

Afstudeeronderzoek

“Het continueren en het afstemmen
van het pedagogisch leef- en behandelklimaat”

Naam:	Rowie Hageman
Studentennummer:	2374277
Progresscode:	67D4J-AFOZ-Aanbod1-4P02
Opleiding:	Fontys Hogeschool Sociale Studies
Afstudeerrichting:	Jeugdzorg
Vak:	Afstudeeronderzoek
Begeleider:	Lily Dobbelsteen/Maria Stortelder
Praktijkbegeleider:	Mirjam Gidding

Samenvatting

Sensitiviteit en emotionele ondersteuning bieden zijn een van de belangrijkste voorwaarden in het neerzetten van een pedagogisch leef- en behandelklimaat. Maar hoe kun je dit bieden als er tal van verschillende professionals voorbij komen op een leef- en behandelgroep? Om een pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren ben je van veel verschillende factoren afhankelijk, helemaal in tijden wanneer het verloop van personeel als hoog gecategoriseerd kan worden.

Binnen orthopedagogisch behandelcentrum X verblijven jongeren zodat zij behandeld kunnen worden, om effectief te kunnen behandelen, is het van belang dat er een gecontinueerd pedagogisch leef- en behandelklimaat aanwezig is op de behandelgroep. Volgens zowel de professionals als de jongeren geven aan dat er binnen het huidige pedagogisch leef- en behandelklimaat nog wel wat aanpassingen gedaan kunnen worden waardoor er nog meer continuering zal plaats vinden. Naar aanleiding van deze bevindingen is de onderstaande hoofdvraag geformuleerd:

Hoe kunnen professionals het pedagogisch leef/behandelklimaat binnen instelling X, een orthopedagogisch behandelcentrum voor jongeren in de leeftijd van 8 tot 18 jaar oud, behandelgroep S voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud met een ASS-problematiek, continueren en afstemmen op de behoeften van jongeren ondanks het verloop van medewerkers?

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag heeft er een kwalitatief onderzoek plaatsgevonden met mondelinge, individuele, half gestructureerde interviews. Er is bij de keuze voor respondenten gekozen voor een selecte, doelgerichte steekproef. Er is gesproken met 5 professionals van leef- en behandelgroep S, 3 jongeren van leef- en behandelgroep S en met 2 professionals van het begeleidingsteam welke gekoppeld is aan leef- en behandelgroep S. Deze interviews zijn vervolgens geanalyseerd en gecodeerd volgens de codeerstappen. Hieruit is een axiaal/selectieve coderingsschema ontstaan en een codeboom.

Op basis van de resultaten heeft de onderzoeker een conclusie kunnen trekken en de hoofdvraag kunnen beantwoorden. Hieruit blijkt dat stabiliteit en veiligheid twee van de belangrijkste factoren zijn in het continueren en afstemmen op de jongeren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. De professionals en jongeren geven aan dat er grote stappen ter verbetering zijn gemaakt, maar graag nog meer stappen willen maken om het nog stabiel te krijgen. Om deze stappen concreet te kunnen zetten, geven zij aan handvaten en aansturing nodig te hebben van het begeleidingsteam. Aan de hand van deze conclusies zijn er aanbevelingen gedaan voor instelling X, leef- en behandelgroep S.

Voorwoord

Een volledig afgebroken pedagogisch leef- en behandelklimaat opbouwen en hem vervolgens stabiel houden, is iets waar ik de afgelopen 3 jaar, binnen leef- en behandelgroep S mee bezig ben geweest. Alles op basis van “we denken dat dit goed is om te doen” zonder hier maar één theoretische grondslag voor te gebruiken. Gedurende dit hele proces, was ik er volledig van overtuigd dat dit op een andere manier, effectiever kon. Verloop van personeel zal, ook in dit werkveld, blijven bestaan. Mijn mening hierin is dat dit verloop niet altijd een directe weerslag mag hebben op het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Er kunnen factoren worden weggenomen, of worden toegevoegd om hier meer stabiliteit en continuïteit in te creëren. Echter is gebleken dat wanneer er in een overlevingsstrategie gewerkt wordt, je niet in de mogelijkheid bent om hier over na te denken en tot handelen te komen.

Toen er stabiliteit binnen mijn team kwam, kreeg ik ruimte over deze processen na te denken en kwam dit kwalitatieve onderzoek, dan ook precies op het juiste moment. Dit kwalitatieve onderzoek gaat dan ook over “het afstemmen op jongeren en het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat binnen leef- en behandelgroep S, van instelling X”. Dit kwalitatieve onderzoek is tot stand gekomen gedurende het afstudeertraject van de opleiding HBO Bachelor, Sociale Studies, met het uitstroomprofiel jeugdzorgwerker, aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven.

Dit onderzoek bevat niet enkel de energie van mij, om die reden wil ik nog een aantal personen bedanken. Ik wil het orthopedagogisch behandelcentrum X bedanken voor de mogelijkheid die ik heb gekregen om dit onderzoek te richten aan een van hen leef- en behandelgroepen. Daarbij wil ik alle jongeren (daarin ouders/verzorgers/wettelijk vertegenwoordigers meegenomen) en professionals bedanken voor de input tijdens de interviews en de tijd/energie die zij hierin gestoken hebben.

Voor de kritische blik, sparmomenten en feedback wil ik in het bijzonder nog de volgende personen bedanken: Mirjam Gidding (begeleider vanuit werkplek), Maria Stortelder & Lily Dobbelsesteen (begeleiding vanuit de Fontys). Daarnaast wil ik Bob Engwirda bedanken voor de taalkundige check van dit afstudeer onderzoek.

Rowie Hageman
Juni, 2017

In dit onderzoek wordt de bronvermelding via de APA gedaan. Op advies van de afstudeerbegeleiders heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van de APA beschrijving van de HAN (Hogeschool Arnhem- Nijmegen).
<http://specials.han.nl/sites/studiecentra/auteursrechten/bronnen-vermelden/>

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord.....	3
Inhoudsopgave	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Inleiding	6
1. Context en probleemschets.	7
1.1 Probleemanalyse.....	7
1.2 Probleemstelling.....	10
1.3 Onderzoeksdoelstelling.....	12
1.4 Hoofd- en doelvragen	12
1.4.1 Hoofdvraag:	12
1.4.2 Deelvragen:	12
1.5 Begripsafbakening	13
2. Theoretisch kader	14
3. Methodologie	18
3.1 Onderzoekspopulatie	18
3.1.1 Steekproef	18
3.1.2 Waarborgen anonimiteit	19
3.2 Dataverzamelmethode	19
3.3 Meetinstrument.....	20
3.4 Data-analyse	21
4. Resultaten	22
4.1 Feitelijke steekproef	22
4.2 Huidige ervaringen van de invloed op het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel.	22
4.3 De gewenste situatie in het continueren van het pedagogisch leef- en behandel klimaat ondanks het verloop van personeel.	26
4.4 Wat is er concreet nodig in het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks invloeden van het verloop van personeel.	31
5. Conclusie en aanbevelingen	36
5.1 Conclusies per deelvraag	36
5.2 Conclusie hoofdvraag	38
5.3 Aanbevelingen	39
6. Discussie.....	41
6.1 Betekenis en bruikbaarheid	422
6.2 Sterkte en zwakte- analyse.....	422
Literatuurlijst.....	444
Bijlages.....	

Bijlage 1: Topiclijsten.....	477
Topiclijst voor de professionals	477
Topiclijst voor de jongeren	511
Topiclijst voor het begeleidingsteam	544
Bijlage 2 : Axiaal/Selectieve codering	577
Bijlage 3: De Codeboom	588
Bijlage 4: Het stappenplan van de doorbraakmethode.	61

Inleiding

Veel verschillende organisaties en instellingen richten zich met name op de derde graad strategie, de behandeling van een jongere. Zij beseffen daarmee niet, dat er eerst aan de eerste graad strategie gewerkt moet worden, om een effectieve behandeling weg te kunnen zetten (Kok,1998). Ook uit een onderzoek van Jongpier, Struijk, & Helm (2010) blijkt dat een behandeling niet effectief kan worden uitgevoerd wanneer er geen goed pedagogisch leefklimaat is.

Binnen instelling X , leef- en behandelgroep S wordt er op dit moment geprobeerd zoveel mogelijk stabiliteit en continuïteit te brengen in het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Uit gesprekken met professionals blijkt dat er behoefte is aan handvaten hoe een pedagogisch leef- en behandelklimaat daadwerkelijk afgestemd en gecontinueerd kan worden ondanks het verloop van personeel. Veel professionals maken zich zorgen over de effectiviteit van behandeling en zien graag wat veranderen ten aanzien van het pedagogisch leef- behandelklimaat in combinatie met het verloop van personeel. Dit zodat de behandeling ook daadwerkelijk effectief weg wordt gezet waardoor jongeren zich optimaal kunnen ontwikkelen en ontplooiën ondanks de beperking, complexe problematiek of het rugzakje dat zij bij zich dragen.

Het doel van het onderzoek is dat er wordt onderzocht hoe professionals er voor kunnen zorgen dat er ondanks het verloop van personeel een afgestemd en gecontinueerd pedagogisch leef- en behandelklimaat tot stand wordt gebracht. Om tot beantwoording van dit doel te komen, wordt er stil gestaan bij wat de huidige ervaringen van zowel de jongeren als de professionals zijn, wat de gewenste situatie is en wat er concreet nodig is om het pedagogisch leef- en behandelklimaat gecontinueerd en afgestemd wordt.

Het onderzoeksrapport is onderverdeeld in verschillende hoofdstukken. In het eerste hoofdstuk wordt er stil gestaan bij de probleemanalyse, deze is beschreven op macro-, meso-, en microniveau. Nadat de probleemanalyse is beschreven wordt er een probleemstelling geschetst. Na de probleemstelling volgen de geformuleerde doelstelling, hoofd en deelvragen. In het tweede hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven. Hierin staan theorieën en inzichten beschreven die relevant zijn voor dit onderzoek. In het derde hoofdstuk komt de methodologie aan bod. In hoofdstuk vier worden de resultaten per deelvraag beschreven, tevens wordt hier een koppeling gemaakt tussen de literatuur uit het theoretisch kader en de resultaten die zijn beschreven. In hoofdstuk vijf staat de onderzoeker stil bij de conclusies van de deelvragen en de hoofdvraag. Ook staan in hoofdstuk vijf de aanbevelingen centraal. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zes worden de resultaten gekoppeld aan de probleemanalyse en worden de sterke en de minder sterke kanten van het onderzoek belicht.

1. Context en probleemschets.

1.1 Probleemanalyse

Het Centraal Bureau van Statistiek (2016) stelt dat er begin 2015 in Nederland, 9350 jongeren een residentieel hulpverleningstraject zijn aangegaan binnen de jeugdhulp die valt onder de Jeugdwet. Een residentieel jeugdhulpverleningstraject is een vorm van hulpverlening binnen een instelling waar jongeren veelal 24 uur per dag, 7 dagen in de week verblijven voor behandeling. De leeftijden van de jongeren variëren tussen 5 en 23 jaar oud. De jeugdhulp kan binnen tal van verschillende instellingen worden ingezet. Iedere instelling heeft zijn eigen visie, eigen specialisme en personeel dat uiteenlopend opgeleid is en tevens verschillende achtergronden heeft (Nederlands Jeugd Instituut, z.j.). Een van deze vormen/specialisme zijn orthopedagogische behandelcentrums centra. Een orthopedagogisch behandelcentrum biedt intensieve behandeling en zorg aan gezinnen met een licht verstandelijke beperking of sterk gedragsgestoorde jongeren in de leeftijd van 5 tot 23 jaar oud.

