.18, 8.12, 4.8), maar een PB'er noemt daarnaast dat ook een pedagogische achtergrond nodig is (fragment 2.6). Ter illustratie een sprekend fragment waaruit blijkt dat kennis nodig is:

‘Nou allereerst informatie over de methodiek. Ik bedoel ik vind het zelf prettig als ik me eerst kan inlezen en kan verdiepen in wat een bepaalde methodiek inhoudt’ (fragment 5.18).

Ook hebben medewerkers aangegeven wat zij al weten van Veerkracht, waaruit vier medewerkers aangaven te beschikken over weinig kennis (fragment 2.11, 10.5).

‘Voor mij is er niet zo erg veel veranderd, in de zin van dat ik niet vanuit een bepaalde methodiek ben gaan werken of zo, dat ik daarin ben veranderd. Want ik weet gewoon niet wat die methodiek inhoudt’ (fragment 5.16).

Motivatie / mindset

Een medewerker, PB’er, noemt dat er een mindset nodig is, om bewust na te denken over de reden van Veerkracht. Communicatie onderling is daarbij volgens haar erg belangrijk (fragment 6.21). Om gemotiveerd te worden noemen twee collega’s, waaronder een groepswerker, dat zij een collega nodig hebben die enthousiast is en dit ook blijft (fragment 6.33).

Samenwerking en draagkracht

Vijf van de zeven medewerkers geven aan hun collega’s nodig te hebben in het werken met Veerkracht. Een PB’er benoemt dat het belangrijk is dat je het als team met zijn allen doet (fragment 2.15). Een andere medewerker, ook een PB’er, noemt dat zij denkt dat de reden van het stilliggen van de methodiek ligt in het feit dat Veerkracht niet gedragen werd door het gehele team. Samenwerking is hierin volgens haar nodig (fragment 7.11). Een andere PB’er zegt op zijn beurt het volgende over de communicatie onderling:

‘Gaan we ons met z’n allen daarin verdiepen en is er een mogelijkheid dat je er met z’n allen over praat, aan de hand van casussen en voorbeelden en dergelijke, ja dan wordt het al veel hapbaarder’ (fragment 5.27).

Duidelijkheid functieomschrijving

Een persoonlijk begeleider noemt dat er een leider nodig is welke de autoriteit heeft om medewerkers aan te spreken. Hierover zegt hij het volgende:

‘Als medewerker heb je de autoriteiten niet om ook dingen te gaan verwachten van medewerkers’ (fragment 2.20).

3.3.3 Benodigdheden volgens Unitleidster

Zienswijze

Martha Prins, unitleidster van het Kompas, geeft aan dat er iets in de zienswijze van de medewerkers moet veranderen. De gezinnen in het nieuwe pand hebben een eigen ruimte en Prins zegt dat ze het idee heeft dat medewerkers het lastig vinden om die ruimtes in te gaan als zijnde dat het de ruimtes van het Kompas zijn. Toch is het volgens haar wel nodig om hen ondersteuning te bieden, omdat ze ook niet voor niets in de maatschappelijke opvang verblijven (fragment 3.2, 3.4).

‘Op dit moment vind ik de ondersteuning aan de gezinnen echt te minimaal (fragment 3.3).’

Prins zegt dat de invulling van de dag- en avonddiensten beter afgestemd moeten worden op wat de gezinnen nodig hebben. Dat medewerkers ook weten wat gezinnen nodig hebben en dat op die manier ook hun inzet beter gaat aansluiten bij de hulpvragen (fragment 3.5).

Coördinator – verantwoordelijkheid

Prins geeft aan dat ze merkt dat er echt een coördinator Veerkracht nodig is om het werken met Veerkracht in het zicht te houden. In de opstartfase van Veerkracht was er ook een coördinator, maar toen zij vertrok naar een andere functie binnen de organisatie, was het moeilijker voor de andere medewerkers om het op te pakken omdat zij niet degenen waren die met Veerkracht kwamen. (fragment 3.7). Omdat Veerkracht toen nog in de opstartfase was, is er nooit meer vaart achter gezet en zijn er geen duidelijke afspraken gemaakt

over bijvoorbeeld verantwoordelijkheid. Op die manier is niet goed uitgewerkt om het werken met Veerkracht draaiende te krijgen (fragment 3.8).

Prins geeft aan dat zij als unitleidster medeverantwoordelijk zou kunnen zijn. Al vindt ze wel dat medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor het leveren van goede zorg. Prins' rol zou dan zijn om medewerkers vragen te stellen, in plaats van taken op te leggen. Wanneer zij degene is die opdrachten geeft, is het iets van haar en het moet echt vanaf de vloer komen (fragment 3.24).

Daarnaast geeft ze aan dat zij ook wil blijven sparren met degene die Veerkracht weer op gaat pakken en weer op de kaart gaat zetten (fragment 3.21).

'(...) dus meer de vragen gaan stellen: wat belemmert jou om dat te doen en wat heb je nodig? Dan dat ik zeg van nu moet je dus aan de slag met Veerkracht, want dan is het iets van mij en nog steeds niet van de medewerker zelf. En als ik weg ga, dan is Veerkracht ook weg, dus het moet echt vanaf de vloer komen (fragment 3.24).'

'(...) en blijven sparren met degene die Veerkracht weer op gaat pakken en op de kaart gaat zetten (fragment 3.21).'

Tijd

Prins geeft aan dat er tijd nodig is om de methode te kunnen onderzoeken en het zich eigen te kunnen maken. Tijd voor een training over de methode en voor handvatten in de werkprocessen (fragment 3.17). Prins wil als leidinggevende meer ruimte bieden in de agenda om met Veerkracht aan de slag te gaan (fragment 3.21).

'Een stukje tijd om het ook te kunnen onderzoek en zich eigen te maken (fragment 3.17).'

Geld

Prins geeft aan dat er vanuit de organisatie nog geen financiën zijn voor het implementeren van een methodiek (fragment 3.20). Een stukje financiële erkenning is nodig, want nu zorgt iemand daarvoor naast zijn eigen takenpakket, maar dat kan zo niet blijven als er meer gezinnen in de Opvang verblijven (fragment 3.27).

Kennis/training

In de beginperiode van Veerkracht hebben de groeps werkers met twee persoonlijk begeleiders (PB-ers), die verantwoordelijk waren voor de gezinnen, een training gehad om in de praktijk met Veerkracht te kunnen werken. Ook is er in een aantal teambesprekingen aandacht besteedt aan de methodiek (fragment 3.6). Toen deze PB-ers de locatie verlieten, is Veerkracht stil komen te liggen. Het is van belang dat het hele team meegenomen wordt in het werken met Veerkracht. Als het hele team getraind wordt, kan Veerkracht een methodiek worden naast het Herstelwerk en het zorgplan, waar al mee gewerkt wordt (fragment 3.10).

'(...) ik denk dat het hele team gewoon getraind moet worden om het echt als team brede methodiek te hebben naast het Herstelwerk en naast het zorgplan (fragment 3.10)

Erkenning van de organisatie

Er is erkenning vanuit de organisatie en inzet of inzicht van het managementteam nodig. Dat zij zien dat het belangrijk is om met Veerkracht te werken en dat het ook financieel wordt ondersteund (fragment 3.14). Daarnaast is het belangrijk dat de organisatie meedenkt op beleidsniveau, dat ze zien hoe het op een locatie georganiseerd kan worden en daar moeten dan kaders afgesproken worden voor het hele Maatschappelijk Centrum Rotterdam (MCR). Hiervoor is het nodig dat er een beleidsmedewerker wordt ingezet die dit onderdeel onder zich houdt en daarover ook regelmatig een update geeft (fragment 3.28).

'(...) dus dat het gezien wordt maar dat er ook kaders worden gemaakt om ons daarin te ondersteunen (fragment 3.28).'

De vorige projectleidster van Veerkracht heeft een visie op papier gezet (fragment 3.25), maar de unitleidster geeft aan dat deze wel geüpdatet moet worden naar de setting van het nieuwe pand (fragment 3.26). De

coördinatoren hebben ook een korte presentatie gegeven in een managementteam-overleg en er is sprake geweest dat het door heel het MCR opgepakt zou worden, maar dit is een beetje blijven liggen (fragment 3.15). Prins geeft aan dat als deze steun van de organisatie er niet komt, dat dit zal betekenen dat Veerkracht op een minder professionele manier en met minder borging in de organisatie terecht zal komen (fragment 3.29).

Implementatie in de werkprocessen

Het is goed om te kijken naar de werkprocessen die al gehanteerd worden op het Kompas en dat daarin Veerkracht als het ware verweven wordt (fragment 3.11), een implementatie in de al bestaande werkprocessen is heel belangrijk, geeft Prins aan (fragment 3.12). Hierdoor wordt Veerkracht iets wat in het dagelijks handelen van de medewerkers zit en voelt het voor hen ook niet als een extra opgave, maar dat het gewoon bij de taken hoort (fragment 3.11; fragment 3.32).

‘Het moet gewoon goed in de werkprocessen liggen zodat het voor de medewerkers ook niet voelt als extra opgave maar dat het gewoon bij de taken hoort (fragment 3.32).’

Daarnaast zou het goed zijn als in het rapportagesysteem dat op het Kompas gebruikt wordt, ruimte kan komen om in het zorgplan ook onderdelen van Veerkracht mee te nemen (fragment 3.13).

‘Het zou mooi zijn als er in Clever New (rapportagesysteem) iets toegevoegd kan worden waarin medewerkers bij het opstellen van een zorgplan voor de ouders ook gelinkt worden aan stukken Veerkracht zodat het meegenomen wordt in de begeleiding (fragment 3.13).’

Visie

Het is nodig dat medewerkers inzicht hebben in waarom het belangrijk is dat kinderen hulp aangeboden krijgen in de maatschappelijke opvang. Zodat ze ook gaan inzien dat kinderen die geen hulp krijgen, de kans lopen om later als volwassene weer terug te komen in de opvang. Prins denkt dat het team daar meer van moet weten, zodat ze ook het belang zien om ermee te gaan werken. Omdat zij willen voorkomen dat kinderen straks de nieuwe generatie cliënten zijn (fragment 3.16).

Volgens Prins ligt de basis er al wel bij de medewerkers, maar er moet gekeken gaan worden hoe er op een goede manier uitvoering aangegeven kan worden (fragment 3.30). Medewerkers moeten van hun eilanden afkomen, overstijgend kunnen denken wanneer het gaat om Veerkracht. Zodat iedereen sowieso in een bepaalde mate betrokken is bij de doelgroep (fragment 3.19). De bedoeling is dat gezinnen zes maanden op het Kompas verblijven en dat in de eerste drie maanden vooral de praktische zaken geregeld zullen worden. En als het dan zover is dat gezinnen weer op eigen benen kunnen staan, dat er dan een ambulant werker aan het gezin gekoppeld wordt, die dan de zaken overneemt als begeleider. Een persoonlijk begeleider vanuit het Kompas kan dan intern aan de slag met alle overige zaken. Dan is er weer ruimte om dat stevig rondom de gezinnen te zetten (fragment 3.30).