Transitie Jeugdzorg

De afgelopen jaren heeft de jeugdzorg voor ingrijpende veranderingen gestaan. In januari 2015 is er een stelselwijziging toegepast; de transitie Jeugdzorg. Deze transitie heeft de 'nieuwe jeugdwet' verzorgd. Voor dat deze jeugdwet ontstond, waren er verschillende financiers voor verschillende doelgroepen. Zo was de provincie verantwoordelijk voor de jeugdzorg, het rijk voor de jongeren met een beperking en de zorgverzekeraars voor jongeren met een GGZ 'rugzakje' (Nederlands Jeugd Instituut, z.j.). Om de gespecialiseerde zorg en de verkokerde manier binnen de jeugdhulp aan te pakken heeft het kabinet gekozen voor deze stelselwijziging. Door de transitie zijn de gemeentes voor alle bovengenoemde doelgroepen financieel verantwoordelijk (Transitiebureau Jeugd, 2012). Het doel van de transitie is het versterken van de eigen kracht van de jongere en zorgend en probleemoplossend vermogen van het gezin en de sociale omgeving bekrachtigen. Ouders blijven in deze vernieuwde situatie (waar mogelijk, zoveel mogelijk) verantwoordelijkheid houden over hen eigen kind(eren) (Nederlands Jeugd Instituut, z.j.). Waar ouders voorheen buitenspel gezet werden, jongeren in een gesticht werden geplaatst ver weg van huis en de bewoonde wereld, wordt er nu gekeken hoe jongeren, gezin en het sociale netwerk het beste geholpen kunnen worden. Zowel jongere, gezin als sociale netwerk wordt actief meegenomen in de hulp die wordt aangeboden (Nederlands Jeugd Instituut, 2010). Door op deze manier de hulp aan te bieden, blijven ook jongeren met een beperking, gedragsproblemen of een 'GGZ rugzak' zoveel mogelijk betrokken in de maatschappij en blijven zij een functie houden in de samenleving. Het belang van een functie in de samenleving en betrokken bij de maatschappij is dat in de participatiesamenleving er verwacht wordt dat iedereen zo veel mogelijk actief deelneemt aan de samenleving en men op zijn eigen benen kan staan (Manshanden, 2010).

Het is de bedoeling dat er meer en eerder in de jeugdhulpverlening ondersteund wordt, minder snel problemen gemedicaliseerd worden en er integrale hulp op maat wordt aangeboden. Waardoor er minder gelden uitgaat naar gespecialiseerde zorg zonder dat dit per definitie nodig is. Hierdoor worden er financiën bespaard, waardoor een bezuiniging positief uitpakt voor de betrokkenen (Transitiebureau Jeugd, 2012).

Aan het begin van de start van de transitie, zijn alle organisaties vanwege de wijzigingen zoekende naar een rol vanwege de nieuwe gemeentelijke opdrachtgevers. Hierdoor hebben er in 2014/2015 een herpositionering plaats gevonden binnen organisaties. De organisaties hebben in onzekerheid geleefd en hebben sterk op de kosten gelet (Roos, & Siebert, 2015). Sommige organisaties hebben afgewacht tot de veranderingen niet meer te ontlopen waren, andere organisaties hebben proactief opgetreden in de hoop goed te kunnen anticiperen op de transitie (Ministerie van Volksgezondheid, welzijn & sport, 2013). De bezuinigingen hebben vrijwel altijd geleid tot veranderingen die mogelijk (tijdelijk) ten koste gingen van de kwaliteit van de zorg.

Bezuinigingen ten koste van, zorgcontinuïteit, kwaliteit en effectiviteit..

Door de transitie, zijn er binnen organisaties veel discussies vooral gericht op procedures en poppetjes, hoe kunnen we regelen dat men actief deelneemt aan de samenleving, hoe kan men op eigen benen staan. Daarnaast zijn er discussies over wie heeft wat waarover te zeggen en hoe worden dingen geregeld. Deze vragen worden vaak doorgeschoven naar hulpverleners, waardoor je de kracht alsnog buiten het sociaal netwerk legt. Van hulpverleners wordt getracht de goede dingen te doen, maar wat zijn dan de goede dingen? Goede dingen zijn volgens de gemeentes, de bewezen effectieve handelingen of evidence-based, daar waar ze de hulpverleners voor financiers (JeugdKennis, 2012). Echter stelt Veerman, (2012) dat er naar schatting voor 5 procent van de interventies van de Nederlandse Jeugdzorg effectief bewezen zijn. Dit betekent dat er een derde van alle Nederlands jeugdzorginterventies indicatie is voor de effectiviteit, over de andere twee derde bestaan geen gegevens. Dat betekent op zijn beurt, dat we bezig zijn met effectiviteit, terwijl we helemaal niet weten of het effectief is. Voor residentiële instellingen blijkt het in de praktijk lastig effectieve interventies toe te passen, zij moeten een normale woonplek bieden en tegelijk effectief hulpverlenen. Op behandelen ligt het accent waardoor eventuele voorwaarden van het bieden van een pedagogisch leef- en behandelklimaat minder aandacht krijgen (Jongepier & Struijk, 2008).

Volgens Jongepier (2011), is het van belang dat een professional voornamelijk emotionele ondersteuning en sensitiviteit biedt. Dit zijn één van de twee voorwaarden die ervoor zorgen dat er veiligheid en een goed pedagogisch leef- en behandelklimaat ontstaat binnen een leef- en behandelgroep. Emotionele ondersteuning en sensitiviteit kan pas geboden worden wanneer er sprake is van een vertrouwensband tussen de medewerker en de jongere. Door alle wijzigingen die er door de transitie teweeg zijn gebracht, is het dus de vraag of er nog voldoende aandacht wordt/is besteed aan het pedagogisch leef- en behandelklimaat.

Alle soorten van bezuinigingen, positief of negatief geformuleerd, gaan niet alleen ten koste van de zorg continuïteit, maar ook aan de kwaliteit en de effectiviteit van de zorg. Jongeren zullen vaste begeleiders verliezen en waar mogelijk minder begeleiding ontvangen (Jeugdzorg Nederland, 2014). Met het verliezen van effectiviteit, kennis en kwaliteit is het de vraag of je ook het pedagogische klimaat verliest. Jongepier et al., (2008) stelt dat er in residentiële teams vaak de jonge en relatief onervaren groepsleiders oververtegenwoordigd zijn. Daarnaast blijkt ook uit onderzoek dat deze teams worstelen met het realiseren van een goede personeelsbezetting op de groepen.

Uit cijfers van het Centrum Bureau voor Statistiek (2016) is gebleken dat het ziekteverzuim in de zorg relatief hoog ligt. In het eerste kwartaal van 2016 was het gemiddelde verzuim 1,5 procent hoger dan het gemiddelde verzuim. Zij stellen dat het sinds 2005 nog niet zo hoog is geweest. Instelling X laat in de brochure “Een goede werkplek” (2015) zien dat zij proberen een zo goed mogelijk arbobeleid te voeren waarvan het ziekteverzuimprotocol een onderdeel is. Hiermee proberen ze het ziekteverzuim terug te dringen. Wanneer er minder zieken zijn op de werkvloer, is er ook minder FTE nodig binnen een bepaalde groep waardoor het verloop zichzelf ook zal inperken. Gidding (2017) stelt dat het verzuim, mede vanuit de instabiliteit van de organisatie ontstaat. Instabiliteit binnen leef- en behandelgroepen zorgen voor overvraging van personeel, dit geeft een sneeuwbaaleffect in het ziekteverzuim. Dit heeft gevolgen voor de begeleiding van de jongeren.

Het belang van de relatie tussen de hulpverlener & de jongere.

Niet alleen bij instabiliteit vindt er een overvraging plaats bij het personeel, ook in de groepsdynamiek heeft een verandering plaats gevonden. De huidige populatie binnen de jeugdhulpverlening bestaat uit meer jongeren met externaliserende problemen (Harder, Knort, & Zandberg, 2006). Door deze verandering wordt er een voedingsbodem gecreëerd voor een negatieve groepsdynamiek en conflicten. Jongeren hebben binnen de leef- en behandelgroepen weinig rolmodellen en lijken elkaars negatieve gedrag te versterken. De groepsdynamiek krijgt niet altijd even veel aandacht en begeleiding als de aandacht voor het individuele kind (Jongepier et al., 2008)

Doordat er meer aandacht is voor het individuele kind, maken jongeren sneller en makkelijker kennis met de medewerker en andersom. Jongepier (2011) stelt dat de emotionele ondersteuning en sensitiviteit ervoor kan zorgen dat er een goede relatie tot stand gebracht kan worden. Wanneer een professional dit verzorgt zal er meer ruimte zijn voor veiligheid en een goed pedagogisch klimaat binnen de groep. Om dit tot stand te kunnen brengen, is het van belang dat de jongere de medewerker goed leert kennen en uiteindelijk kent maar ook andersom. Movisie (z.j.) stelt dat het van belang is, dat er rust en ruimte is om dit te laten plaatsvinden. Naast de rust en de ruimte, is het pedagogisch leef- en behandelklimaat ook van belang, gezien dit ervoor zorgt dat medewerkers zich binnen een prettig klimaat begeven. Dit zal ervoor zorgen dat relaties makkelijker aan te gaan zijn en verstoringen binnen het klimaat minder storend zullen zijn, wat betekent dat de groepsdynamiek ook weer een positievere boost zou krijgen.

In een onderzoek van Baart (2013) dat een goede hulpverlening meer afhankelijk is van de kwaliteit van de relatie dan voorheen gedacht werd. Dit betekent dat naast het uitvoeren van de specifieke behandeling ook de werkrelatie tussen de jongere en de hulpverlening een belangrijk bestanddeel is van de effectieve hulpverlening.

Bij het veelvuldig verloop van medewerkers zullen de werkrelaties tussen jongeren en medewerkers op de proef worden gesteld. Dit zorgt voor onveilige situaties voor zowel de jongeren als de medewerkers, waardoor het realiseren van een goed pedagogisch leef en behandelklimaat steeds moeilijker wordt (Jongepier, 2011). Gezien dit binnen instelling X ook het geval is, is het de vraag of dit ook niet van toepassing is op de jongeren en medewerkers van leef- en behandelgroep S.

1.2 Probleemstelling

Sinds 1 januari zijn de gemeenten verantwoordelijk voor de jeugdzorg, hierdoor zijn er verschillende stelselwijzigingen toegepast. Deze stelselwijzigingen hebben er onder andere voor gezorgd dat deze hulp zo veel mogelijk wordt afgestemd op hun eigen mogelijkheden en hun eigen sociale netwerk. Dit zorgt er mede voor dat de zorg zo dicht mogelijk bij huis wordt ingezet. Deze stelselwijzigingen zijn doorgevoerd om de kosten en de grote druk op de gespecialiseerde zorg terug te dringen. Veel instellingen welke gespecialiseerde zorg aanbieden hebben hierop moeten inspelen door veranderingen toe te passen binnen de organisatiestructuren. Enkele hiervan zijn; behandelingen aanpassen aan de hand van de duur van indicaties die de gemeente afgeeft, meer verantwoording waar je mee bezig bent, afwachten of de gemeentes jou deze zorg wel uitbesteden en of je dus wel het aantal cliënten binnen krijgt zonder dat er bedden leeg staan. Ook is het aantal hulpverleners dat je nodig hebt per traject niet vooraf te benoemen wat ervoor zorgt dat vaste contracten nihil geboden worden. Om een behandeling te kunnen aanbieden, is er uit eerdere onderzoeken geconcludeerd dat het pedagogisch leef- en behandelklimaat aan bepaalde eisen moet voldoen, wilt een behandeling aanslaan en effectief zijn. Door alle hiervoor beschreven veranderingen staat het pedagogisch leef- en behandelklimaat onder druk en daarmee ook de vereiste kwaliteit van de zorg. Dit heeft weer als gevolg dat het verloop groot is onder het personeel.

Verificatie:

Op 23 februari 2017 is er door de onderzoeker met verschillende medewerkers van instelling X en leef- en behandelgroep S gesproken over de bovenstaande probleemstelling om te ervaren of het probleem, ook daadwerkelijk als een probleem wordt ervaren.

Instelling X is een orthopedagogisch behandelcentrum voor jongeren in de leeftijd van 8 tot 18 jaar oud met een multi-problematiek waarbij de LVB-problematiek op de voorgrond staat. Leefgroep S is een leef/behandelgroep voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud met een diagnose binnen de ASS problematiek en een licht verstandelijke beperking.

Het eerste contact dat is geweest, is geweest met Mevrouw M.G., (Persoonlijke mededeling, 10 april 2017) een van de clusterleiders van instelling X en de clusterleider van leefgroep S. Zij stelt dat de probleemstelling, direct aansluit bij de actualiteit van dit moment en dus zeker ervaren wordt als een probleem. M.G. stelt dat het verloop van medewerkers groot is en dit wat te weeg brengt in het pedagogisch leef- en behandelklimaat op de groepen. Vanwege een krapte op de arbeidsmarkt is het lastig om aan goede- en gekwalificeerde medewerkers te komen die een aanvulling kunnen zijn voor de instelling en/of de behandelgroepen. Dit zorgt ervoor dat nieuwere medewerkers ook niet altijd de gewenste kennis en vaardigheden in huis hebben waardoor ze nog veel begeleiding nodig hebben, wat niet altijd ten goede komt van het pedagogisch leef- en behandelklimaat op de groepen. Daarna zijn er 2 gesprekken geweest met 2 professionals welke werken op leefgroep S. L.S. en D.F. Beide zijn het eens met bovenstaande geformuleerde probleemstelling. L.S. stelt daarin dat het niet alleen een probleem is op behandelgroep S maar dat zij ziet dat dit een voorkomend probleem is binnen meerdere groepen maar ook binnen verschillende instellingen. Volgens D.F. heeft het verloop van medewerkers in combinatie met het klimaat op de behandelgroep ook te maken met de veiligheid zowel van de medewerkers

als de jongeren. Hij stelt dat het gevoel van veiligheid in tijden van verloop van medewerkers sterk achteruit is gegaan, dat in combinatie met een veranderde doelgroep, zorgt voor regelmatig heftige conflicten.

Na de gesprekken met de begeleiders van behandelgroep S, heb ik nog met 1 jongere van behandelgroep S gesproken BR. BR vertelt dat hij het onprettig vindt dat er voortdurend verloop is van begeleiders, zowel van nieuwe begeleiders, van invallers, als van begeleiders die op een andere groep gaan werken. Hij geeft aan dat dit maakt dat afspraken niet duidelijk en concreet zijn en dat afspraken vaak op een andere manier worden ingezet dan dat als het op leef- behandelgroep S gaat. Dit zorgt er voor dat hij zich niet altijd even prettig voelt op leefgroep S.

Uit literatuur blijkt dat elke organisatie zijn eigen strategie heeft gekozen om de transitie door te komen (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport 2013). Alle soorten van bezuinigingen, positief of negatief geformuleerd gaan niet alleen ten koste van de continuïteit maar ook van de kwaliteit en de effectiviteit van de zorg. Jongeren zijn vaste begeleiders verloren (Jeugdzorg Nederland, 2014). Jongepier, et al (2008) stelt, net zoals M.G. dat teams worstelen met het realiseren van goede groepsbezetting op groepen, omdat teams veel worden gedraaid door jonge en onervaren groepsleiders. Uit een onderzoek van Jongepier (2011) is gebleken dat er pas een basisklimaat kan plaats vinden wanneer er een vertrouwensband is ontstaan. Een vertrouwensband kan pas ontwikkelen, wanneer er emotionele ondersteuning en sensitiviteit geboden wordt. Uit de probleemanalyse komt naar voren dat sensitiviteit en emotionele ondersteuning pas geboden kunnen worden wanneer er een werkrelatie is tussen de jongere en de professional. Als dit tot stand is gebracht, kan er pas gewerkt worden aan een basisklimaat. Dit staat vanwege de vele personeelsswisselingen in de teams onder druk.

1.3 Onderzoeksdoelstelling

Instelling X is een orthopedagogisch behandelcentrum voor jongeren in de leeftijd van 8 tot 18 jaar oud met een multi-gedragsproblematiek. De afdeling waar het overgaat is leef-en behandelgroep S, een groep voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud met een diagnose binnen de ASS problematiek. Het praktijk onderzoek vindt plaats op Instelling X. Het doel van dit praktijkonderzoek is kennis en inzicht verkrijgen over hoe medewerkers binnen een instelling X ervoor kunnen zorgen dat het pedagogisch leef- en behandelklimaat gecontinueerd kan worden ondanks onder andere het verloop van medewerkers. Op basis van de verzamelde gegevens worden aanbevelingen geformuleerd voor instelling X, leef- en behandelgroep S. Deze aanbevelingen zullen een bijdrage gaan leveren in het continueren en het afstemmen van het pedagogisch leef- en behandelklimaat.

1.4 Hoofd- en deelvragen

1.4.1 Hoofdvraag:

Hoe kunnen professionals het pedagogisch leef- en behandelklimaat binnen instelling X, een orthopedagogisch behandelcentrum voor jongeren in de leeftijd van 8 tot 18 jaar oud, behandelgroep S voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud met een ASS-problematiek, continueren en afstemmen op de behoeften van jongeren ondanks het verloop van medewerkers?

1.4.2 Deelvragen:

1. Hoe ervaren professionals en jongeren van instelling x, behandelgroep S voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar met een ASS-problematiek de invloed van het verloop personeel op het pedagogisch leef-en behandelklimaat op de groep?
2. Wat is de gewenste situatie van de jongeren en de professionals van instelling X, behandelgroep S voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar met een ASS-problematiek in het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat en de mogelijke invloeden van het verloop van personeel?
3. Wat moet er volgens de jongeren en professionals van behandelgroep S, voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud met een ASS-problematiek, nog concreet gedaan worden om tot een continuering van het pedagogisch leef- en behandelklimaat te komen?

1.5 Begripsafbakening

Jongeren:

Jongeren zijn in dit onderzoek, zowel jongens als meisjes in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud.

Deze jongeren hebben een complexe multi-problematiek waarbij de licht verstandelijke beperking en een diagnose binnen het autisme spectrum op de voorgrond staan. Een multi-problematiek is als er verschillende gedrag- en psychische problematieken zijn vastgesteld bij 1 jongere. (Instelling X, 2017)

Medewerkers:

In dit onderzoek wordt er gesproken over medewerkers, dit zijn begeleiders en persoonlijk begeleiders van het orthopedagogische behandelcentrum X. Zij werken allen op de autisme LVB gerichte behandelgroep S.

Pedagogisch leef- en behandelklimaat:

In de hoofdvraag wordt er gesproken met een combinatiewoord, eigenlijk hebben beide woorden een andere betekenis, maar hebben ze toch overlap met elkaar. Daarom worden beide woorden hier beschreven. Een pedagogisch leef klimaat is een omgeving waarbij in alle facetten rekening wordt gehouden met de ontplooiing en de ontwikkeling van een jongere. Hierbij gaat het om facetten die al aanwezig zijn, bijvoorbeeld de kleur van de muur. Maar ook bij facetten die medewerkers creëren, denk hierbij aan de bejegening, de maaltijden of de muziek die opgezet wordt. Zonder een pedagogisch klimaat kan er niet toegekomen worden aan een pedagogisch behandelklimaat. Een pedagogisch behandelklimaat is een combinatie van een goed pedagogisch leefklimaat en acties die medewerkers inzetten om de behandeling van een jongere tot stand te brengen. Een behandeling is een manier waarop medewerkers samen met jongeren proberen complexe problemen op te lossen of jongeren leren omgaan met de problemen die zij ervaren. (Kok, 1991)

Instelling/Orthopedagogisch behandelcentrum

Wanneer er gesproken wordt over instelling X of orthopedagogisch behandelcentrum X wordt hiermee bedoeld orthopedagogisch behandelcentrum welke zorg draagt voor jongeren in de leeftijd van 5 tot 23 jaar oud met een licht verstandelijke beperking. Daarnaast zijn de jongeren sterk gedragsgestoord. De jongeren binnen deze instelling verblijven in principe op open leefgroepen waar de deuren dus niet continu gesloten zijn.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt er gekeken naar 4 verschillende thema's die mogelijk een bijdrage kunnen leveren aan het continueren en het afstemmen van het pedagogisch leef en behandelklimaat van leef- en behandelgroep S. Ook zullen deze thema's er mede voor zorgen dat hoofd en deelvragen beantwoord zullen worden.

Binnen instelling X wordt er gewerkt binnen een orthopedagogisch kader, zoals Kok (1998) dat heeft beschreven in 'specifiek opvoeden'. Mede door deze theorie worden professionals van organisatie X opgeleid en deze visie wordt uitgedragen. Deze visie en opleiding kan mogelijk een bijdrage leveren aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel.

Het Nederlands Instituut Jeugd (2008) kent tal van verschillende interventies voor de jeugdhulpverlening, één van deze interventies is de doorbraakmethode. De positieve uitkomsten van deze methode hebben raakvlakken welke mogelijk bijdrage kunnen leveren aan de probleemstelling van dit onderzoek. Om te kijken naar eventuele mogelijkheden/antwoorden op de hoofd- en deelvragen, wordt er bij het laatste thema stil gestaan bij eventuele voorwaarden waaraan voldaan moet worden om verbeteringen te kunnen toepassen.

Orthopedagogisch kader

Binnen instelling X wordt er gewerkt binnen een orthopedagogisch kader, zoals Kok (1998), dat beschreven heeft in "specifiek opvoeden". Dit orthopedagogisch kader geeft een houvast aan groepsleiders en behandelaars voor de manier waarop instelling X verwacht dat er met de jongeren omgegaan wordt. Kok (1998), stelt dat er al zoveel nagedacht is over het opvoeden, dat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden. Daarnaast noemt hij ook, probleemgedrag is vanuit het kind, enkel een vraag naar een specifieke opvoeding. Binnen instelling X staan de 3 orthopedagogische visies zoveel mogelijk centraal tijdens de behandeling. Kok maakt hierbij de kanttekening dat veel instellingen zich richten op 1 van de 3 strategieën, met name op de tweedegraadsstrategie, maar dat met name de eerstegraadstrategie van belang is om die specifieke opvoeding te kunnen bieden. En om uiteindelijk tot een goed pedagogisch leef en behandelklimaat te kunnen komen.

- Eerstegraadsstrategie: Een pedagogisch klimaat dat aangepast is aan de specifieke benadering en structuur die de jongeren met deze specifieke opvoeding nodig hebben.
- Tweede graadstrategie: Vaste trainingen, therapieën en methodieken. Afgestemd op de behoefte van de jongere. Voorbeelden hiervan zijn: vak therapie, sociale vaardigheden en agressieregulatie.
- Derdegraads strategie: Aanpassing van het klimaat, de benadering en de structuur aan de behoefte van de individuele jongere; ruimte bieden voor ontwikkeling van de eigen persoonlijkheid op basis van wensen en mogelijkheden.

Het pedagogisch leef- en behandelklimaat

Binnen de eerstegraadstrategie van Kok, (1999) wordt er gesproken over een pedagogisch klimaat, er zijn tal van verschillende wetenschappers die hier onderzoek naar hebben gedaan en hierover een artikel hebben geschreven. De Vereniging van Orthopedagogische Behandel Centra (VOBC) heeft met al deze artikelen en onderzoeken uitgangspunten geformuleerd en vier pedagogische principes beschreven die bij zullen dragen binnen aan de eerstegraadsstrategie.