‘Van de eilanden af komen, overstijgend kunnen denken wanneer het gaat om Veerkracht. Zodat iedereen wel in bepaalde mate betrokken is bij de doelgroep (fragment 3.19).’

Het gaat volgens Prins echt om het feit dat medewerkers moeten gaan zien waar Veerkracht voor dient. Als dat bewustzijn er is, kunnen zij er weer mee aan de slag omdat ze niet willen dat kinderen bij de volgende stap bij de nachtopvang moeten aankloppen (fragment 3.31).

3.3.4 Benodigdheden volgens Netty Jongepier

Organisatie

Het is een voorwaarde bij een implementatie dat het gedragen wordt door de organisatie (fragment 1.16). Van belang is het om het ook wel ergens te borgen in je organisatie. Er moet iets gecreëerd worden, waardoor het vuurtje brandend wordt gehouden (fragment 1.18), er moet gezorgd worden dat een methodiek überhaupt uitgevoerd kan worden (fragment 1.6).

‘Het is denk ik ook wel belangrijk om het ook wel ergens te borgen in je organisatie. Je moet iets creëren waardoor je het vuurtje brandend houdt (fragment 1.18)’

Naast dat het door de organisatie gedragen moet worden, is het in ieder geval belangrijk dat de instelling het ook zelf draagt (fragment 1.30). Ook op landelijk niveau mag het meer onder de aandacht gebracht worden (fragment 1.31).

Geld

Geld is een belangrijk middel dat juist nodig is bij het implementeren van een methodiek. Jongepier noemde als voorbeeld de organisatie de Tussenvoorziening die allerlei fondsen en dergelijke hebben aangeschreven voor extra geld om op die manier een project voor de kinderen op te kunnen zetten (fragment 1.24, 1.32).

‘De facilitering is heel belangrijk. En ik denk dat in heel veel gevallen organisaties wel zullen zeggen ja we hebben eigenlijk extra geld nodig om dit te kunnen doen (fragment 1.32).’

Netwerken

Omdat er binnen de maatschappelijke opvang over het algemeen minder middelen zijn en minder mankracht om specifiek iets met de kinderen te doen, zal er samengewerkt moeten worden met instellingen er om heen (fragment 1.8). Daarnaast kan er sprake zijn van veel complexe problematiek in een gezin en dan zijn er ook meerdere instellingen nodig (fragment 1.9). En dan is het van belang om deze zorg goed op elkaar af te stemmen (fragment 1.10).

‘Omdat je in de maatschappelijke opvang over het algemeen gewoon minder middelen hebt, minder menskracht om specifiek iets met die kinderen te doen, zal je simpelweg samen moeten werken met instellingen om je heen (fragment 1.8).’

Implementeren in werkprocessen

Omdat alles wat nieuw is en bij het gewone werk er nog bovenop komt, door mensen als zwaar wordt ervaren, is het van belang om daar het plan op te baseren als dat gemaakt wordt (fragment 1.27). Daarnaast moet het een uitvoerbaar plan zijn, waarbij ook gekeken moet worden naar hoe je iets kunt veranderen zonder dat het extra tijd kost (fragment 1.28).

‘Alles wat nieuw is, wat erbij komt dat wordt door mensen als zwaar ervaren dus daar moet je daar ook wel je plan op baseren (fragment 1.27).’

Projectleider

Jongepier geeft aan dat het heel belangrijk is dat er iemand is die er aan trekt en eraan blijft trekken als er met Veerkracht gewerkt wordt en dat deze methode onder de aandacht van de medewerkers blijft (fragment 1.17). Er moet iemand zijn die het stuurt (fragment 1.6, 1.13). Deze persoon, die een projectleider genoemd kan worden, kan gebruik maken van een implementatiehandleiding die beschikbaar is (fragment 1.13).

‘Het is heel belangrijk dat er, het liefst meerdere, maar op z’n minst één iemand, is die Veerkracht goed kent, die goed snapt wat ermee bedoeld wordt en ook steeds antwoord kan geven op vragen en op die manier kijkt naar wat er gebeurt en gewoon met medewerkers in gesprek kan gaan (fragment 1.34).’

Toerusten medewerkers

Een methodiek op zich verandert nog niet zoveel aan een situatie, er moet iets veranderen in het handelen van de medewerkers. Daarvoor is veel aandacht nodig voor het toerusten van de medewerkers. Daarbij kan gedacht worden aan het borgen van een methodiek, zoals beschreven is bij het kopje organisatie, maar ook aan het trainen van de medewerkers (fragment 1.6, 1.15).

Volgens Jongepier is een belangrijke eerste stap dat medewerkers informatie moeten krijgen, dat ze weten moeten wat Veerkracht precies inhoudt en waarom het belangrijk is om deze methodiek in te zetten (fragment 1.20).

‘Tegelijkertijd is het maar een stuk papier, dus dat verbetert nog niks aan de situatie dus er is ook veel aandacht nodig voor het toerusten van de medewerkers, het trainen, maar inderdaad ook borging (...) (fragment 1.6).’

Daarnaast is een belangrijk punt bij implementatie dat er ruimte is om te praten en te evalueren. Dat evalueren vraagt vervolgens weer om een stukje reflectie van de medewerker (fragment 1.29).

‘Dat is ook een belangrijk punt bij implementatie, dat er ruimte voor is om erover te praten en steeds te kijken van: doen we het nou zoals we eigenlijk vinden dat het zou moeten of willen we het juist een beetje anders doen omdat we vinden dat dat hier handiger werkt? Je moet je daar steeds bewust van zijn en op reflecteren (fragment 1.29).’

Duidelijk plan

Jongepier geeft aan dat het ook van belang is om een plan te maken. Het is goed om dit concreet te maken. Een planning kan ook helpend zijn. Een gestructureerd, maar realistisch plan dus (fragment 1.35, 1.22). Omdat er al eerder gewerkt is met Veerkracht en dit op een gegeven moment stil kwam te liggen, is het goed om te kijken hoe er nu gewerkt wordt. Wanneer Veerkracht daarnaast gelegd wordt, kan er gekeken worden wat voor verschil er in zit. Op die manier wordt het ook een concreet en behapbaar plan (fragment 1.23). Wanneer het plan gemaakt wordt, begint het ermee om de kinderen weer op de kaart te zetten (fragment 1.33). Er moet een balans zijn in het enerzijds aansluiten bij wat ouders zelf aangeven, maar anderzijds ook blijven benadrukken dat de medewerkers verantwoordelijkheden dragen. Om zo samen te kijken naar waar eventueel nog extra steun of iets dergelijks nodig is (fragment 1.36).

‘Maar ik denk dat het heel belangrijk is als je nu weer gaat beginnen om te kijken van hoe is het nu, als ik nou Veerkracht daarnaast leg wat voor verschil zit er dan in. Op die manier moet je proberen het concreet en behapbaar te maken (fragment 1.23).’

Gedrevenheid

Netty Jongepier geeft aan dat het belangrijk is om niet alleen maar te vragen om meer aandacht voor kinderen in de maatschappelijke opvang, maar dat het nodig is om dan ook te kijken naar hoe dat dan het beste kan. Dat Veerkracht hierbij als het ware een handvat biedt, zodat medewerkers weten waarom ze ermee werken moeten (fragment 1.4). Medewerkers moeten een bepaalde drijfveer hebben om ermee aan de slag te gaan (fragment 1.19) die gedrevenheid moet aangeboord worden (fragment 1.21).

‘Je kan wel vinden of roepen van er moet meer aandacht zijn voor de kinderen in de opvang, maar dat het wel belangrijk is dat je dan ook bedenkt hoe dat het beste kan. Dus dat een methodiek een soort kruiwagen kan zijn waardoor medewerkers ook weten van daarom moet ik het doen (fragment 1.4).’

‘Wat ik zelf ook altijd wel belangrijk vind is dat je de eigen drijfveren van mensen aan te boren (fragment 1.21).’

Wat bij deze drijfveer aansluit, is dat een methodiek er ook om vraagt dat een medewerker zijn/haar eigen keuzes maakt. Een methodiek moet handvatten geven, maar het vraagt wel om een eigen invulling (fragment 1.5, 1.7).

3.3.5 Uitslag Belbin teamrollentest

Op verzoek van Martha Prins, unitleidster, is er een teamrollentest afgenomen bij het gehele team. De teamrollentest is afgenomen omdat de theorie uitwees dat de samenstelling van een team belangrijk is voor het verloop van een implementatieproces. Uiteindelijk hebben unitleidster en acht teamleden de test ingevuld. Voor uitleg over de verschillende teamrollen en opvallende factoren en kenmerken wordt de lezer naar bijlage 5 verwezen. Medewerkers nemen verschillende rollen in, waarvan bepaalde rollen de boventoon voeren.

Binnen het team was het grote aantal vormers en bedrijfsmannen opmerkelijk. Zes van de negen teamleden nemen de rol van vormer in en ook is er een grote groep bedrijfsmannen, namelijk vijf van de negen medewerkers. Daarnaast zijn er drie zorgdragers en zes groepswerkers. Volgens Belbin moeten binnen een

effectief team alle rollen vertegenwoordigd zijn, dit is bij het team van het Kompas niet zo. Dit betekent niet direct dat het geen effectief team is, daar er in teamverband sprake kan zijn van het invullen van verschillende rollen (Cleven, 2008).

3.3.6 Conclusie

Zowel medewerkers als de unitleidster van het Kompas en ontwikkelaar Veerkracht hebben aangegeven wat de benodigdheden zijn voor het werken met Veerkracht. Medewerkers noemen vanuit de organisatie een projectleider/aandachtfunctionaris/beleidsmedewerker nodig te hebben en ook de unitleidster van het Kompas en ontwikkelaar van Veerkracht noemen dat een projectleider van belang is voor het werken met Veerkracht. Een visie, vanuit de organisatie, op het begeleiden van gezinnen binnen de opvang is daarnaast ook nodig. Ook 'tijd' en 'geld' zijn termen die terug komen bij alle drie de partijen en dus daadwerkelijk van belang zijn.

Het toerusten van medewerkers en daarbij een stuk kennis over Veerkracht vinden zowel medewerkers als Prins en Jongepier van belang. Tevens wordt het nodig geacht dat de methodiek Veerkracht wordt gedragen door de gehele organisatie en daarnaast is een stuk individuele motivatie en daarbij een mindset belangrijk om Veerkracht daadwerkelijk te laten slagen. Op de werkvloer is het nodig dat Veerkracht wordt geïntegreerd binnen de huidige werkprocessen. Netty Jongepier sluit hierbij aan door te stellen dat een duidelijk plan nodig is voor het implementeren van de methode.