Sociale en emotionele veiligheid is de belangrijkste basisbehoefte voor een jongere. Vanuit een gevoel van veiligheid kan een jongere zich ontwikkelen. Veiligheid houdt in dat de jongere zich geaccepteerd, gewaardeerd en geborgen voelt. Het gevoel hebben dat wanneer je steun nodig hebt, of wanneer je met rust gelaten wilt worden, dat de begeleider er voor je is. Sensitiviteit en responsiviteit zijn hierin twee belangrijke factoren. Naast dat de sociale- en emotionele veiligheid een centrale rol speelt in het pedagogische klimaat, is het ook van belang dat er ruimte is voor autonomie en ontwikkeling. Het gaat hierin volgens het VOBC (2011) over de juiste balans tussen beschermen en vrijlaten. Het is hierin van belang om af te stemmen over datgene wat de jongere nodig heeft, aangepast op de behoefte, problematiek en het gedrag van de cliënt.

De regels en grenzen binnen een pedagogisch klimaat mogen volgens het VOBC (2011) ook niet ontbreken, er ontstaat hierdoor meer duidelijkheid en voorspelbaarheid. Regels en grenzen zijn altijd een middel van een bepaald doel; veiligheid en houvast bieden. Naast dat het veiligheid en houvast geeft, kan het ook een gevoel van verantwoordelijkheid oproepen. Het VOBC stelt dat er twee verschillende soorten regels zijn, groepsregels en individuele regels. Groepsregels functioneren om de leefbaarheid van de groep en groepsleiders te bevorderen en garanderen. Individuele regels, deze vormen dat bijvoorbeeld begeleiding en bejegening altijd afgestemd is aan het individu, waarbij er stil gestaan wordt bij de behoeften van de jongere. Uit onderzoek is gebleken, dat jongeren zich prettiger voelen wanneer er een positieve sfeer in de groep heerst, al het bovenstaande lijkt hier een bijdrage aan te leveren. De groepsdynamica binnen de groep is hierin een belangrijke factor begeleider zal hier actief op in moeten spelen wil het een bijdrage leveren aan het pedagogische klimaat.

Naast dat het belangrijk is dat de begeleider actief moet inspelen op de groepsdynamica is het voor de begeleiders van groot belang om een goede relatie te krijgen met de jongere. Begeleiders zullen zoals hier boven al is beschreven, voornamelijk sensitiviteit en emotionele ondersteuning bieden om te zorgen voor meer veiligheid en een goed pedagogisch klimaat (Jongepier, 2011). Jongepier, (2011) stelt in het onderzoek dat het naast de presentie van de begeleider ook van belang is dat er een stabiel team, met zo min mogelijk wisselingen staat. *‘Wonen in een groep, met kinderen en jongeren met vaak ernstige gedragsproblemen, onder wisselende begeleiding van soms meer dan tien groepsopvoeders, biedt geen gunstige voorwaarden voor een goed klimaat’*. Jeugdigen binnen leefgroepen hebben te maken met veel verschillende en wisselende volwassenen, in veel gevallen zijn begeleiders enkel bezig met het toepassen van de derdegraads strategie; handhaven van regels, structuur van individuele jongeren en het bejegenen. Conflicten tussen groepsleiding en jongeren zijn aan de orde van de dag. Beheersen en controle voeren heeft in veel gevallen de boventoon, voor warmte en affectie, groei en ontwikkeling is minder ruimte.

Uit onderzoek van Jongepier., et al (2008) blijkt dat groepsleiders zich machteloos voelen om het gedrag van jongeren te hanteren en de groepsdynamica aan te blijven sturen. Zij stellen ook dat deze onmacht over het algemeen leidt tot meer beheersing, in de vorm van regels en grenzen, beperkende maatregelen en sancties. Wat weer zijn invloed heeft op het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Harder, Knorth en Zandberg (2006), stellen: “een gevoel van onmacht om gebeurtenissen in de leefgroep onder controle te hebben is de grootste uitputtende factor voor medewerkers binnen de sector” wat één van de redenen kan zijn van het verloop van medewerkers.

Het verloop van medewerkers..

Uit onderzoek van Movisie (z.j.) is gebleken dat de hoge uitstroomcijfers, stijgende verzuimkosten en personeelstekorten actuele problemen zijn binnen de sector van zorg en welzijn.

Om hierin te verbeteren en zelfs terug te dringen stelt het Nederlands Jeugd Instituut (2008), dat de doorbraakmethode een passende methodiek is. De doorbraakmethode is een praktische manier om ervoor te zorgen dat het management samen met medewerkers oplossingen aandragen voor een specifieke problemen bijvoorbeeld veranderingen. De doorbraakmethode is een praktische, snelle en concrete manier om binnen non-profitorganisaties verbeteringen door te voeren. Waarvan zowel cliënten als medewerkers voordeel van ondervinden. (Nederlands Jeugd Instituut, 2008) Deze methodiek is voor alle zaken in een organisatie die voor een verbetering in aanmerking kunnen komen. In de doorbraakmethode wordt er gewerkt met 4 fases :

- Voorbereidingsfase: Wat kunnen we anders doen?
- Startfase: Hoe kunnen we veranderen?
- Middenfase: Hoe krijgen we een doorbraak?
- Afsluitingsfase: Hoe houden we de verbetering vast?

De verdere stappen, gekoppeld aan deze fases zijn beschreven in bijlage 4. (Bijlage 4: [De stappen van de doorbraakmethode.](#))

De doorbraakmethode kent enkele inhoudelijke uitgangspunten, om ervoor te zorgen dat de doorbraakmethode daadwerkelijk een positief resultaat kan boeken. Bij het invoeren van deze methodiek, wordt er verwacht dat alle neuzen van de medewerkers dezelfde kant op staan. Het aanpassend vermogen van medewerkers moet aanwezig zijn. Dat medewerkers kritisch mogen kijken en kunnen reflecteren zijn basisvoorwaarden, anders is verbetering bijna niet te realiseren. Als medewerker, van welke discipline dan ook, is experimenteren een onderdeel van verbeteren. Daarnaast wordt het proces van verbeteren in de organisatie, door eigen medewerkers ingevuld (Schouten, & Minkman, 2007). Naast inhoudelijke uitgangspunten kent de methodiek ook voorwaardelijke uitgangspunten. Hierin wordt er niet alleen wat van medewerkers gevraagd maar ook van het management. Het management, moedigt het personeel aan om kritisch naar het eigen werk te kijken. Indien dit de medewerkers zelf niet lukt, stuurt het management hierin aan en begeleid hierbij. Het management ziet het loslaten en uitproberen als normaal onderdeel van de doorbraak en remt hierin niet af. Medewerkers worden in tijd en mogelijkheden ondersteunt door het management. (Schouten., et al 2007) De doorbraakmethode is werken met meetbare doelstellingen en het implementeren van verbeteringen in werkprocessen. De angst van het management is in veel gevallen veel kosten maken om verbeteringen door te voeren, echter is dat met deze

methode niet van toepassing.

Voorwaarden voor mogelijke verbeteringen..

In de hulpverlening, en met name in de jeugdhulpverlening kan altijd alles nóg beter en zijn er altijd mogelijkheden voor doelstellingen en het implementeren van werkprocessen. Uit onderzoek van Schouten., & Minkman (2007) blijkt dat de wil om te veranderen er wel is, maar dat hier niet altijd de ruimte en tijd voor gevoeld wordt om dit toe te passen, zoals al eerder is benoemd. Groepsleiders zijn veelal bezig met het toepassen van de derde graadstrategie en het management is vooral bezig met het voorzien in personeel en het voeren gesprekken met de gemeentes over het vullen van de bedden.

Meer aandacht voor de basisaanpak, eerste graad strategie, binnen de leefgroepen zou er indirect voor zorgen dat er meer aandacht is voor het vakmanschap van groepsleiding. Wanneer er aan jongeren gevraagd wordt om een beeld te geven van een goede groepsleider kunnen zij dit feilloos benoemen. Uit onderzoek van Harder ., et al 2006, komt naar voren dat jongeren vooral vinden dat groepsleiding 'normaal' is, ze moeten grapjes maken, creatief en actief zijn, overzicht hebben en vooral niet alleen beslissen maar samen met de jongere. Daarnaast rust uitstralen en tijd nemen voor de jongeren. Jongepier ., et al (2008) stelt dat groepsleiders moeten nadenken en praten over het gewone opvoeden van jongeren in verschillende leeftijdscategorieën en niet alleen gericht over de problemen en de hulpverleningsdoelen. In veel gevallen is ernstig probleemgedrag, gewoon lastig pubergedrag. Het praten met elkaar is naast het bovenstaande, ook van belang voor de veiligheid tussen teamleden (Jongepier, 2011).

Een goed team bestaat uit een mix van man en vrouw, jong en oud, meer en minder ervaren en verschillende kwaliteiten en interesses. Meer investering in de professionaliteit van medewerkers leidt er vermoedelijk ook toe dat zij langer verbonden blijven aan het vak, waardoor het personeelsverloop verminderd en teams een betere mix houden. Dit zorgt ervoor dat het pedagogisch klimaat ten goede komt (Jongepier., et al 2008)

Naast alle bovenstaande theorieën, stelt Baart (2003) dat present zijn voor de jongeren in veel gevallen al heel wat oplevert in puber- probleem gedrag maar ook in het pedagogisch leefklimaat. Jongeren die met de nek aangekeken worden, in ogen van een ander veel anders hadden moeten doen, vinden het alleen al prettig dat het even om hen draait, zonder dat ze iets verkeerd kunnen doen of wederom met de nek aangekeken worden. Door er te zijn, in tijden van hartelijkheid en in tijden van strijd en er altijd voor proberen te zorgen dat het beste eruit wordt gehaald bij een cliënt. Een groot belang hierin is de cliënt niet af te wijzen als persoon, maar zijn gedrag te corrigeren. Volgens Baart (2003), creëer je hiermee een dusdanig leefmilieu, dat automatisch doorsijpelt naar een basis voor het pedagogische leef- en behandelklimaat.

3. Methodologie

3.1 Onderzoekspopulatie

Om de resultaten van een onderzoek weer te kunnen geven, is een juiste populatie gebruiken van belang (Baarda, Bakker, Fisher, Julsing, Goede, Peters, Velden, 2013). Dit praktijkonderzoek is een kwalitatief onderzoek. De onderzoekspopulatie is verdeeld in 3 respondent groepen. 5 professionals van het behandelteam van leef- en behandelgroep S van instelling X vormen 1 groep en 3 jongeren van leef- en behandelgroep S vormen de tweede groep, de derde groep vormt het begeleidingsteam van leef- en behandelgroep S, dit zijn 2 personen, de orthopedagoog en de leidinggevende.

Alle respondenten in de groep van begeleiders zijn minimaal MBO 4 geschoold in de richting van de pedagogisch werk. Alle medewerkers hebben meer dan 2 jaar werkervaring op de leef- en behandelgroep S. De medewerkers zijn zowel vrouwen als mannen. De onderzoeker heeft voor deze populatie gekozen omdat de begeleiders van de leef- en behandelgroep het pedagogisch leef- en behandelklimaat moeten neerzetten op de groep. De jongeren op leef- en behandelgroep S zijn in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud en hebben een TIQ (Totaal IQ) tussen de 75 en de 83. Alle respondenten vanuit deze groep zijn jongens. De onderzoeker heeft voor deze populatie gekozen omdat dit jongeren zijn wie ervaren en kunnen aanvoelen wat een pedagogisch leef- en behandelklimaat op de leefgroep doet en omdat dit uiteindelijk de ervaringsdeskundige zijn. Daarnaast wordt er gekeken naar de lengte van het verblijf op de groep.

Het begeleidingsteam vormt de derde groep respondenten, deze personen zijn gekoppeld aan het behandelteam van de leef- en behandelgroep. Eén persoon is de leidinggevende en één is de orthopedagoog. Beide personen zijn vrouwen en universitair geschoold. Deze populatie is door de onderzoeker gekozen om het onderzoek vanuit een andere invalshoek te bekijken op managementniveau. Dit zorgt ervoor dat er niet enkel gekeken wordt naar de ervaring en gevoelens van directe professionals maar dat er gekeken wordt naar hoe volgens hen eventuele acties worden ingezet en/of uitgevoerd.

3.1.1 Steekproef

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een selecte, doelgerichte steekproef, de respondenten zijn bewust gekozen op bepaalde eigenschappen (Baarda et al, 2013). Er is in de respondentengroep met begeleiders bewust gekozen voor begeleiders die langer dan 2 jaar werkervaring hebben binnen leef- en behandelgroep S en hebben minimaal een MBO 4 opleiding in de richting van de pedagogische hulpverlening. In de respondentengroep jongeren is er bewust gekozen voor de groep jongeren met een Totaal IQ tussen de 75 en de 83, omdat deze jongeren over het vermogen beschikken om betrouwbaar te zijn in informatie die zij overdragen. Tevens is erg gekeken naar de verblijfsduur op de groep. Het geslacht hierin is geen bewuste keuze maar toeval. In de respondentengroep van het begeleidingsteam is er bewust gekozen voor deze 2 respondenten omdat de belangen en verantwoordelijkheden binnen de leef- en behandelgroep S op hetzelfde niveau liggen en beide universitair geschoold zijn. Het geslacht hierin is geen bewuste keuze maar toeval. De steekproef wordt afgenomen op 1 afdeling, leef- en behandelgroep S. Er worden 10 interviews afgenomen.

3.1.2 Waarborgen anonimiteit

In dit onderzoek wordt de naam van de instelling en de leef- en behandelgroep niet genoemd, dit om de anonimiteit te waarborgen. Alle respondenten die meewerken aan dit onderzoek blijven ook anoniem. Deze persoonsgegevens hebben geen meerwaarde voor het onderzoek. De uitwerking van de interviews en de weergave van resultaten zijn allemaal anoniem.

3.2 Dataverzamelmethode

In dit kwalitatieve onderzoek is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode. Dit is gekozen om te onderzoeken naar de waarnemingen en de achterliggende overtuigingen van medewerkers en jongeren uit het werkveld, omtrent het thema van dit onderzoek. Baarda et al., (2013) stelt dat als je wilt weten wat voor kennis mensen hebben, wat ze voelen en denken is interviewen de aangewezen manier van dataverzameling. Bij dit kwalitatieve onderzoek wordt dus ook gebruik gemaakt van interviewen, om te onderzoeken wat de betrokkenen bij het thema voelen, denken en welke kennis zij hierover hebben. Uit deze interviews vloeien vervolgens resultaten. Aan de hand van deze resultaten worden er aanbevelingen gedaan aan instelling X. De interviews die worden afgenomen zijn mondelinge individuele en half gestructureerde interviews. In het onderzoek wordt gebruik gemaakt van verschillende respondenten die los van elkaar een afwijkende mening/visie kunnen hebben, door ze individueel te doen, krijgt een ieder de ruimte om deze mening/visie te kunnen belichten. Het interview wordt mondeling afgenomen zodat er ruimte is voor de onderzoeker om, waar mogelijk, door te vragen om meer informatie/kennis/waarnemingen te kunnen vergen uit het interview. Bij een half gestructureerd interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast, maar de onderwerpen van het interview wel. Om deze onderwerpen vast te leggen, is er gebruik gemaakt van een topiclijst, om er voor te zorgen dat wel alle onderwerpen aan bod komen Baarda et al., (2013) Doordat er gebruik is gemaakt van 3 respondentgroepen binnen de respondenten, zijn er 3 verschillende topiclijsten, zij hebben allen dezelfde onderwerpen, echter zijn deze onderwerpen op een andere manier geformuleerd en aangepast aan de functie van de respondent. Deze topiclijsten zijn terug te vinden onder bijlage 1: de topiclijsten Bijlage 1: [Topiclijsten](#).

Tijdens het interviewen wordt door samenvatten, herhalen, bevestigen en doorvragen de informatie teruggekoppeld naar de respondent om te controleren of de gegevens juist zijn en de betrouwbaarheid te waarborgen. De respondenten, zoals al eerder aangegeven, bestaan zowel uit medewerkers als uit jongeren. Door de verschillende invalshoeken van de respondenten, stelt Boeije (2014), dat de validiteit van het onderzoek wordt bevorderd.

Ethische verantwoording

Bij dit kwalitatieve onderzoek heeft de onderzoeker de gedragscode voor het praktijkgerichte onderzoek HBO toegepast. Door de gedragscode toe te passen heeft de onderzoeker ervoor gezorgd dat er verantwoord gehandeld is tijdens alle onderdelen van dit kwalitatieve onderzoek. Zowel de respondenten als de instelling blijven volledig anoniem tijdens het gehele kwalitatieve praktijkonderzoek. De onderzoeker heeft ervoor gezorgd, en blijft ervoor gezorgd dat afspraken nageleefd. Er is informatie gegeven over het doel, de duur van het interview en het recht op stoppen op elk moment. Voorafgaand van de interviews, vraagt de onderzoeker de respondent of er toestemming is voor opname, daarnaast is er per mail toestemming per respondent gevraagd voor deelname aan het onderzoek. Wettelijk vertegenwoordigers en organisatie X hebben ook per mail akkoord gegeven. Ook is er informatie gegeven over het bewaren van de interviews en aangegeven dat alle gegevens vernietigd worden na het afronden van het afstudeeronderzoek.

3.3 Meetinstrument

Het meetinstrument dat er tijdens dit onderzoek gebruikt, is een topiclijst. Deze topiclijst is opgesteld aan de hand van de deelvragen die in dit onderzoek leidend zijn en op basis van het theoretisch kader. De topics staan vast, deze worden niet meer veranderend gedurende de interviews. Voorafgaand van het eerste interview heeft er een proefinterview plaatsgevonden, waardoor in de topiclijst enkele vragen aan zijn gepast. Dit waren met name vragen die suggestief gesteld waren. De hoofdtokens zullen aansturend zijn op de deelvragen: hoe wordt het op dit moment ervaren, wat zijn de behoeftes gekoppeld aan deze ervaringen en wat is er nodig om te veranderen om aan deze behoeftes te kunnen voldoen. De topiclijst is zo geschreven, dat deze 3 hoofdtokens op chronologische volgorde terugkomen in het interview. Indien een respondent voorloopt op het thema zal de onderzoeker een vraag stellen die terug gaat naar de hoofdtoken waar op dat moment om werd gevraagd. De onderzoeker kiest ervoor om binnen de topiclijst deze structuur aan te houden, om de betrouwbaarheid te bewaken en dat er geen onderwerpen vergeten zullen worden. Wanneer de respondent uitwijkt naar een volgende hoofdtoken, maar de onderzoeker nog wat onderwerpen open heeft staan, zal de onderzoeker een vraag stellen die weer teruggeleid naar de vorige hoofdtoken.

De interview vragen zijn gebaseerd op de topiclijst, zie hiervoor bijlage 1 ([Bijlage 1: Topiclijsten](#)), die direct af te leiden is van het theoretisch kader. Eén van de voorbeelden waarbij de vraag direct afgeleid wordt uit het theoretisch kader is, dat uit onderzoek van Kok (1998) is gebleken dat er binnen instellingen vaak gefocust wordt op de derdegraads strategie, aanpassing van het klimaat, benadering, structuur, individueel werken zonder dat er nagedacht wordt over de eerste graad strategie, het pedagogisch klimaat. Hoe wordt dit binnen leef- en behandelgroep S toegepast?

De onderzoeker rond het interview af met de vraag of de respondent nog ideeën, opmerkingen heeft omtrent het thema of dat voor zijn of haar idee iets nog niet besproken is om ervoor te zorgen dat de respondenten ook nogmaals de ruimte te krijgen om iets over het thema te noemen wat voor hen het meest belangrijke is.

3.4 Data-analyse

Er is bij dit kwalitatieve onderzoek, ook gekozen voor een kwalitatieve methode van dataverzameling. Om bij een kwalitatieve analyse tot een zinvolle en herkenbare ordening te komen, moet er structuur aangebracht worden in de verzamelde data (Baarda et al, 2013). De interviews met de respondenten, zijn allen met akkoord van de respondenten, opgenomen via de iPhone voice recorder. Dit zodat de onderzoeker met alle aandacht kan luisteren naar de respondent zonder dat er genotuleerd hoeft te worden. Nadien zijn alle onderzoeken volledig uitgeschreven. Baarda et al (2013) stelt dat je vanuit het uitschrijven van informatie, niet direct kunt analyseren, eerst zal er een ordening in de data aangebracht moeten worden. Er is tijdens het analyseren van de data in dit onderzoek gebruik gemaakt van coderen. Door te coderen maakt de onderzoeker in dit onderzoek onderscheid tussen de thema's in de data uit het onderzoek. Door deze thema's een code te geven, geeft de onderzoeker aan waar de geanalyseerde tekst over gaat. Een code legt verband tussen de woorden van de respondent en het interpretatiekader van de onderzoeker. Coderen heeft twee belangrijke functies, eerst is het een belangrijk hulpmiddel om onderzoeksmateriaal te typeren en toegankelijk te maken en daarnaast heeft het als functie de gekregen informatie te reduceren (Baarda et al, 2013) .

Alle interviews zijn apart geanalyseerd, er wordt in eerste instantie gebruik gemaakt van een open codering. Alle stukken die niet relevant zijn voor de onderzoeksvraag zijn weggehaald uit het tabel van codering, maar niet verwijderd uit de transcriptie. Hierdoor creëert de onderzoeker overzicht in elementen die van belang kunnen zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Deze elementen krijgen een code aan de hand van de topics welke gekoppeld zijn aan de deelvragen. De belangrijke topics die daarin naar voren komen zijn: het basisklimaat, individueel werken, missen van de aansturing, ontwikkeling van de cliënt, brainstormen, samenwerken met andere organisaties, de werkomstandigheden, de sollicitatieprocedure en de vorming van het team. Na het open coderen volgt axiaal coderen, een onderliggende structuur aanbrengen binnen de losse codes die bij de open codering zijn ingezet. In deze fase gaat de onderzoeker steeds op zoek naar vergelijkingsgevallen, en probeert de onderzoeker te ontdekken waar de verschillen en overeenkomsten zitten binnen de codes. Op deze manier krijgt de onderzoeker steeds meer overzicht in de achterliggende factoren. Er is een tabel gemaakt met de axiale codes & de selectieve codes, deze tabel is te vinden in bijlage 2. ([Bijlage 2 : Axiaal/Selectieve codering.](#))

Naar aanleiding van deze analyses is er een codeboom opgesteld. Deze codeboom is te vinden in bijlage 3, door [Bijlage 3: De Codeboom](#) te klikken, is er een directe verwijzing. In deze codeboom is er een ordening aangebracht gekoppeld aan de deelvragen. Een codeboom is voor de onderzoeker een overzicht binnen de aangeleverde data uit de interviews. Boeijs (2014) stelt dat door een codeboom de data ook meer hanteerbaar wordt, om vervolgens resultaten te kunnen schrijven. De resultaten van de bovenstaande doorlopen stappen van de data- analyse zijn in hoofdstuk vier "Resultaten" te lezen.

4. Resultaten

In het hoofdstuk resultaten wordt er een beschrijving gegeven van de informatie die verkregen is uit de interviews die zijn gehouden met drie respondentgroepen: de professionals, het begeleidingsteam en de jongeren. Indien er in citaten verwezen wordt naar de respondent, wordt er gewerkt met de volgende verwijzingen: professionals (groepsbegeleiders) 1 tot en met 5, begeleidingsteam (orthopedagoog en leidinggevende) 1 en 2 en jongeren 1 tot en met 3.