De teamrollentest wees uit dat er een groot aantal vormers, zes van de negen, en bedrijfsmannen, vijf van de negen, zijn binnen het team. Daarnaast zijn er binnen het team drie zorgdragers en zes groepswerkers. Over de inhoud van deze rollen wordt de lezer, zoals reeds benoemd, verwezen naar de bijlage.

Hoofdstuk 4 Conclusies en (beleids)aanbevelingen

Dit hoofdstuk is verdeeld in drie paragrafen, namelijk de conclusies in 4.1; de (beleids)aanbevelingen in 4.2 en de suggesties voor verder onderzoek in 4.3.

4.1 Conclusie

Inleiding

Om tot een antwoord te komen op de reeds eerder gestelde hoofd- en deelvragen heeft er een literatuuronderzoek plaatsgevonden (deelvraag 1 en 2) en daarna is er een analyse beschreven van de uitkomsten van de afgenomen interviews (deelvraag 3).

Dit hoofdstuk begint met een beknopte beantwoording van de deelvragen, om uiteindelijk tot een antwoord op de hoofdvraag te komen waarin concluderend de resultaten zullen worden beschreven.

Deelvraag 1: Wat zegt de literatuur over het implementeren van een methodiek binnen de Jeugdzorg?

Het doel van implementeren

De literatuur noemt het invoeren van een nieuwe methode binnen de Jeugdzorg een lastig en uitdagend proces. Wienke (2010) noemt dat bij een systematische en planmatige implementatie een nieuwe methode zorgvuldig wordt ingepast binnen een organisatie. Een overkoepelend doel van de implementatie van een vernieuwing/verandering is het verbeteren van in dit geval de kwaliteit van de zorg (NJI, 2015). Een kleinschaliger doel is het integreren van de verandering in het handelen van de medewerker, binnen de organisatiestructuur waarin hij werkzaam is. De literatuur spreekt, in het aangeven van de verschillende te behalen doelen, van implementatie in 'enge zin' en in 'brede zin'. Implementatie in 'enge zin' houdt in dat professionals een methode op de juiste manier gaan gebruiken. Bij een implementatie in 'brede zin' komt hier nog bij dat het uiteindelijk ook de bedoelde verbetering van resultaten oplevert voor de cliënten (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Implementatieproces

Boendermaker (2011) laat zien dat een implementatieproces gefaseerd verloopt, waarbij het voor kan komen dat de fasen door elkaar heen lopen. In de praktijk kan een verandering zich in meerdere fasen tegelijk bevinden. Medewerkers dienen op de hoogte te zijn van de verandering en daarnaast is het van belang dat zij bereid zijn aan de verandering mee te werken, om op deze manier een (blijvende) gedragsverandering te kunnen creëren. Zowel het NJI als Boendermaker en Van 't Kruijs noemen een implementatieproces succesvol wanneer de verandering in het hart, hoofd en handen van een medewerker is verankerd (NJI, 2015; Boendermaker, 2011; Kruijs, van 't, 2010).

Er zijn verschillende soorten typen medewerkers, waarbij een ieder op zijn eigen wijze omgaat met vernieuwingen. Vanzelfsprekend heeft dit invloed op het implementatieproces. Daarnaast is de omgang van de organisatie met de vernieuwing een belangrijk aspect waarmee rekening gehouden moet worden.

Succesvolle implementatie

Een literatuurstudie van het NJI noemt een implementatie binnen de Jeugdzorg effectief en duurzaam wanneer de doelgroep, in dit geval de medewerkers, positief tegenover de vernieuwing staan. Een implementatieproces slaagt wanneer er een verandering zichtbaar is in het vooraf gestelde probleem. Hierbij is het belangrijk om op twee niveaus de uitkomsten zichtbaar te maken, namelijk hoe de professionals de methodiek uitvoeren (de integratie in het handelen) en ten tweede de resultaten die geboekt worden. Wanneer dit duurzaam blijkt te zijn, is een implementatieproces echt geslaagd (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008).

Deelvraag 2: Wat zegt de methodiek Veerkracht over het begeleiden van gezinnen binnen de maatschappelijke opvang?

Veerkracht is een manier van methodisch werken met gezinnen die verblijven binnen de maatschappelijke opvang. De methodiek hanteert de systeemgerichte benadering, waarbij een gezin als geheel gezien wordt. Deze systeemgerichtheid is belangrijk daar een gezin na het verblijf in de maatschappelijke opvang weer

zelfstandig verder moet. Veerkracht richt zich op de kinderen, omdat zij lange tijd weinig tot geen aandacht hebben gekregen binnen de opvang. Door de kinderen in beeld te hebben en het belang van het kind in het oog te houden, wordt gekeken naar het gezin als geheel.

Veerkracht werkt naast systeemgericht ook oplossingsgericht en het doel is om ook uiteindelijk preventief te kunnen werken (Jong & Berg, 2005). Door middel van vroegtijdig signaleren wil Veerkracht ervoor zorgen dat de problemen in kaart worden gebracht en een gezin vroegtijdig de hulp aangeboden krijgt die nodig blijkt. Vanaf het moment dat een gezin in de opvang terecht komt totdat een gezin weer uitstroomt biedt Veerkracht richtlijnen waaraan medewerkers zich kunnen vasthouden. Binnen Veerkracht is veel ruimte voor de eigen invulling van de begeleiding.

Veerkracht biedt richtlijnen en werkprincipes aan om ervoor te zorgen dat de medewerkers zicht krijgen op de kinderen en hun veiligheid en welzijn en dit ook kunnen behouden. Daarnaast is Veerkracht gericht op de bevordering en ontwikkeling van kinderen (Jongepier, 2013).

Veerkracht heeft een aantal kerndoelen, kerntaken en werkprincipes van waaruit de begeleiding vorm gegeven kan worden. In iedere fase staan de zes kerntaken centraal waaraan activiteiten gekoppeld zijn die de medewerker kan uitvoeren (Jongepier, 2013).

Door Netty Jongepier is er een implementatiehandleiding geschreven voor het werken met Veerkracht, waarin de verschillende stappen beschreven staan die doorlopen dienen te worden om de implementatie tot een succes te brengen. Naar voren komt dat het belangrijk is dat Veerkracht wordt gedragen, zowel door de organisatie als door het team zelf. Daarnaast is helderheid in de functie- en taakverdeling en de werkprocessen belangrijk, om te kijken of er aanpassingen nodig zijn. Ook kennis over de methode en de externe samenwerking met professionals zijn belangrijke aspecten die worden genoemd (Jongepier, 2014).

Deelvraag 3: Wat hebben medewerkers van het Kompas nodig om te kunnen werken met Veerkracht?

Medewerkers van het Kompas, maar ook Netty Jongepier (ontwikkelaar Veerkracht) en Martha Prins (unitleidster) hebben antwoord gegeven op interviewvragen waarin het ging om de benodigdheden voor teamleden van het Kompas in het werken met Veerkracht. In de analysebeschrijving staan de benodigdheden gedetailleerd beschreven en in deze conclusie volgt in het kort wat de benodigdheden zijn die genoemd worden door de medewerkers, unitleidster en ontwikkelaar. Dit wordt belicht vanuit benodigdheden vanuit de organisatie, benodigdheden op de werkvloer en benodigdheden vanuit de medewerker zelf.

Vanuit de organisatie:

Zowel Prins als Jongepier geven aan dat er erkenning/draagkracht vanuit de organisatie nodig is. Vanuit medewerkers wordt aangegeven dat het nodig is om een beleid op te stellen om Veerkracht te kunnen borgen in de organisatie. Twee van de zeven medewerkers vinden het ook belangrijk dat er duidelijkheid komt wat betreft het personeelsverloop. Jongepier, Prins en één medewerker noemen geld als belangrijke faciliteit. Unitleidster en medewerkers vullen dit nog aan met tijd. Twee van de zeven medewerkers hebben ook ruimte in het rapportagesysteem nodig. Om het lijntje met de organisatie te houden is een beleidsmedewerker/aandachtfunctionaris nodig, geven medewerkers aan. Op de werkvloer is een projectleider of coördinator nodig die het werken met Veerkracht aanstuurt. Dit wordt benoemd door vier van de zeven medewerkers en ook door Prins en Jongepier.

Op de werkvloer:

Op de werkvloer is structuur en duidelijkheid nodig binnen het werkritme, geven vijf van de zeven medewerkers aan. Jongepier geeft aan dat een duidelijk plan hierbij nodig is. Het integreren van Veerkracht in de al bestaande werkprocessen zou ook helpend zijn volgens Jongepier en Prins. Medewerkers geven aan dat er faciliteiten nodig zijn om Veerkracht werkbaar te maken.

Vanuit het personeel:

Het is nodig dat er kennis/bewustwording komt wat betreft Veerkracht, geven zowel unitleidster als zes van de zeven medewerkers aan. Prins en Jongepier vullen aan dat medewerkers toegerust en geschoold moeten worden. Er moet iets veranderen in de zienswijze en benadering van gezinnen, er moet inzicht komen in

waarom het belangrijk is dat kinderen in de opvang hulp krijgen, aldus unitleidster. Er moet een bepaalde gedrevenheid, een persoonlijke motivatie/mindset ontstaan volgens Jongepier en de medewerkers zelf. Samenwerking is een belangrijk punt dat aangegeven wordt door vijf van de zeven medewerkers en door Jongepier. Voor medewerkers is dit samenwerking met het hele team en voor de ontwikkelaar Veerkracht is dit samenwerking met het netwerk dat om de kinderen heen staat. Tenslotte geeft een medewerker aan dat er duidelijkheid moet komen in de functieomschrijvingen.

Antwoord hoofdvraag: Op welke wijze kan de methodiek Veerkracht door medewerkers van het Kompas weer worden ingezet binnen de huidige werkomgeving²

Bewustwording/motivatie

Uit de literatuur over implementatie blijkt dat het van belang is dat medewerkers allereerst op de hoogte zijn van de verandering die gaat plaatsvinden, ze moeten bereid zijn om aan de verandering mee te werken en vervolgens ook hun gedrag aanpassen en dit blijven volhouden. Het is een succesvolle implementatie wanneer de verandering in het hart, hoofd en in de handen van medewerkers is verankerd (NJI, 2015; Boendermaker, 2011; Kruijs, van 't, 2010). Veerkracht sluit hierbij aan door aan te geven dat de methode door de organisatie en door het team gedragen moet worden (Jongepier, 2014). Zes van de zeven medewerkers geven in de interviews aan dat ze te weinig kennis hebben van Veerkracht. Dit sluit aan bij de informatie vanuit de literatuur waarin gezegd wordt dat de methode door het team gedragen moet worden. Hiervoor is kennis over de methodiek noodzakelijk, om van daaruit gemotiveerd te raken.

Als antwoord op de hoofdvraag zou dan allereerst genoemd kunnen worden dat het van belang is dat medewerkers op de hoogte worden gebracht van de komst van Veerkracht. Hierbij moet hen verteld worden waarom Veerkracht van belang is, zodat een stukje bewustwording kan ontstaan. Vanuit deze bewustwording kan dan een persoonlijke motivatie ontstaan. Kennis, bewustwording en een persoonlijke motivatie dragen er aan bij dat medewerkers weten met welk doel zij Veerkracht inzetten. Wanneer zij weten naar welk doel ze toewerken, dat is meer aandacht voor de kinderen en het doorbreken van intergenerationele overdracht, zal het werken met Veerkracht weer opbloeien.

Visie

Aansluitend bij wat geschreven is onder het stukje 'bewustwording/motivatie' geven medewerkers aan dat het ook gaat om een verandering van de zienswijze. Een van de medewerkers noemt bijvoorbeeld dat er een mindset nodig is. Ook de unitleidster van het Kompas geeft aan dat er iets in de zienswijze van medewerkers moet gaan veranderen. De ontwikkelaar van Veerkracht vult hierbij aan dat een persoonlijke drijfveer van medewerkers van belang is. Een methodiek vraagt om een eigen invulling, wordt zowel gezegd door Netty als door de methodiek Veerkracht.

Als antwoord op de hoofdvraag kan hier worden gesteld dat medewerkers een verandering in zienswijze moeten ondergaan om te kunnen werken met Veerkracht. Een persoonlijke motivatie en invulling is nodig om het werken met Veerkracht ook vol te houden. Vanuit een stuk bewustwording en kennis ontstaan een persoonlijke motivatie en het vormen van eigen keuzes.

Organisatie

De theorie beschrijft dat het voor het implementeren van interventies belangrijk is dat het management van een organisatie achter het plan staat en steun geeft bij de uitwerking ervan. Professionals moeten betrokken worden bij de keuze voor een interventie, ze moeten de ruimte krijgen om ermee te werken en er moet in hen geïnvesteerd worden (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008). Zoals eerder beschreven bij het kopje bewustwording/motivatie, noemt ook Veerkracht dat het van belang is dat de organisatie de methode draagt (Jongepier, 2014). Ook de unitleidster van het Kompas en de ontwikkelaar van Veerkracht geven aan dat draagkracht en erkenning vanuit de organisatie van belang zijn. Als dat niet gebeurt zal Veerkracht op een

² Met de huidige werkomgeving bedoelen we het relatief nieuwe pand waarin medewerkers en cliënten van het Kompas werken en wonen, met daarbij de herstelgerichte manier van werken.

minder professionele manier en onvoldoende geborgd in de organisatie terecht komen. De organisatie moet er voor zorgen dat Veerkracht überhaupt uitgevoerd kan worden.

Als antwoord op de hoofdvraag kan als tweede genoemd worden dat het borgen van Veerkracht in de organisatie heel belangrijk is om te kunnen werken met Veerkracht. Hierdoor kan Veerkracht op een professionele manier uitgevoerd worden en kan de organisatie daarbij steunen in de faciliteiten die nodig zijn bij het werken met Veerkracht.

Projectleider/aandachtfunctionaris

Vier van de zeven medewerkers van het Kompas geven aan dat het voor hen belangrijk is als er iemand is die het werken met Veerkracht aanstuurt. De term 'kartrekker' wordt zeven keer aangehaald en ook wordt in de interviews tien keer het woord 'projectleider' genoemd op de vraag wat nodig is voor het implementeren van Veerkracht. Ook de unitleidster en de ontwikkelaar van Veerkracht geven aan hoe belangrijk het is dat er iemand is die Veerkracht goed kent en antwoord kan geven op vragen van de medewerkers. In de methodebeschrijving van Veerkracht wordt aangegeven dat het aanstellen van een projectleider de eerste stap in een implementatieproces is. Deze persoon is het aanspreekpunt binnen het team, onderhoudt de landelijke contacten, maar ook contacten met het management (Jongepier, 2014). In de literatuur over implementeren wordt benoemd dat medewerkers in een implementatieproces behoefte hebben aan een eerlijke en behulpzame leiding (Balsters & Tienstra, 2008).

De methodiek Veerkracht beschrijft dat het van groot belang is om een specifiek beleid van kinderen te formuleren. Dit is nodig om in de organisatie de kwaliteit van zorg en de veiligheid van kinderen binnen de opvang te kunnen borgen. Veerkracht geeft het advies om, naast een projectleider, ook een aandachtfunctionaris aan te stellen. Deze persoon ziet wat er op organisatorisch gebied nodig is en houdt in de gaten of het beleid ook daadwerkelijk vorm krijgt binnen de organisatie. Daarnaast weet de aandachtfunctionaris goed wat Veerkracht betekent voor de praktijk en voor het team en kan daarover ook vragen beantwoorden (Jongepier, 2014).

Als antwoord op de hoofdvraag kan hierbij worden gesteld dat het van belang is om één of meerdere personen aan te stellen die het werken met Veerkracht aansturen. Zij moeten het aanspreekpunt zijn voor de medewerkers en in het oog houden of het werken met Veerkracht daadwerkelijk plaatsvindt. Het is ook van belang om een beleid op te stellen, om Veerkracht te kunnen borgen. Om dit beleid in de gaten te houden, is het belangrijk om een aandachtfunctionaris aan te stellen. Deze persoon heeft ook het lijntje met het management, om op die manier de organisatie betrokken te houden.

Tijd

In de interviews met de medewerkers van het Kompas kwam de term 'tijd' 21 keer terug. Elke medewerker geeft aan tijd nodig te hebben. Hierbij gaat het om tijd om zich in de methodiek te kunnen verdiepen, tijd voor het uitvoeren van de methodiek, maar ook tijd voor de implementatie. De unitleidster sluit hierbij aan door te zeggen dat er tijd nodig is voor het trainen van de methode en voor handvatten in de werkprocessen. Dat er tijd nodig is voor het implementeren van de verandering, wordt bevestigd door de literatuur over implementatie. De literatuur beschrijft een proces van vijf fasen (Balsters & Stienstra, 2008) en geeft daarbij duidelijk aan dat bij elke fase activiteiten passen als communicatie, scholing, ondersteuning en uitwisseling. Daarnaast wordt aangegeven dat het belangrijk is om toezicht te houden en te evalueren, zodat helder wordt of het beoogde resultaat ook wordt bereikt (NJI, 2015; Boendermaker, 2011). Dit laat zien dat er ook tijd genomen wordt voor een proces en dat het belangrijk is om nauwkeurig het proces door te lopen en in de gaten te houden of de implementatie ook werkelijk op de juiste manier verloopt. De methodiek Veerkracht noemt een aantal aandachtspunten. Hierbij wordt benoemd dat een organisatie, maar ook ieder teamlid individueel, moet beseffen dat de implementatie van een methodiek tijd kost. Niet alles zal in één keer goed gaan en medewerkers hebben tijd nodig om zich geleidelijk te kunnen ontwikkelen en zo te groeien in het werken met Veerkracht (Jongepier, 2014).

Als antwoord op de hoofdvraag kan hier worden gezegd dat het van belang is om te realiseren dat de implementatie van de methode Veerkracht op het Kompas tijd kost. Om weer met Veerkracht te kunnen gaan werken, is het van belang dat er tijd wordt vrij gemaakt. De organisatie moet deze tijd bieden, want als vast staat welke middelen er beschikbaar zijn vanuit de organisatie, is Veerkracht beter te borgen. Daarnaast moeten medewerkers van deze tijd gebruik maken, zich inlezen en tijd nemen voor evaluaties.

Duidelijkheid

Netty Jongepier, ontwikkelaar van Veerkracht, geeft aan dat een duidelijk en concreet plan van belang is. Ook medewerkers geven aan duidelijkheid nodig te hebben. Duidelijkheid in werkritme, duidelijkheid in personeelsverloop en duidelijkheid in de functieomschrijvingen. Vijf van de zeven medewerkers noemen dat ze een bepaalde structuur op papier zouden willen zien. Dit geeft hen meer duidelijkheid over het werken met Veerkracht. Het team moet stabiel zijn en de taken die ieder heeft moeten duidelijk zijn. De literatuur over Veerkracht benoemt dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijke informatie, het is belangrijk om er als team samen voor te gaan. Door de verschillende meningen van medewerkers is het van belang om onderwerpen goed door te nemen en mensen te helpen om obstakels te overwinnen (Balsters & Tienstra, 2008). Voor het werken met Veerkracht op de werkvloer is het nodig dat er een structuur is, zoals werkbegeleiding en/of intervisie. Verder beschrijft Veerkracht dat een implementatieplan nodig is. Hierin staat beschreven wat er moet gebeuren, wie verantwoordelijk is voor bepaalde zaken, doelen die behaald wensen te worden, fasen die doorlopen moeten worden en randvoorwaarden waaraan een organisatie moet voldoen (Jongepier, 2014).

Als antwoord op de hoofdvraag kan hierbij gezegd worden dat medewerkers duidelijkheid en structuur nodig hebben om te kunnen werken met Veerkracht. Dat vijf van de zeven medewerkers aangeven dat ze onder andere structuur en duidelijkheid in het werkritme nodig hebben, laat zien hoe belangrijk dit is. Wanneer zij weten wat er van hen verwacht wordt en wanneer het team stabiel is, kan het werken met Veerkracht weer opgepakt worden en heeft het ook kans op slagen.

Personeelsverloop

Aansluitend bij het stukje 'duidelijkheid' dat hierboven beschreven is, geven medewerkers aan dat ze duidelijkheid nodig hebben als het gaat om personeelsverloop. Er moet duidelijkheid zijn over wie bepaalde taken op zich neemt als er bijvoorbeeld een teamlid vertrekt.

Als antwoord op de hoofdvraag kan worden gesteld dat een duidelijk en stabiel team van belang is om te kunnen werken met Veerkracht. Medewerkers moeten weten wat ze aan elkaar hebben en dat kan niet als er steeds weer collega's vertrekken en er weer nieuwe collega's bij komen.

Samenwerken

Zoals reeds eerder beschreven, is een duidelijk en stabiel team van belang. Hierbij is het ook belangrijk dat een team *samen* aan de slag gaat met Veerkracht. Vijf van de zeven medewerkers geven in de interviews aan dat ze hun collega's nodig hebben in het werken met Veerkracht. Het wordt volgens een medewerker veel 'hapbaarder' als je er als team samen in gaat verdiepen en ook de mogelijkheid hebt om er met elkaar over te praten. In de literatuur worden er een aantal kenmerken van een innovatie genoemd die de snelheid van het overnemen van een vernieuwing beïnvloeden. Één van die kenmerken is dat medewerkers het fijn vinden als ze bij collega's kunnen zien dat de interventie gebruikt wordt en men zo ook kan zien wat de voor- en nadelen van de interventie zijn (Stals, Yperen, Reith, Stams, 2008; Boendermaker, 2011). De beschrijving van de methodiek Veerkracht geeft aan dat het van belang is dat iedere begeleider in het proces met Veerkracht een rol krijgt om ervoor te zorgen dat ieder teamlid scherp is en dit ook kan blijven, om zo op een goede manier kennis te maken met de kerntaken van Veerkracht (Jongepier, 2014).