In 4.1 volgt er een beschrijving van de feitelijke steekproef. Daarna wordt per deelvraag een beschrijving gegeven van de verkregen informatie waarbij een koppeling wordt gemaakt tussen de resultaten en de theorie uit het theoretisch kader (hoofdstuk 2). In paragraaf 4.2 worden de resultaten weergegeven die horen bij deelvraag 1. In paragraaf 4.3 worden de resultaten weergegeven die horen bij deelvraag 2. In paragraaf 4.4 worden de resultaten weergegeven die horen bij deelvraag 3.

4.1 Feitelijke steekproef

In dit onderzoek zijn in totaal tien personen geïnterviewd. Hiervan waren er drie vrouw en zeven man. Er is gebruik gemaakt van drie verschillende respondentgroepen op drie verschillende niveaus. Er zijn twee personen vanuit het management geïnterviewd, zij vormen als orthopedagoog en leidinggevende het begeleidingsteam van leef- en behandelgroep S. Er zijn drie jongeren geïnterviewd, zij vormen de respondentengroep jongeren van leef- en behandelgroep S. Er zijn vijf groepsleiders van leef- en behandelgroep S geïnterviewd, zij vormen de respondentengroep professionals.

Alle respondenten staan direct in contact met leef- en behandelgroep S. Er is in de respondentengroep met begeleiders bewust gekozen voor begeleiders die langer dan twee jaar werkervaring hebben binnen leef- en behandelgroep S en hebben minimaal een MBO 4 opleiding hebben in de richting van de pedagogische hulpverlening. In de respondentengroep jongeren is er bewust gekozen voor de groep jongeren met een TIQ tussen de 75 en de 83, omdat deze jongeren over het vermogen te beschikken om betrouwbaar te zijn in informatie die zij overdragen. Tevens is er gekeken naar de verblijfsduur op de leef- en behandelgroep.

4.2 Huidige ervaringen van de invloed op het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel.

Om tot een volledige beantwoording van deze vraag te komen zijn er drie verschillende thema's onderzocht. Deze thema's komen bij alle drie de respondent groepen terug: professionaliteit, pedagogisch leef- en behandelklimaat en de vormgeving van een team. Wat eronder welk thema valt, is terug te vinden in het tabel van selectieve en axiale coderingen. [Bijlage 2 : Axiaal/Selectieve codering](#). voor een directe link.

Professionaliteit

Zowel het begeleidingsteam als alle vijf professionals geven hierin aan dat zij veelal gebruik maken van elkaars kwaliteiten, wat een bijdrage levert aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld dat de een de rapportages doet tijdens de dienst, en de ander de kinderen naar bed brengt, omdat dit op dat moment het meest effectieve is. Ieder individu binnen het multidisciplinair team wordt in zijn of haar kracht gezet ondanks de hectiek van de werkomgeving en de psychische zware belasting. *“Nou ,wat ik jullie goed vind doen is dat er ook veel aandacht voor elkaar is. Dat jullie de sfeer in het team ook echt wel van belang vinden omdat je elkaar anders niet vindt en daar is dus ook oor voor” (begeleidingsteam1)*. Van de vijf professionals wordt er door allen benoemd dat er aansturing gemist wordt vanuit het begeleidingsteam en de maatschappelijk werker. Zij noemen allen in hen eigen woorden, dat wanneer er meer aansturing/aanwezigheid zou zijn, het nog meer een bijdrage zou leveren aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. *“Soms hebben we daar nog een duwtje voor in de rug voor nodig voor bijvoorbeeld een clusterleidster of orthopedagoog, dat duwtje wordt nu vaak niet gegeven, als die gegeven kan worden, kan dat zeker een bijdrage zijn” (Professional 2)*.

Pedagogisch leef- en behandelklimaat.

Alle drie de respondentgroepen geven aan op dit moment tevreden te zijn over het pedagogisch leef- en behandelklimaat, ondanks het verloop van personeel. In de resultaten gaat het hierbij met name over de huiselijke sfeer op de groep. Wanneer er gesproken wordt over de huiselijke sfeer, is de tak aan het plafond een terugkerend onderwerp in de interviews.

Zowel de jongeren, het begeleidingsteam als de professionals noemen dat een goed pedagogisch leef klimaat een basis biedt om een behandelklimaat te kunnen vormgeven en bewerkstelligen. Om voort te borduren op het basisklimaat stellen wel: drie respondenten van de respondentgroep professionals dat er in de huidige situatie meer aandacht besteedt kan worden aan de eenduidigheid en het uitstralen van afspraken en regels. Dit zou nog meer een bijdrage kunnen leveren aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat.

“Dan vind ik de tak die bij jullie aan het plafond hangt. Want dat is natuurlijk wel het statement van S. Dat maakt de sfeer. “(Begeleidingsteam1)

“ Het belangrijkste is dat het leef/behandelklimaat zo ingericht is en word, dat jongeren kunnen excelleren, in mijn ogen, is met name het leefklimaat zo ingericht dat er een effectieve behandeling tot stand kan komen” (Professional 2)

Individueel gericht werken

Als er door respondenten gesproken wordt over het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel, noemen alle drie de respondentgroepen over de huidige situatie dat zij tijdens de behandeling het als prettig ervaren dat er individueel gericht gewerkt wordt. Respondenten noemen dat hierbij specifiek wordt aangesloten bij de verwachtingen en behoefte van de jongeren. Door continu stil te staan bij de belevingswereld van de jongere, krijgen jongeren het idee dat zij zichzelf kunnen, blijven en mogen zijn. Het is voor een jongere belangrijk hem of haar te accepteren zoals ze zijn, en indien nodig gedrag te corrigeren. Volgens Baart (2003), creëer je hiermee een dusdanig leefmilieu, dat automatisch doorsijpelt naar een basis voor het pedagogische leef- en behandelklimaat. Dit is ook wat terugkomt tijdens de resultaten.

“Ik vind het fijn dat jullie goed kijken naar wat ik nodig heb, wat er fijn is voor mij. Daardoor is het voor mij prettig geweest op leefgroep S en behandeling goed gegaan” (Jongere 2)

“Het individueel werken zoals wij dat vormgeven, de manier waarop wij de jongeren aanspreken en eisen tellen aan elk individu” (Professional 1)

Uit de bovenstaande resultaten van de respondentgroepen is er gebleken dat er binnen leef- en behandelgroep S voldoende aandacht is voor het individu. Het Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra (VOBC) (2011) stelt dat jongeren het idee moeten hebben dat zij geaccepteerd worden en daarnaast is het gewaardeerd en geborgen voelen ook een belangrijk thema. Hiernaast hebben de jongeren steun nodig en moeten ze afstemming kunnen zoeken met hun begeleiders. In het onderzoek van het VOBC (2011) stellen de onderzoekers, dat het van belang is dat jongeren op het juiste moment met rust worden gelaten en dat er ook op het juiste moment nabijheid geboden moet worden.

Fysieke leefomgeving

In de huidige situatie noemen drie van de vijf professionals dat bouwtechnisch er niet voldoende aandacht is besteed aan de verdeling van de ruimtes en de geluiden die in het pand ontstaan. Voorbeelden hiervan zijn de manier waarop deuren dicht ‘vallen’, piepjes van de deursignalering maar ook de holheid in de woonkamer of het “game hok”. Volgens de genoemde respondenten leveren de geluiden en de verdeling van de ruimtes geen positieve bijdrage aan het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Van de vijf professionals noemt één respondent het een voordeel dat de gebouwen geschakeld zijn. Hierdoor kan er een directe samenwerking plaats vinden met een andere groep wat bijdraagt aan de veiligheid. Vier van de vijf respondenten noemen veiligheid één van de belangrijkste factoren van het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat.

“De combinatie met het werken met de burens, dat je in principe geschakeld zit en als je elkaar nodig hebt weet je elkaar toch te vinden” (Professional 3)

“De bepaalde ruimtes zijn zo gehorig dat als je daar aan het praten bent, dan hoor je elke keer een galm, daarnaast hoor je verschillende piepjes en vallen de deuren hard dicht, dit wordt met name voor onze doelgroep ervaren als een last ” (Professional 4)

Vormgeving van het team

In de huidige situatie is er met de drie respondentgroepen gekeken naar de vormgeving van het team in combinatie met het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel. In de resultaten noemen alle drie de respondentgroepen unaniem, dat er in de afgelopen twee jaar, tal van verschillende professionals zijn gekomen en gegaan. *“Ik heb nog een stel gezonde hersenen. Ik vind het heel kwetsend, we werken met kinderen met een hechtingsproblematiek dan komen er tal van verschillende collega’s voorbij” (Begeleidingsteam2)*. Eén van de professionals noemt hierin dat het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat in deze periode te danken is aan alle professionals op de werkvloer van leef- en behandelgroep S. Dit omdat zij hard hebben gewerkt om dit te kunnen bewerkstelligen. *“Leefgroep S heeft ongelofelijk veel mazzel gehad dat ze de jackpot hadden met collega’s die knetterhard gewerkt hebben om het enigszins wat stabiel te houden ” (Professional1)* . Dat er zoveel verschillende professionals betrokken zijn geweest bij leef- en behandelgroep S, roept bij iedere respondent een ander gevoel op. Bij het begeleidingsteam heeft dit met name machteloosheid opgeroepen. Bij de professionals heeft dit ervoor gezorgd dat er een minimale vertrouwensband is tussen de professionals onderling. De jongeren noemen dat al deze factoren ervoor zorgen dat er een “dierentuin” ontstaat op de groep. Dit ontstaat volgens de jongeren, omdat nieuwe medewerkers veel en vaak worden uitgetest op het aangeven van grenzen. *“Uittesten, onrustig wordt het daarvan. Ze gaan testen of iedereen wel de afspraken en zo weet, en dan ontstaat er een “dierentuin” (Jongere 1)*

Onveiligheid door onbekende personen

De professionals en de jongeren geven aan dat er in de huidige situatie regelmatig professionals meelopen die vervolgens niet meer terugkomen, om welke reden dan ook. De respondenten geven aan dit als onprettig te ervaren. Dit levert volgens deze respondenten geen positieve bijdrage aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Onbekende professionals leveren spanning op bij jongere, dit mogelijk vanwege de onveiligheid. Deze onveiligheid heeft volgens de respondenten een negatief effect op het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. *“ Als er nieuwe mensen komen meekijken vind ik dat lastig, want dan moet ik ze weer leren vertrouwen en kijken wie ze zijn, maar dat lukt niet in 1 keer dit is onveilig voor mij” (Jongere1)* *“Mensen die een dagje mee komen kijken, alles kan maar zo. Dat is zowel voor de jongere als ons harstikke onveilig, we weten niet wie ze zijn, we weten niet wat ze komen doen, hoe ze zullen reageren” (Professional 5)*. Alle drie de respondentgroepen geven aan, ondanks het verloop van personeel en het machteloze gevoel dat de huidige situatie hanteerbaar is. Uit onderzoek blijkt, dat het van groot belang is dat er een stabiel team is, met zo min mogelijk wisselingen (Jongepier 2011). Jongepier et al, (2008) geven in een onderzoek aan dat in veel gevallen onstabielheid leidt tot beheersing in de vorm van regels, grenzen en vrijheidsbeperking. Binnen de respondentgroepen, wordt de beheersing en vrijheidsbeperking niet als resultaat beschreven.

Respondenten zijn over het algemeen, ondanks de werkdruk, het groot aantal verschillende gezichten tevreden over de huidige continuering en afstemming in het pedagogisch leef – en behandelklimaat. De respondenten ervaren het als een meerwaarde voor het pedagogisch leef- en behandelklimaat dat er actief aangesloten wordt bij het individu.

4.3 De gewenste situatie in het continueren van het pedagogisch leef- en behandel klimaat ondanks het verloop van personeel.

Professionaliteit

Wanneer er tijdens de interviews gevraagd wordt naar de gewenste situatie in het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel op het gebied van professionaliteit komen er vanuit de respondentgroep jongeren geen resultaten. Eén mogelijke oorzaak hiervoor is omdat dit thema zich veelal op organisatorisch niveau afspeelt waardoor zij hier minimaal bij betrokken zijn.