Als antwoord op de hoofdvraag kan hier worden gezegd dat medewerkers van het Kompas weer met Veerkracht kunnen gaan werken wanneer ze dit als team doen. Het team moet de methode gezamenlijk dragen om het werken met Veerkracht uiteindelijk succesvol te laten worden.

Integreren in werkprocessen

Zowel de unitleidster van het Kompas als de ontwikkelaar van Veerkracht geven aan dat het belangrijk is om Veerkracht te implementeren binnen de al bestaande werkprocessen. Alles wat nieuw is en bij het gewone werk er nog bovenop komt, wordt vaak als zwaar ervaren. Daarom is het van belang om daar rekening mee te houden bij het maken van een plan voor Veerkracht. Als Veerkracht verweven wordt in al bestaande werkprocessen, voelt het voor medewerkers ook niet als een extra opgave, maar dat het gewoon bij de taken hoort. Ook medewerkers zelf geven aan dat ze meer structuur willen in het werken met Veerkracht. Ze benoemen hierbij dat Veerkracht bijvoorbeeld een plaats zou kunnen innemen in het werkritme, zodat het duidelijk is op welke wijze zij invulling kunnen geven aan de methode.

Als antwoord op de hoofdvraag kan gezegd worden dat het voor medewerkers gemakkelijker wordt om weer met Veerkracht te gaan werken, wanneer Veerkracht geïntegreerd wordt in de al bestaande werkprocessen.

Eindconclusie

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat het allereerst nodig is dat medewerkers op de hoogte worden gesteld van de verandering die gaande is. Het is nodig dat zij zich bewust worden van de noodzaak van het inzetten van Veerkracht. Vanuit deze bewustwording kan een persoonlijke motivatie ontstaan, welke nodig is om het werken met Veerkracht vol te kunnen houden.

Naast een eigen motivatie van de medewerkers, is het belangrijk dat Veerkracht geborgd wordt in de organisatie, dit kan door middel van het opstellen van een beleid over de begeleiding van kinderen. Dit is nodig om Veerkracht op een professionele manier uit te kunnen voeren. Om dit beleid in de gaten te houden, is het wenselijk om een aandachtfunctionaris aan te stellen. Daarnaast is het ook belangrijk om één of meerdere projectleiders aan te stellen die het werken met Veerkracht aan zullen sturen.

Het implementeren van Veerkracht kost tijd. De organisatie moet deze tijd bieden en de medewerkers moeten deze tijd benutten door zich in te lezen en tijd te nemen voor evaluaties. Ook duidelijkheid en structuur is nodig. Zowel in het werkritme, als in de stabiliteit van het team. Het team moet samenwerken om Veerkracht succesvol te doen worden. Tenslotte is het nodig dat Veerkracht als het ware geïntegreerd worden in de al bestaande werkprocessen, zodat het gewoon bij de taken gaat horen.

4.2 Adviezen en (beleids)aanbevelingen

Inleiding

Binnen dit hoofdstuk worden de adviezen en (beleids)aanbevelingen geschreven welke naar voren komen na het doen van dit onderzoek. Er zijn aanbevelingen op twee verschillende niveaus binnen het mesoniveau aangezien het onderzoek plaatsvindt binnen het team van het Kompas en de organisatie daarbij betrokken wordt wanneer het gaat om het borgen van Veerkracht op professionele wijze. De twee vorige onderzoeken die hebben plaatsgevonden op het Kompas waren meer toegespitst op microniveau, de cliëntgroep.

Aanbevelingen op mesoniveau – de organisatie

Creëer erkenning / draagkracht uit organisatie

Martha, unitleidster, maar ook Netty, ontwikkelaar Veerkracht, geven aan dat het belangrijk is dat Veerkracht wordt gedragen door de gehele organisatie. Om ervoor te zorgen dat de organisatie de methodiek draagt, moet ervoor gezorgd worden dat zij kennis hebben over Veerkracht en daarnaast het belang inzien van het gebruik van Veerkracht. Het advies is daarom ook succeservaringen te vieren en deze te bundelen, bijvoorbeeld binnen het rapportagesysteem, om te kunnen laten zien aan het management. Het zien van resultaat kan hierbij een helpende factor zijn.

Schrijf een actueel beleidsstuk/visie

Het is van belang dat er op papier staat wat het beleid en de visie is van de organisatie / het Kompas op gezinnen binnen de maatschappelijke opvang. Door duidelijk te hebben wat het beeld is van gezinnen binnen de opvang en de begeleiding die geboden wordt, kan de methodiek worden geborgd doordat het een uitgangspunt wordt van waaruit medewerkers gaan werken.

Stel een beleidsmedewerker/aandachtfunctionaris aan

Ook het aanstellen van een beleidsmedewerker/aandachtfunctionaris heeft alles te maken met 'tijd' en 'geld' vanuit de organisatie. Het zou helpend zijn wanneer er een beleidsmedewerker aangesteld wordt binnen de organisatie die het traject in de gaten kan houden op de werkvloer en tevens korte lijntjes heeft met medewerkers binnen het management van de organisatie.

Zorg voor voldoende financiën

Zowel de literatuur als medewerkers, unitleidster en ontwikkelaar Veerkracht benoemen dat er financiën nodig zijn voor het invoeren van een verandering.

Op het moment zijn er geen financiën voor het implementeren en het werken met de methodiek Veerkracht. Er zijn financiën nodig om ervoor te zorgen dat de methode wordt geïmplementeerd, maar daarnaast zijn er ook financiën nodig om te zorgen dat er blijvend met de methodiek gewerkt wordt. Martha Prins, unitleidster, geeft aan dat hier op het moment geen ruimte voor is. Het advies is daarom te zoeken naar andere financiële bronnen, om er toch voor te zorgen dat het implementatieproces slaagt en de organisatie ziet welk effect het gebruik van Veerkracht heeft. Hierbij valt te denken aan fondsen bij bijvoorbeeld gemeente Gouda, aangezien gemeenten vanaf 1 januari verantwoordelijk zijn voor kinderen en jeugdigen binnen de opvang. Ook zijn er andere stichtingen/fondsen waarmee contact gelegd kan worden. Het advies is dan ook het contact en de samenwerking met stichting Kinderpostzegel verder uit te breiden en te onderhouden.

Creëer tijd

Het is belangrijk dat er tijd vrij gemaakt wordt voor het invoeren van een verandering, in dit geval het implementeren van Veerkracht. Uit de praktijk is gebleken dat er tijd vrijgemaakt moet worden, omdat Veerkracht anders een item is dat erbij inschiet wanneer het druk wordt. Dit kan voorkomen worden wanneer er vanuit de organisatie wordt erkend dat er tijd nodig is. Tijd voor de vernieuwing en tijd voor overleg en evaluatie, maar ook om kennis te verzamelen over Veerkracht.

Zorg voor ruimte binnen het rapportagesysteem

Het Kompas maakt gebruik van het rapportagesysteem Clever. Het onderzoek dat vorig schooljaar heeft plaatsgevonden, maar ook dit onderzoek, wijst uit dat er ruimte moet zijn voor de kinderen binnen het rapportagesysteem. Dit is nodig om Veerkracht te kunnen borgen binnen de organisatie, maar tevens is het belangrijk om ervoor te zorgen dat medewerkers handvatten hebben om de zorg en aandacht voor kinderen te kunnen verantwoorden binnen het systeem. Op deze manier is het ook voor de organisatie inzichtelijk op welke wijze er zorg geboden wordt aan kinderen en hun ouders om zo het systeem als geheel te kunnen zien.

Stel (opnieuw) een projectleider aan

Uit het onderzoek komt naar voren dat een projectleider nodig is om Veerkracht (blijvend) te kunnen inzetten op het Kompas. Op de werkvloer kan een projectleider aangesteld worden, maar ook in deze is het belangrijk dit in overleg met de organisatie te doen om ervoor te zorgen dat er heldere afspraken over gemaakt worden en de methode op deze manier geborgd wordt binnen de organisatie. Een projectleider is nodig om de kar te trekken, als aandachtspersoon te fungeren en te communiceren over eventuele verbeterpunten.

Zorg voor duidelijkheid wat betreft het personeelsverloop

Medewerkers hebben duidelijkheid nodig voor wat betreft het personeelsverloop. Zorg bij vertrek van medewerkers dat de verantwoordelijkheden en taken worden overgedragen. Het is hierbij helpend om de taken van medewerkers inzichtelijk te hebben en om dit te borgen, kan dit worden omschreven in de functieomschrijvingen. Dit om ervoor te zorgen dat de taken die horen bij Veerkracht er niet bij inschieten, maar blijvend actueel zijn.

Aanbevelingen op mesoniveau – het team / de medewerkers

Integreer de bestaande werkprocessen met Veerkracht

Medewerkers missen structuur en ook Martha en Netty Jongepier geven aan dat het belangrijk is om Veerkracht te structureren en ervoor te zorgen dat medewerkers duidelijkheid ervaren in het werken met Veerkracht te midden van de alledaagse taken die zij hebben. Het advies naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek is dan ook een handleiding te schrijven waarin de bestaande methodieken en werkwijzen worden beschreven om uiteindelijk tot een eenduidig uitgangspunt/werkwijze te komen welke medewerkers kunnen hanteren.

Zorg voor medewerkers met kennis

Uit het onderzoek blijkt dat er een groot gebrek is aan kennis over Veerkracht en het werken met Veerkracht. Medewerkers, maar ook unitleidster en ontwikkelaar Veerkracht geven aan dat kennis een belangrijk aspect is. Veerkracht kan worden geborgd binnen de organisatie wanneer medewerkers voldoende kennis hebben om hiermee te werken en de zorg vervolgens kunnen verantwoorden. Op dit moment voelen medewerkers zich niet verantwoordelijk, wat mede veroorzaakt wordt door een gebrek aan kennis over de mogelijkheden met Veerkracht. Het advies is dan ook teambreed scholing aan te bieden om ervoor te zorgen dat ieder teamlid individueel over de kennis beschikt die nodig is.

Wanneer medewerkers beschikken over voldoende kennis kan een verandering in de zienswijze plaatsvinden en worden medewerkers zich bewust van de noodzaak van het gebruik van Veerkracht.

Het kan helpend zijn de intrinsieke motivaties van medewerkers zwart op wit te zetten, zodat helder is op welke manier medewerkers staan in de begeleiding van het systeem als geheel.

Naast de scholing is het helpend wanneer er informatie beschikbaar is over Veerkracht in bijvoorbeeld de vorm van een informatiemap of factsheet. Een factsheet Veerkracht wordt opgenomen in de bijlage.