Betrokkenheid vanuit begeleidingsteam

Uit de respondentgroep professionals noemen vijf professionals dat zij graag meer betrokkenheid van het begeleidingsteam, met name de orthopedagoog, zouden willen zien. Met deze aansturing zou er meer bewustwording komen van het handelen en het inzetten van acties maar ook een kritische blik. Hierdoor zal er meer interactie ontstaan tussen de professionals. Interactie tussen de professionals zorgt ervoor dat er een visie gedeeld en besproken kan worden, dit kan een mogelijke bijdrage zijn aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel. *“Ik denk dat de inbreng van de orthopedagoog veelte klein is er zijn zaken die direct vanuit een visie onze kant op komen. Daarnaast is onze leidinggevende wel betrokken, maar op een afstand. Het zou fijn dat we wat meer kritische vragen krijgen en er met ons meegekeken wordt, dan kunnen we ook ontwikkelen en groeien” (Professional 1)*. Drie professionals noemen daarin dan ook dat zij meer interacties en brainstormsessies zouden willen zien, dit zorgt voor, naast vertrouwen in elkander, ook voor ontwikkeling van de professional. *“Elkaar ondersteunen doormiddel van een brainstorm zou fijn zijn, door alle visies naast elkaar te leggen en gedachten met elkaar te wisselen. Dit zorgt ervoor dat je kritisch kunt zijn naar elkaar maar ook nog meer kan leren van elkaar” (Professional 2)* De respondenten uit de groep van het begeleidingsteam sluiten hier voor een gedeelte bij aan, zij noemen dat zij graag meer tijd hebben voor het aansturen van het team. *“Het stil staan met het team tijdens bijvoorbeeld een ABC'tje, of situaties waar we tegen aan lopen. Regelmatig is er te veel papieren rompslomp waarom ik hier niet aan toe kom, dat zou ik graag anders zien” (Begeleidingsteam1)*

Daarnaast geven beide begeleidingsteamrespondenten aan dat zij graag wat vaker stil zouden willen blijven staan bij situaties die zich afspelen op de groep, om hierin ook te kunnen kijken wat er specifiek nodig is. Eén van de professionals noemt dat het actief gebruiken van het kompassiebord hier een bijdrage aan zou kunnen leveren, hierdoor zal het mogelijk meer gaan leven onder de professionals. *“Een goede hierin is het op het kompassiebord zetten en het structureel blijven bespreken en hierover blijven brainstormen en dat we hierin blijven nadenken” (Professional1)*,

Externe kennis invliegen

Naast de boven staande, gewenste aanvullingen op de huidige situatie waarmee de respondenten meer continuering denken te laten plaats vinden, noemen nog twee respondenten, één professional en één respondent vanuit het begeleidingsteam dat zij meer samenwerkingen zouden willen met andere organisaties en disciplines. Door externe kennis tijdelijk in te laten 'vliegen' creëer je kennisoverdracht, wat maakt dat mensen minder handelingsverlegen worden maar ook antwoordt kunnen krijgen op vragen die zij hebben. Daarnaast neemt de werkdruk af, omdat professionals zich dan niet voortdurend moeten blijven ontwikkelen en bijscholen over thema's waar een ander al veel meer kennis van heeft.

"Ik denk ook dat het goed is expertise van buiten het team en van buiten de organisatie te laten invliegen, dan hoef je niet altijd interne personen te scholen en te trainen terwijl er al mensen zijn met kennis" (Professional 5)

"Op dit moment hebben we een cliënt met dermate psychiatrische problematiek in huis, los van zijn LVB, dat je dan kennis kunt invliegen om bijvoorbeeld kennis over te dragen maar ook te kijken of dat wat we doen wel goed is" (Begeleidingsteam2)

Pedagogisch leef- en behandelklimaat

Om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te continueren ondanks het verloop hebben de respondenten verschillende onderwerpen aangegeven waarvan zij denken dat dit de gewenste situatie zou zijn. Eén van die onderwerpen, waar alle drie de respondentgroepen unaniem over zijn, is dat er een ruimte binnen de groep zou moeten ontstaan waar jongeren zich kunnen terugtrekken/kunnen 'verstoppelen'. *"Er zijn bijna geen plekjes waar je jezelf even kunt terugtrekken en jezelf kunt verstoppen. Dit zorgt ervoor dat zij nooit volledig prikkelarm zijn" (Begeleidingsteam2)* Nu is er geen ruimte, waar zij zich kunnen terugtrekken zonder dat zij geprikkeld worden door de omgeving. Door één respondent van het begeleidingsteam wordt genoemd dat zij zich hierdoor nooit volledig kunnen afzonderen en zonder prikkels even de rust kunnen pakken.

"Ik zou graag zien dat er een ruimte komt waar we meer kunnen chillen en ontspannen i.p.v. een hok die ook als straf gebruikt wordt, ik word daar niet rustig". (Jongere 1)

Toekomstperspectief in behandellijnen

Als gewenste situatie wordt door één respondent van de professionals een resultaat genoemd die mogelijk een bijdrage kan leveren aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel. De respondent geeft aan dat hij zou wensen dat we meer kijken naar de toekomst van een jongere en al na 3 maanden kunnen vaststellen waar we naar toe gaan werken. Dit zodat je jongeren voor een behandeling kunt motiveren en hen kunt prikkelen voor ontwikkeling.

"Als ik zou mogen dromen, zou ik bij de intake, dat is niet helemaal realistisch maar bij het eerste IP een toekomstperspectief gesteld willen hebben, waar een jongere ook achter staat. Dit ontbreekt regelmatig waardoor je ze ook niet kunt motiveren tot iets waardoor er ook meer wederzijdsheid in de behandeling maar ook in de relatie zit." (Professional 3)

Eenduidigheid creëren.

Regels en grenzen binnen een pedagogisch leef- en behandelklimaat mogen volgens het VOBC (2011) niet ontbreken. Er ontstaat hierdoor meer duidelijkheid en voorspelbaarheid. Regels en grenzen zijn altijd een middel van een bepaald doel; veiligheid en houvast bieden. Naast dat het veiligheid en houvast geeft, kan het ook een gevoel van verantwoordelijkheid bij de jongere oproepen.

Als de resultaten van de respondenten worden bekeken, geven drie van de vijf professionals en drie van de drie jongeren aan dat zij in de gewenste situatie graag zien dat er meer op één lijn wordt gezeten door begeleiding. Bijvoorbeeld in de hantering van afspraken en regels. *“Op het moment dat je allemaal op één lijn zit, dan kun je het ook uitstralen en overbrengen naar de kinderen, dat creëert rust en voorspelbaarheid voor de kinderen” (Professional 3).* Dit zou er voor zorgen dat er een nog positiever effect zou komen op het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop. Door allemaal hetzelfde uit te stralen geven jongeren aan meer duidelijkheid te ervaren, zoals het VOBC (2011) in zijn onderzoek heeft genoemd. Professionals geven aan dat de jongeren hierdoor meer rust en minder strijd zullen gaan ervaren waardoor er actiever gewerkt kan worden aan een werkrelatie. Dit is ook positief voor het pedagogisch leef- en behandelklimaat. *“Niet iedereen zit op één lijn met afspraken, iedereen doet het op zijn of haar eigen manier waardoor er best vaak onduidelijkheid is over afspraken dit zorgt regelmatig wel voor onrust, dat zie ik graag anders” (Jongere 2)*

Groepssamenstelling.

Uit onderzoek van Jongepier (2011) blijkt dat jongeren zich prettiger voelen wanneer er een positieve sfeer op de groep heerst. De groepsdynamica heeft hierin ook een belangrijke factor, de begeleider zal hier actief op moeten inspelen, wil het een bijdrage leveren aan het pedagogisch leef- en behandelklimaat. De groepsdynamica wordt door twee respondenten aangehaald als een belangrijke factor, zoals Jongepier (2011) ook heeft aangegeven. Zij geven aan dat als zij mogen dromen, graag iets anders zouden zien in de samenstelling van de groep, ten aanzien van de groepsdynamica. Zij willen hier graag in zien, dat wanneer er een nieuwe jongere opgenomen wordt, dat er ook zorgvuldig gekeken wordt of deze past binnen de groepssamenstelling. Dit qua niveau, maar ook problematiek en leeftijd. Gezien de groepsdynamica een groot effect heeft op het pedagogisch leef- en behandelklimaat. *“Dan zou ik willen dat we specifiek kijken naar de groepssamenstelling, gezien de groepsdynamica voortdurend wat doet met het pedagogisch leef en behandelklimaat en dit continu beïnvloed word. Ik vind het belangrijk dat de jongere tot hen recht moeten kunnen komen in de groep, maar dat de rest van de groep ook tot hen recht moet kunnen komen” (Professional 5).* *“Sommige kinderen die niet helemaal passen binnen de groep, Saturnus is een autisten groep maar er zitten ook dieren, jongere K gedraagt zich als een dier, dat is gek. Jongere T is een ADHD’er en is zo druk, dat hoort niet tussen de autisten. Zij zorgen voor zoveel onrust” (Jongere 1)*

Vormgeving van het team

Jongepier, (2011) stelt in het onderzoek dat het naast de presentie van de begeleider, het ook van belang is dat er een stabiel team, met zo min mogelijk wisselingen staat. *‘Wonen in een groep, met kinderen en jongeren met vaak ernstige gedragsproblemen, onder wisselende begeleiding van soms meer dan tien groepsopvoeders, biedt geen gunstige voorwaarden voor een goed klimaat’* (Jongepier, 2011). Met name de respondentgroep jongeren geeft aan dat zij naast een vast team, ook graag een groepje met vaste invallers hebben, zodat zij ook van de invallers, weten wat zij kunnen verwachten. Daarnaast geven zowel verschillende jongeren als professionals aan dat zij graag zouden zien dat er specifiekere gekeken gaat worden, naar welke collega wanneer mee komt draaien, omdat er soms binnen een korte periode een groot aantal mogelijke medewerkers meedraaien waarmee onveiligheid wordt vergroot. Jongepier (2011) stelt dat jongeren binnen leefgroepen te maken hebben met veel verschillende en wisselende volwassenen. In veel gevallen zijn deze begeleiders enkel bezig met het toepassen en het hanteren van regels. Hierbij wordt niet direct ingestoken op de specifieke individuele behoefte van de cliënten, waardoor zoals met name de respondentgroep jongeren ook aangeeft, de onveiligheid wordt vergroot. *“Ik zou graag vaste invallers hebben, zodat we altijd weten wie er komt en diegene ons ook kent en er niet altijd nieuwe onbekenden komen” (Jongere2). “Ik wordt knetter gestoord van onbekende mensen en ik vind het rete irritant, ik vertrouw ze voor geen meter en ik ben bang voor ze omdat ik niet weet of ze te vertrouwen zijn “ (Jongere1)*

Nieuwe professional, wat nu?!

Wanneer je de respondentengroep professionals naar de gewenste situatie van de vormgeving van het team in het belang van de continuering van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop vraagt, komen er met name praktische resultaten uit voort. Deze praktische resultaten zijn met name gericht op het inwerkprotocol/meeloopprocedure en het vervolg van de inwerkprocedure. Vanuit het begeleidingsteam en de professionals geven vijf respondenten aan dat zij in de gewenste situatie graag zien dat er vanuit het gehele multidisciplinaire team een bijdrage geleverd wordt aan de sollicitatiegesprekken. Dit omdat elke verschillende discipline, andere vragen zou stellen tijdens een sollicitatiegesprek. *“Meer de groepsopvoeders maar ook de orthopedagoog zelf betrekken bij de sollicitatiegesprekken. Ik denk dat dit een belangrijke is.”(BT1)* De respondenten denken dat er hierdoor een betere filtering kan plaats vinden uit de sollicitatiegesprekken en dat de nieuwe medewerker een bijdrage zou leveren aan het team. Dit omdat het passen van een professional binnen het team, ook als een belangrijk effect wordt gezien door verschillende respondenten in het belang van het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop. *“Selectiever zijn in een sollicitatieprocedure en collega’s van de leefgroep structureel uitnodigen bij sollicitatiegesprekken” (PROF5)*

Wat zou een team nog een meerwaarde brengen?