Zorg voor tijd op de werkvloer

Martha, unitleidster, geeft aan dat er zeker tijd is om Veerkracht onder de aandacht te brengen binnen het team. Er is meer aandacht nodig voor de begeleiding en het zicht op gezinnen en kinderen. Dit kan worden gecreëerd door medewerkers handvatten te bieden in het werken met en het denken vanuit Veerkracht. Het eindproduct, een implementatiehandleiding, is hierbij helpend. Een mindset van medewerkers is nodig om uit te gaan van het positieve. Creatief omgaan met tijd is hierin van belang en ook dit heeft te maken met een verandering in de zienswijze.

Bouw een netwerk op

In feite is het Kompas na 1 januari niet meer volledig verantwoordelijk voor de jeugdigen en kinderen binnen de opvang, dit ligt nu bij de gemeenten. Het advies is dat het Kompas contact opneemt met ketenpartners om in kaart te brengen welke mogelijkheden er zijn en op welke manier er samengewerkt kan worden. Op deze manier kan tijd bespaard worden en kan er efficiënt worden gewerkt. Enkele voorbeelden van ketenpartners zijn:

Gemeente Gouda, de Brede school Gouda, het Centrum voor Jeugd en Gezin, Jeugdzorg, en dergelijke.

Creëer en onderhoud enthousiasme onder medewerkers

Het is belangrijk dat medewerkers enthousiast worden gemaakt en dat dit enthousiasme ook blijvend is. Medewerkers noemen dat zij het belangrijk vinden om resultaat te zien. Zorg ervoor dat succeservaringen gezien worden en geef als medewerkers onderling elkaar regelmatig feedback. Dit om elkaar scherp te houden en om elkaar te laten groeien.

Structuur cliëntbespreking

Om de methode Veerkracht en het gebruik hiervan te borgen is het belangrijk dat Veerkracht regelmatig terugkomt en besproken en geëvalueerd wordt. Een passend moment is hiervoor de cliëntbespreking die twee keer in de maand wordt gehouden. Het advies is gezinnen te bespreken vanuit Veerkracht en de kernwaarden en uitgangspunten van Veerkracht hierbij centraal te laten staan. De manier van het bespreken van gezinnen moet veranderen, hiervoor kan een schema / A4tje met de belangrijkste punten vanuit Veerkracht helpend zijn. Door middel van evaluaties kan gekeken worden of dit werkt en welke eventuele aanpassingen/verbeteringen er nodig zijn.

Heb oog voor teamrollen

Binnen het team komen specifiek de teamrollen ‘bedrijfsman’ en ‘vormer’ vaak terug, wat typerend te noemen is. Het is goed te kijken naar deze teamrollen en de uitslag in teamverband te bespreken. Dit om ervoor te zorgen dat een projectgroep gevormd kan worden waarin verschillende rollen terug komen en waarin gekeken kan worden naar ieders talenten/mogelijkheden, om op die manier het implementatieproces zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

4.3 Suggesties voor verder onderzoek

Inleiding

Na het onderzoek konden er verschillende conclusies getrokken worden, van waaruit de (beleids)aanbevelingen zijn geschreven. In dit onderzoek heeft niet alles uitgebreid en in alle breedte aan de orde kunnen komen. Er zijn onderwerpen blijven liggen en vanuit de conclusies komen weer nieuwe vragen naar voren. Deze zullen in dit hoofdstuk beschreven worden, zodat duidelijk is waar eventuele volgende onderzoekers verder mee aan de slag kunnen.

Integratie in bestaande werkprocessen

Zoals reeds beschreven in de aanbevelingen, blijkt uit het onderzoek dat er vanuit medewerkers, unitleidster en ontwikkelaar van Veerkracht de behoefte is om veerkracht te integreren in de al bestaande werkprocessen. Er zou in een vervolgonderzoek gekeken kunnen worden naar hoe dit praktisch vormgegeven kan worden.

Opbouw van netwerk

Naast integratie in de bestaande werkprocessen, is in de aanbevelingen ook een advies meegenomen dat gaat over het opbouwen van een netwerk. Nu de verantwoordelijkheid voor jongeren en kinderen naar de gemeente is gegaan, is het van belang om een netwerk op te bouwen om op die manier efficiënter te kunnen werken. In een vervolgonderzoek zou onderzocht kunnen worden wat hierin de mogelijkheden zijn en hoe de zorg voor de kinderen van het Kompas onder de aandacht van de gemeente gebracht kan worden.

Naast de punten die vanuit de aanbevelingen vragen om verder onderzoek, zijn er ook andere punten aan te wijzen waar de onderzoekers op stuitten tijdens het onderzoek. Deze punten worden hieronder uitgewerkt.

Andere instellingen

Vanuit de literatuur blijkt dat medewerkers sneller tot een verandering overgaan als gebleken is dat het positieve gevolgen heeft én als ze deze gevolgen kunnen zien bij anderen. In dit onderzoek is alleen gekeken naar hoe Veerkracht op het Kompas toegepast zou kunnen worden. Daarbij is aandacht geweest voor hoe de medewerkers en unitleidster hierin staan en wat zij vinden dat nodig is. In vervolgonderzoek wordt aanbevolen om te kijken naar hoe andere instellingen werken met Veerkracht. Hoe zij dit opgestart hebben, wat er minder goed ging, maar ook wat succeservaringen zijn. Met deze informatie zou het Kompas winst kunnen behalen als het gaat om het succesvol inzetten van Veerkracht op het Kompas.

Succesvolle implementatie

Zoals vanuit de literatuur over implementatie blijkt, zijn er verschillende fasen tijdens een implementatieproces. De laatste fase is de fase van gedragsbehoud. In deze fase wordt duidelijk of men het nieuwe gedrag heeft volgehouden. Er kan dan onder andere worden gekeken naar de behaalde resultaten. In een vervolgonderzoek zou het goed zijn om onderzoek te doen naar de inzet van Veerkracht op het Kompas en wat dat voor resultaten heeft opgeleverd. Op basis van deze uitkomsten zou het plan eventueel aangepast kunnen worden zodat het werken met Veerkracht effectief blijft.

Effectiviteit Veerkracht

Daar er nog weinig resultaten beschikbaar zijn over de effectiviteit van Veerkracht in de maatschappelijke opvang, zou een toekomstig onderzoek zich hier op kunnen richten. Wanneer er successen geboekt worden, zullen medewerkers en organisaties sneller overgaan tot het werken met Veerkracht.

Hoofdstuk 5: Discussie en evaluatie

5.1 Discussie

Inleiding

In dit hoofdstuk zal er gekeken worden naar de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Ook wordt er kritisch gekeken naar de knelpunten die er zijn. Dit wordt belicht vanuit de betrouwbaarheid, validiteit en beperkingen van het onderzoek. Om het te structureren zijn elk van deze punten onderverdeeld in 'praktijkonderzoek' en 'literatuuronderzoek'.

Betrouwbaarheid

Praktijkonderzoek

Op de ambulant begeleiders, flexwerkers, één persoonlijk begeleider en één groepswerker na zijn alle medewerkers van het Kompas geïnterviewd. Dat deze medewerkers niet geïnterviewd zijn, komt doordat ze niet bij de gezinnen betrokken zijn in hun werk of doordat ze nog maar zo kort werkzaam zijn bij het Kompas dat het niet nuttig leek hen te interviewen. De ambulant begeleiders werken daarbij ook niet in teamverband binnen het Kompas. Ilona is de persoonlijk begeleider, haar hebben we niet geïnterviewd omdat zij teveel betrokken is bij het onderzoek en de resultaten dan teveel met een gekleurde blik zou beïnvloeden. Dat de andere medewerkers wel geïnterviewd zijn, betekent dat dit zorgt voor een betrouwbaar beeld van de beleving van alle medewerkers die te maken hebben met de gezinnen op het Kompas.

Naast dat de medewerkers geïnterviewd zijn, is ook een oud-medewerker geïnterviewd. Zij was tijdens de periode dat Veerkracht opgestart werd de projectleidster. Door haar te interviewen, is er meer duidelijkheid over hoe er toen gewerkt is, wat er toen mis ging en waar het nu beter zou kunnen. Zij zat er als projectleidster middenin. Ook de ontwikkelaar van Veerkracht is geïnterviewd. Dit levert een extra stevige ondergrond op voor het onderzoek, daar zij als ontwikkelaar kon vertellen wat vanuit de methode van belang is.

In de interviews met de medewerkers bleek bij een aantal van hen dat ze weinig tot niets van Veerkracht af wisten. Hierdoor konden ze ook niet concreet aangeven wat ze nodig zouden hebben. Wanneer de medewerkers meer kennis hadden over Veerkracht, zouden ze ook duidelijker hebben kunnen benoemen wat ze nodig hebben om met Veerkracht te kunnen werken. Dit maakt dit onderzoek minder betrouwbaar, omdat niet met zekerheid gezegd kan worden dat medewerkers de gegeven antwoorden ook gegeven zouden hebben als ze meer wisten van de methode Veerkracht. Anderzijds is de weinige kennis over Veerkracht ook een duidelijke uitkomst van dit onderzoek, daar op die wetenschap weer verder geborduurd kan worden.

Literatuuronderzoek

Bij dit onderzoek is gebruik gemaakt van de methodebeschrijving van Veerkracht, een beschrijving die duidelijk en concreet weergeeft wat er nodig is om te kunnen werken met Veerkracht. Voor dit onderzoek was dit een belangrijke bron. Daarbij is de literatuur uit deze beschrijving ondersteund door andere (pedagogische) bronnen, om het vanuit meerdere bronnen te kunnen belichten en het onderzoek daardoor betrouwbaarder te maken. Vanzelfsprekend is er een selectie gemaakt van de gebruikte bronnen, aangezien er niet de tijd en mogelijkheid is alles te gebruiken wat er te vinden is. Dit kan afdoen aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

De methode Veerkracht schrijft dat de methodiek vraagt om een eigen invulling van de medewerker. Het beschrijven van deze methodiek betekent dus niet direct dat het de manier van werken van de medewerker verandert. Dit zorgt ervoor dat veel verschillende maatschappelijke opvanginstellingen met Veerkracht kunnen werken, maar tegelijkertijd kan het zijn dat er te weinig kaders zijn en de methode stil komt te liggen (zoals reeds gebeurd op het Kompas).

Naast de literatuur over Veerkracht, is er gebruik gemaakt van literatuur over implementeren. Dit levert een extra stevige ondergrond op daar ook vanuit de literatuur beschreven wordt hoe een implementatie het beste kan plaatsvinden. Door de uitkomsten vanuit verschillende bronnen te ondersteunen, is het onderzoek betrouwbaar gemaakt. Er is veel theorie over implementatie te vinden, dit kan ervoor zorgen dat er literatuur

over het hoofd is gezien welke wel belangrijk zou zijn voor dit onderzoek. Dat zou afbreuk kunnen doen aan de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

Validiteit

Praktijkonderzoek

In het praktijkonderzoek is onderzoek gedaan naar de persoonlijke beleving van de medewerkers en naar wat zij nodig hebben in de praktijk. Doordat elke medewerker uniek is, zou het zo kunnen zijn dat er hele verschillende antwoorden gegeven zouden worden. De resultaten vullen elkaar echter heel erg aan, veel medewerkers geven dezelfde behoeften aan, dit kan iets zeggen over de validiteit van het onderzoek. Tegelijkertijd is het team van het Kompas niet groot, waardoor medewerkers veel met elkaar communiceren en het is mogelijk dat de uitkomsten van de interviews daardoor overeen komen.

Het gesprek dat geweest is met de ontwikkelaar van Veerkracht zou kunnen betekenen dat ze vanuit haar eigen mening heeft verteld wat nodig is voor het werken met Veerkracht. Dit hoeft niet direct te betekenen dat dit ook is wat werkelijk nodig is. Hierbij kan dan getwijfeld worden aan de validiteit van het onderzoek. Anderzijds heeft zij haar methodebeschrijving gebaseerd op resultaten vanuit de praktijk en door in gesprek te gaan met verschillende mensen, waardoor wel gezegd kan worden dat het gesprek met haar betrouwbaar is en validiteit oplevert. Dat de antwoorden die zij geeft ook aansluiten bij wat medewerkers van het Kompas zeggen, bevestigt dat.

Literatuuronderzoek

De methodiek Veerkracht is nog maar kort van start, waardoor de methodebeschrijving een hele actuele bron is en dit bijdraagt aan de validiteit van dit onderzoek. De literatuur over implementeren is informatie die van alle tijden is, maar tegelijk is de situatie van het Kompas een hele specifieke situatie, waardoor er in de literatuur ook dingen kunnen staan die niet bruikbaar of relevant zijn voor dit onderzoek. Daarom zijn er keuzes gemaakt over welke literatuur wel en welke niet gebruikt zou worden. Daar dit keuzes zijn op basis van eigen invulling of iets wel of niet bruikbaar is, kan dit af doen aan de validiteit van dit onderzoek, doordat er bijvoorbeeld belangrijke informatie is weggelaten.

Beperkingen

Praktijkonderzoek

In het plan van aanpak voor dit onderzoek staat beschreven dat naast de andere medewerkers ook een ambulant begeleider geïnterviewd zou worden, dit is niet gebeurd. Hiervoor is gekozen omdat het onderzoek gaat over het implementeren van Veerkracht voor gezinnen binnen het Kompas. Daar een ambulant begeleider niet in teamverband binnen het Kompas werkt, is besloten om deze persoon niet te interviewen. Daarnaast staat beschreven dat vier begeleiders en vier groepswerkers geïnterviewd zouden worden. Uiteindelijk zijn dit vijf begeleiders en twee groepswerkers geworden, daar de anderen door te weinig kennis of een te grote beïnvloeding van het onderzoek, zouden zorgen voor te weinig betrouwbare resultaten. Anderzijds betekent dit dat er niet een totaalbeeld van het team geschetst kan worden, omdat er toch informatie van medewerkers ontbreekt. Er is geprobeerd om dit gedeeltelijk op te vangen door het hele team een teamrollentest af te laten nemen, waardoor een beeld van het team kan ontstaan. Toch gaat er niets boven een persoonlijk gesprek met alle medewerkers, om daarmee ook betrouwbaarheid en validiteit te garanderen.

Naast de interviews met medewerkers staat in het plan van aanpak beschreven dat er ook interviews zouden plaatsvinden met de gezinnen binnen het Kompas. Dit heeft niet plaatsgevonden, omdat dit geen relevantie heeft voor dit onderzoek aangezien het onderzoek gaat over wat medewerkers nodig hebben om Veerkracht weer in te zetten. Daarnaast heeft er vorig jaar ook een onderzoek plaatsgevonden binnen het Kompas en deze onderzoekers hebben wel de gezinnen geïnterviewd. Omdat van de uitkomsten van deze interviews eventueel gebruik gemaakt kon worden, was het niet relevant om nogmaals de gezinnen te gaan interviewen. Verder staat beschreven in het plan van aanpak dat er een vierde deelvraag beschreven zou worden, welke zou gaan over hoe andere organisaties uit de ontwikkelgroep van Veerkracht, werken met Veerkracht. Dit is niet doorgegaan. Hiervoor is gekozen omdat het onderzoek dan te groot zou worden en deze informatie ook niet relevant is voor de beantwoording van de hoofdvraag. Daarom is gefocust op hoe het werken met

Veerkracht in het Kompas vormgegeven kan worden. Anderzijds had de informatie en ervaringen van andere organisaties wel meerwaarde op kunnen leveren voor het Kompas. Het had als input kunnen dienen voor de aanbevelingen en ook eventuele hindernissen die zich voor kunnen doen in het implementatieproces, kunnen voorkomen. Voor dit onderzoek had het een extra basis en validiteit opgeleverd, wat nu ontbreekt.

Literatuuronderzoek

Over de methode Veerkracht is weinig informatie te vinden buiten de methodebeschrijving om. Dit is in die zin een beperking dat er vooral vanuit één bron geschreven kon worden. Om het onderzoek betrouwbaarder te maken, is er wel gebruik gemaakt van andere (pedagogische) bronnen om te ondersteunen wat er beschreven staat in de methodebeschrijving. Daarnaast bestaat de methode Veerkracht nog maar kort, waardoor er nog weinig resultaten beschreven kunnen worden, doordat die nog niet openbaar zijn. Dit betekent dat de aanbevelingen helemaal gebaseerd zijn op het afgenomen onderzoek en niet op resultaten vanuit de praktijk. Of de aanbevelingen in de praktijk kans van slagen hebben, moet nog blijken en dat maakt dit onderzoek kwetsbaar.

Over implementatie is veel informatie te vinden. Dit is positief in die zin dat er voldoende literatuur is om over te schrijven. Anderzijds moest er daardoor wel een afweging gemaakt worden over welke literatuur er wel en welke niet in het verslag zouden komen. Daardoor zou het kunnen zijn dat belangrijke informatie niet benoemd is, wat onbetrouwbaarheid tot gevolg kan hebben.

5.2 Evaluatie

Inleiding

In de procesevaluatie willen we beschrijven hoe we het onderzoeken hebben ervaren en welke stappen we hebben doorlopen. Allereerst kunnen we concluderen dat we veel hebben geleerd over zowel het doen van onderzoek als daarnaast het onderwerp van het onderzoek. Het uitvoeren van een onderzoek in opdracht van een organisatie heeft ons getriggerd en geïnteresseerd en heeft ons gedurende ons onderzoek gemotiveerd. Tijdens deze periode hebben geleerd dat de weg naar het eindproduct minstens zo belangrijk is als het eindproduct zelf. In deze evaluatie willen we de weg naar ons eindproduct beschrijven. Vervolgens willen we in de productevaluatie het product evalueren om daarna met een bondige conclusie te eindigen.

N.B.: Omdat we als onderzoekers deze evaluatie schrijven en daarbij onze eigen bevindingen beschrijven, zullen we in dit hoofdstuk in de wij-vorm schrijven. Daarnaast behoren volgens Baarda ook de zwaktes van het onderzoek beschreven worden. Aangezien we dit binnen de discussie doen en we het anders dubbelop beschrijven, hebben we ervoor gekozen dit in de evaluatie weg te laten.

5.2.1 Procesevaluatie

De startfase

Al voor de startfase hebben we ervoor gekozen een afstudeerkoppel te vormen om samen het afstudeertraject in te stappen. Vanuit het Kompas lag de vraag of we ons onderzoek wilden richten op de methodiek Veerkracht en de implementatie hiervan. We hebben ervoor gekozen ons traject te gaan richten op de gezinnen binnen het Kompas, een maatschappelijke opvanginstelling. In de startfase hebben we vervolgens het onderwerp afgebakend en een plan van aanpak opgesteld. Door het steeds herschrijven van ons plan hebben we uiteindelijk vanuit een concreet en helder plan van aanpak verder kunnen werken. Doordat dit herschrijven veel tijd in beslag nam, konden we later dan gepland beginnen aan onze literatuurstudie en het afnemen van interviews. We hebben hiervan geleerd dat niet alles vooraf te plannen is. Beide zijn we studenten die graag hard werken en stukken op tijd af hebben. We zijn dan ook een aantal keer als het ware teruggefloten omdat we te snel wilden gaan. We hebben geleerd om rust te nemen, te reflecteren en vervolgens feedback te verwerken.

Inhoudelijk merkten we dat er weinig bekend is over de methodiek Veerkracht. Er is een methodebeschrijving en later in het onderzoek kwamen we tot de ontdekking dat er ook een implementatiehandleiding bekend is. Veerkracht is recentelijk ontworpen, waardoor er nog geen resultaten bekend zijn. Daarnaast kwamen we tijdens het schrijven van het plan van aanpak tot de ontdekking dat het een zoektocht was om te voldoen aan

de vraag van de opdrachtgever en tegelijkertijd de eisen van school in het oog te houden. Afbakenen is steeds een belangrijk kernwoord geweest en dit heeft er uiteindelijk ook voor gezorgd dat we helder op papier kregen wat centraal stond in ons onderzoek.

De uitvoeringsfase

Allereerst hebben we Netty Jongepier, ontwikkelaar Veerkracht, geïnterviewd. Zij heeft ons veel achtergrondinformatie gegeven en ons daarnaast geïnformeerd over het implementeren van Veerkracht op de werkvloer. Vervolgens zijn we een literatuurstudie begonnen naar het implementeren van een methodiek binnen de Jeugdzorg. We hebben keuzes moeten maken in het selecteren van bronnen, aangezien er hierover veel geschreven is. Ook binnen deze fase stond het afbakenen weer centraal om tot een kernachtig verhaal te komen. Ook de deelvragen hebben we na feedback steeds herschreven waarbij we de hoofd- en deelvragen in het oog hebben gehouden.

Na de literatuurstudie hebben we interviews afgenomen met de medewerkers van het Kompas. Hierbij hebben we ervoor gekozen ook de unitleidster te bevragen en daarnaast de oud-projectleider van Veerkracht. Na het afnemen van de interviews hebben we deze uitgewerkt en geanalyseerd en dit verwerkt in een deelvraag. Tevens hebben we een belbinrollentest afgenomen om te kijken welke rollen aanwezig zijn binnen het team en welke rollen als het ware 'ontbreken' en nog nodig zijn.

De verworven informatie hebben we verwerkt in een conclusie, waarna we (beleids)aanbevelingen hebben geschreven en een eindproduct ontwikkeld: een implementatieplan voor de medewerkers van het Kompas.

De afrondingsfase

Op het moment van het schrijven van de evaluatie bevinden we ons in de afrondingsfase. In deze fase hebben we gereflecteerd op ons onderzoek en dit ook beschreven in onder andere de discussie. Ondanks de discussiepunten zijn we over het algemeen gezien tevreden over ons onderzoeksverslag en eindproduct.

5.2.2 Productevaluatie

Evaluatie probleemstelling

In januari zijn we ons onderzoek gestart met de volgende probleemstelling:

'De inzet van de methodiek Veerkracht op het Kompas is nodig voor de begeleiding van gezinnen. Op dit moment wordt er niet met de methodiek gewerkt. Het is onduidelijk wat er nodig is om er voor te zorgen dat medewerkers van het Kompas wel met de methodiek kunnen gaan werken.'

De probleemstelling beschrijft dat de methode Veerkracht op het Kompas niet werd ingezet. Het was onduidelijk wat er nodig is om ervoor te zorgen dat medewerkers wel met de methodiek kunnen gaan werken. Vanuit de probleemstelling hebben we passende deelvragen kunnen opstellen, welke antwoord geven op de hoofdvraag. Allereerst hebben we literatuuronderzoek gedaan naar het implementeren van een methodiek binnen de Jeugdzorg, waarna beschreven is wat de methodebeschrijving van Veerkracht schrijft over het werken met Veerkracht. Vervolgens hebben we in een derde deelvraag antwoord gegeven op de vraag wat medewerkers nodig hebben om te kunnen werken met Veerkracht. Uit wat medewerkers vertelden, bleek dat er daadwerkelijk niet met Veerkracht wordt gewerkt en de benodigheden onduidelijk zijn. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de probleemstelling reëel is geformuleerd. Vanuit de deelvragen kwamen conclusies en daarbij aanbevelingen naar voren. De uitvoering van deze aanbevelingen zal uiteindelijk leiden tot het uitvoeren van Veerkracht en het borgen van Veerkracht binnen het Kompas.

Evaluatie doelstelling

De volgende doelstelling is geformuleerd na het opstellen van de probleem- en vraagstelling:

'Met ons project willen we binnen een half jaar op uitvoerend niveau bereiken dat medewerkers van het Kompas kunnen gaan werken met de methodiek Veerkracht. Dit is van belang om als organisatie ook de zorg voor de kinderen te kunnen waarborgen. Om ons doel te bereiken willen we een implementatieplan schrijven welke specifiek op het Kompas gericht is.'

Om ervoor te zorgen dat de doelstelling slaagt, hebben we door literatuuronderzoek gekeken naar wat er

nodig is om een implementatieproces te laten slagen. Dit is gekoppeld aan de informatie vanuit Veerkracht en verbonden aan de uitkomsten van de interviews met de medewerkers, unitleidster en ontwikkelaar Veerkracht. De aanbevelingen en het implementatieschema dragen bij aan het opnieuw implementeren van Veerkracht, wat er uiteindelijk voor zorgt dat de zorg voor de kinderen binnen het Kompas wordt gewaarborgd.

Evaluatie werkwijze

In het procesverslag is te lezen hoe we als afstudeerkoppel te werk zijn gegaan en welke stappen we daarin hebben gezet. Tijdens het gehele proces hebben we het boek van Baarda gevolgd, waarin het gaat over het doen van kwalitatief onderzoek. Bij elke stap hebben we taken verdeeld en wanneer nodig de taken samen uitgevoerd. We hebben het als prettig ervaren dat Baarda de stappen duidelijk weergeeft en dit was dan ook ons houvast gedurende het onderzoeksproces. Voor het verwijzen van de bronnen hebben we het boek van Poelmans en Severijnen gebruikt: de APA-richtlijnen over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage.

Literatuurlijst

- Antrop, I., Bal, S., Corte, K. de & Haute, E. van den, (2012). Empowerment van de context. Een net van steun en stimulatie voor kwetsbare en gekwetste kinderen. Antwerpen/Apeldoorn: Garant-Uitgevers n.v. & de auteurs.
- Baarda, D.B., Goede, M.P.M. van, & Teunissen, J. (2009). Basisboek Kwalitatief Onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Baartman, H., & Dijkstra, J. (1987). Multi-problem gezinnen, 2: de opvoedingsproblematiek'. Leuven/Apeldoorn: Garant uitgevers N.V.
- Balsters, H., Stienstra, P. & Tienhoven, P. van, (2008). Met kleur aan het werk. Stappenplan voor het invoeren van (nieuwe) methodieken en aanpakken in de werkpraktijk.
- Baltus, F. & Roeters, Y. (2008). Implementatieplan. 'Screening en assessment bij dubbele diagnose cliënten' (Afstudeerproject 'Werken aan zorgverbetering'). Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.
- Boendermaker, L. (2011). Implementeren is reflecteren. Evidence based werken en de implementatie van interventies in de jeugdzorg. Amsterdam: HvA Publicaties
- Bolt, A., & van der Zijden, Q. (2015). 1Gezin 1Plan, handboek voor de praktijk. In A. Bolt, & Q. van der Zijden, 1Gezin 1Plan, handboek voor de praktijk. Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Brilleslijper-Kater, Beijersbergen, Asmoredjo, Jansen, & Wolf. (2010). Meer dan bed, bad, broodje pindakaas. Amsterdam, Nederland: Uitgeverij SWP .
- Dijk, J. & Opijnen, M. van, (2014). Veerkracht MO voor kinderen in de crisisopvang van het Kompas. Een hulpverleningsmethodiek voor kinderen die verblijven in een crisisopvang voor gezinnen in de Maatschappelijke Opvang (Afstudeeronderzoek Christelijke Hogeschool Ede). Ede: Christelijke Hogeschool Ede.
- J. Collings, J. P. (2003). Gebouwd voor de toekomst. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Factsheet zwerfjongeren. (2011). Opgehaald van www.opvang.nl:
file:///C:/Users/Ilona%20Dulfer/Downloads/Factsheet%20zwerfjongeren.pdf
- Federatie Opvang. (2011). Opgehaald van Federatie Opvang: <http://www.opvang.nl/site/item/48>
- Federatie Opvang. (2015, 2 april). Landelijke evaluatie Veerkracht Vrouwenopvang. Opgehaald van www.huiselijkgeweld.nl/feiten/onderzoek/landelijke-evaluatie-veerkracht-vrouwenopvang
- Heurter, G. (2012). Óók voor KINDeren zonder helper (Afstudeeronderzoek Hogeschool Rotterdam). Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Jongepier, N. (2013, Augustus). Veerkracht - methodisch werken met kinderen in de maatschappelijke opvang 1. Amersfoort/Woerden: Federatie Opvang/Van Montfoort.
- Jongepier, N. (2014). Implementatie Veerkracht op de maatschappelijke opvang. Federatie Opvang. Amersfoort/Woerden: Federatie Opvang / Van Montfoort.

Kinderrechten. (2000, Mei 25). Opgehaald van Kinderrechten:
<http://www.kinderrechten.nl/p/19/151/kinderrechten>

Kruijs, W. van t', (2010). Verdraaid 't werkt! Succesvol implementeren met hoofd, hart en handen. Z.pl.: Scriptum.

Movisie.nl (2010). Cirkel van gedragsverandering. Geraadpleegd op 19 maart 2015, op
<https://www.movisie.nl/tools/cirkel-gedragsverandering>

Mulder. (2013, Oktober 1). De Corrsespondent. Opgehaald van De Correspondent:
<https://decorrespondent.nl/63/met-papa-en-mama-in-de-daklozenopvang/2583504-1b71e95a>

Netty Jongepier, M. v. (2012). Veerkracht - methodisch werken met kinderen in de vrouwenopvang 3 - werkboek. Woerden: Federatie Opvang /Van Montfoort /Collegio.

NJI.nl (z.d.). Implementeren met effect. Geraadpleegd op
<http://www.nji.nl/nl/Implementatie/Implementeren-met-effect>, op 4 maart 2015

Opvang, F. (2011). Beeld van de opvang - feiten en cijfers. Beeld van de opvang - feiten en cijfers . Federatie Opvang.

Overzicht Zorgaanbieders. (2010). Opgehaald van Overzicht Zorgaanbieders: <http://www.respijtwijzer.nl/zoek-zorgaanbieder/leger-des-heils-multifunctionele-opvang-gouda-het-kompas/9d94c564-52ff-4c3d-81a1-5472cc634748>

Pas, A. v. (2002). Ouderbegeleiding: Ouders van nu, tieners van toen. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Ploeg, J. v. (1996). Methodiekwontwikkeling in beeld. Utrecht: SWP.

Poelmans, P. & Severijnen, O. (2014). De APA-richtlijnen. Over literatuurverwijzing en onderzoeksrapportage. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Pollmann, P. (2010). Kindermishandeling inzichtelijk. In P. Pollmann, Kindermishandeling inzichtelijk. Assen: Gorcum B.V.

Pronk, I. (2009, 2 Oktober). Crisisopvang heeft weinig oog voor kind. Trouw. Opgevraagd van
<http://www.trouw.nl/tr/nl/4324/Nieuws/article/detail/1613016/2009/10/02/Crisisopvang-heeft-weinig-oog-voor-kind.dhtml>

Reith, W., Stals, K., Stams, G.J. & Yperen, T. van, (2008). Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. Een literatuurrapportage over belemmerende en duurzame factoren op implementatie van interventies in de jeugdzorg. Utrecht: Universiteit Utrecht/Rijswijk: Stichting Jeugdformaat.

Steketee, D. M., & Vandenbroucke, D. (2010). Typologie voor een strategische aanpak van multiprobleemgezinnen in Rotterdam. Een studie in het kader van Klein maar Fijn – CEPHIR. Opgevraagd op April 14, 2015, van CEPHIR:
Cephir.nl/files/Klein%20maar%20Fijn/Typologie_multiprobleemgezinnen_Rotterdam.pdf

Stichting Leger des Heils Welzijns en Gezondheidszorg. (2012, december). Leger des Heils. Opgeroepen op maart 18, 2015, van Leger des Heils:
http://www.legerdesheils.nl/files/files/Stichting%20Leger%20des%20Heils%20WG%20Jaardocument%202012_def.pdf

Trimbos Instituut. (2003). Aan de voordeur van de vrouwenopvang: een onderzoek naar de instroom. In D. G. Judith Wolf. Utrecht: Stolkwijk Amsterdam.

Turnell, A., & Edwards, S. (2009). Veilig opgroeien: de oplossingsgerichte aanpak Signs of Safety in jeugdzorg en kinderscherming. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.

Verhulst, F. C. (2005). De ontwikkeling van het kind. Assen: Gorcum b.v.

Vogelvang, B.O. & Vosters, J.G.H. (2011). What works bij implementeren? Implementatie van gedragsinterventies door de reclasseringsorganisaties. Den Bosch: Expertisecentrum Veiligheid/Avans Hogeschool.

Voort, M. v. (2012, Oktober 29). Steeds meer kinderen in de opvang, geen goede hulp. Metro .

Wienke, D. (2010). Leren implementeren. Handleiding voor methoden en werkwijzen in Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening. Utrecht: MOgroep Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening.

Winnicott. (1974). Wat werkt voor ouders. Opgeroepen op maart 17, 2015, van Wat werkt voor ouders:
<http://www.watwerktvoorouders.nl/waw/Wat-Werkt-Ouders-met-een-verstandelijke-beperking/Wat-is-Goed-genoeg-ouderschap.html>