Vijf professionals en één respondent vanuit het begeleidingsteam geven aan dat ze graag zien dat er specifiekere gekeken wordt naar welke professional de leefgroep op zoek is. Dat er een soort van profielschets met het gehele team gemaakt wordt en dat de verwachtingen van een nieuwe professional voorafgaand duidelijk geformuleerd en opgesteld wordt. *“Van te voren samen met het team kijken wat het profiel is, wat moet iemand minimaal in een sollicitatie gesprek laten zien zodat wij diegene welkom kunnen heten” (Begeleidingsteam1)*

Dit zal er uiteindelijk aan gaan bijdragen dat de nieuwe professional een aanvulling is voor het team. Dit zodat de continuering voortgezet kan worden en het geen professional zou zijn die er niet helemaal tussenpast. *“Het belangrijkste vind ik, dat ze er tussen passen, ik zou het prettig gaan vinden dat we gezamenlijk gaan bekijken wat we nodig hebben” (Professional 1) “Maar als je alleen maar mensen er neer zet die structuur bieden, dan gaat het team gauw ten gronde, want je hebt daarnaast echt andere kwaliteiten nodig creativiteit, planning en organisatie is daarin ook een belangrijke. Het mooiste is als je alles kunnen combineren” (Professional 1)*

Inwerkprotocol en vervolg.

Om tot een gewenste situatie in de continuering van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop te komen geven drie professionals aan dat zij graag zullen zien, dat er in de inwerkprocedure een gedeelde verantwoordelijkheid komt om kennisoverdracht te laten plaats vinden. Binnen de huidige situatie werken twee professionals, nieuwe professionals in en is er geen gedeelde verantwoordelijkheid waardoor de kennisoverdracht ook minimaal is. De respondenten denken dat hierdoor er meer kennis maar ook handelingen en een basishouding wordt overgedragen wat ten goede komt van het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Harder, et al. (2006), stellen “één gevoel van onmacht om gebeurtenissen in de leef- behandelgroep niet onder controle te hebben is de grootste uitputtende factor voor medewerkers binnen de sector” wat een van de redenen kan zijn van het verloop van medewerkers. Drie van de vijf professionals geven aan dat de beginperiode na het inwerken voor de meeste nieuwe professionals het zwaarst is maar dat er dan niet per definitie meer oog is voor de professional, want je moet er staan. Door na de inwerkprocedure oog te houden voor de professional en stil te staan bij gevoelens en handelingen zou je een mogelijk verloop kunnen verminderen en de nieuwe professionals handvaten kunnen geven of een luisterend oor kunnen zijn. *“Ik denk dat het mooi zou zijn dat er gekeken wordt, naar de begeleiding NA het inwerken, hoe zorg je ervoor dat dingen blijven beklijven en dat informatie verankerd wordt. Zo zorg je ervoor dat kennis overgedragen wordt en de nieuwere collega zich ook direct op allerlei vlakken blijft ontwikkelen. Tijdens een dienst wordt er vaak oppervlakkig feedback gegeven, hier zou mogelijk door begeleiding erna door observaties verandering in gebracht kunnen worden” (Professional 1)*

Een vast team, met groep vaste invallers erom heen, dat is een van de gewenste situaties die met name uit de resultaten naar voren komt als het gaat om het continueren en afstemmen van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Als er een vast team gecreëerd moet worden, is het van belang volgens de respondenten een profiel samen te stellen met “wie of wat hebben we nodig”. En dat de professionals actief betrokken worden bij het sollicitatieproces. Als een professional een contract krijgt, dat hij of zij nog bij de hand meegenomen wordt en niet in het diepe gegooid wordt en begeleiding krijgt in het gehele proces. In de gewenste situatie geven respondenten ook aan dat het pedagogisch leef- en behandelklimaat meer gecontinueerd kan worden wanneer er meer gekeken wordt naar de groepsdynamica en of een jongere wel passend is binnen een groep.

4.4 Wat is er concreet nodig in het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks invloeden van het verloop van personeel.

Professionaliteit

Uit de respondentengroep jongeren spreken alle drie de jongeren uit dat het belangrijkste is dat zij het vertrouwen in groepsleiding nodig hebben. Als zij vertrouwen hebben in groepsleiding, zijn zij van mening dat het pedagogisch leef- en behandelklimaat ondanks het verloop gecontinueerd kan worden. *“Ik vind het belangrijkste dat ik groepsleiding kan vertrouwen en dat ze me helpen om ervoor te zorgen dat ik later meer zelfstandig kan en ooit zonder mama op mijzelf kan wonen. Als ik groepsleiding vertrouw, weet ik ook wat ik kan verwachten enzo dus ik denk dat dat het belangrijkste is zodat de veiligheid en sfeer niet naar beneden zakt”* (Jongere 1)

Stabiele teams

‘Wonen in een groep, met kinderen en jongeren met vaak ernstige gedragsproblemen, onder wisselende begeleiding van soms meer dan tien groepsopvoeders, biedt geen gunstige voorwaarden voor een goed klimaat’ (Jongepier, 2011). Alle respondenten van de respondentengroep professionals en het begeleidingsteam geven aan dat zij de stabiele teams een van de belangrijkste factoren vinden als er gevraagd wordt naar wat heb je concreet nodig om het pedagogisch leef en behandelklimaat te continueren. *“Sowieso vaste groepsleiders, dat je een kern hebt waarop je kunt bouwen. Dat zou heel erg fijn zijn, dat je weinig met inval- en uitvalkrachten hoeft te werken. Dat je daar ook gewoon ervaren krachten hebt zitten die gespecialiseerd zijn in de doelgroep die we op dat moment in huis hebben “* (Begeleidingsteam2). Om stabiele/vaste teams te kunnen hebben, moeten er vaste contracten gegeven worden. *“Op het moment dat er vaste contracten gegeven worden creëer je rust en stabiliteit binnen de teams, het hoeven er geen 9 te zijn, maar als je 6/7 vaste hebt en daarnaast een vast groepje vaste invallers, dat zou stabiliteit brengen”* (Professional 3). De professionals geven hierin ook aan, dat zij begrijpen dat dit niet altijd mogelijk is, maar dan bijvoorbeeld een vast groepje vaste invallers erg prettig zouden vinden. Eén van de respondenten van het begeleidingsteam voegt daaraan toe dat zij zou willen dat de kern van het team stabiel zou blijven, omdat dan ook mogelijk de kern van het pedagogisch leef- en behandelklimaat gecontinueerd kan blijven worden ondanks dat er nieuwe professionals aansluiten binnen een team. *“Op het moment dat je kern blijft staan, hoeft er niets te veranderen. Dan heb je de kern staan en daaromheen kun je de klappen wel opvangen. Op het moment dat het in die kern begint te rommelen, het gaat meestal om zo’n acht tot tien personen in een team, dat is wel reëel, als de helft blijft staan en daaromheen heb je de wisselingen, dan gebeurt er niet zoveel in het pedagogisch leef- en behandelklimaat”* (Begeleidingsteam1)

Duwtje in de rug van het begeleidingsteam.

In de gewenste situatie hebben verschillende professionals al genoemd dat zij graag zien dat er meer aansturing komt vanuit het begeleidingsteam. Als er gevraagd wordt naar wat heb je specifiek nodig om tot een continuering te komen, noemen zij allen, nogmaals het duwtje in de rug of aan de hand meegenomen worden door het begeleidingsteam. *“Soms loop je bijvoorbeeld tijdens bepaalde casussen vast en dan kom je er niet helemaal uit met elkaar of heb je dan dat stukje visie nodig van de orthopedagoog,” (Professional 1.* De respondenten noemen dat dit voorkomt dat er gezwommen wordt en er tijdig handvaten gegeven kunnen worden om het pedagogisch leef- en behandelklimaat meer stabiliteit te bieden ondanks het verloop. Wanneer de onderzoeker bij de respondenten van het begeleidingsteam nagaat hoe zij in deze situatie staan, geven zij aan dat zij wat minder administratieve rompslomp nodig hebben, om hier een bijdrage in te kunnen leveren. *“De administratieve rompslomp is zo groot, dat je amper toekomt aan het bijwonen van vergaderingen of het naar de groep toelopen, hoe graag ik dat ook zou willen, daar kom je gewoon niet aan toe” (Begeleidinsteam2).* Uit een onderzoek van jeugdbeleid & CBO (z.j.) blijkt dat de wil om te veranderen er wel is, maar dat hier niet altijd de ruimte en tijd voor gevoeld word om dit toe te passen. Dit sluit direct aan bij datgene wat de respondenten vanuit het begeleidingsteam aangeven. Uit het onderzoek van jeugdbeleid & CBO (z.j.) geven ze aan dat management is vooral bezig met het voorzien in personeel, gesprekken met de gemeentes over het vullen van de bedden en het uitzetten van lijnen voor spoedsituaties.

Werkomstandigheden.

Uit onderzoek van Jongepier, et al (2008) blijkt groepsleiders zich machteloos voelen om het gedrag van jongeren te hanteren en de groepsdynamica aan te blijven sturen. Zij stellen ook deze onmacht over het algemeen leidt tot meer beheersing, in de vorm van regels en grenzen, beperkende maatregelen en sancties. Wat weer zijn invloed heeft op het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Naast dat de groepsleiders zich machteloos voelen, geven van de vijf professionals, vier professionals aan dat hierdoor de werksfeer beïnvloed wordt. Zij geven allen aan dat het plezier in het werk, een bijdrage kan leveren aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. *“Wanneer je zonder al te veel werkdruk en met veel plezier in je werk, naar het werk komt, ziet het er allemaal een stukje rooskleuriger uit en lijkt je wat meer aan te kunnen” (Professional 6).* Op de vraag wat zij daar dan specifiek in nodig hebben, om werkplezier te behouden en zich minder machteloos te voelen, geven ze aan dat ze het prettig zouden vinden meer waardering te ontvangen. Deze waardering kan op tal van verschillende manieren, maar ook bijvoorbeeld door na een heftig incident een telefoontje te ontvangen van je leidinggevende, een orthopedagoog of een collega professional. *“Luister naar medewerkers als er iets gebeurd is, stuur ze een appje of het hoeft maar heel erg klein te zijn, maar dat maakt wel dat je waardering voelt. Alleen al een reactie op een mail, of een werkplan, kan al als meer betrokken aanvoelen waardoor je werkomstandigheden minder zwaar kunnen voelen” (Professional 4)*

Pedagogisch leef en behandelklimaat

De complete respondentgroep jongeren geeft aan dat het individueel gericht werken van dusdanig belang is dat dit nodig is om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren.

Het is dan vooral belang te kijken naar wat heeft iemand nodig en hoe je de jongeren het beste kunt benaderen. Dat zorgt ervoor dat er volgens de jongeren voor dat zij zich nog wel op zijn gemak voelen en er enige veiligheid gecreëerd wordt door de structuur die zij aangeboden krijgen. Eén van de jongeren zegt letterlijk in de resultaten *“Ik vind het belangrijkste dat ze steeds kijken naar wat ik nodig heb en wat het beste voor mij is, zonder dat ik het daar altijd gelijk mee eens ben, is dat wel het beste, want vaste begeleiders weten precies wat ik nodig heb”* (Jongere 1). Beide respondenten uit het begeleidingsteam geven beide aan dat zij het nodig is, individueel te blijven kijken en te blijven afstemmen op het individu, hierdoor creëer je een veilige omgeving voor de jongere waar zij zich ondanks eventueel nieuw personeel toch veilig in voelen waardoor er meer ruimte is voor het continueren van het pedagogisch leef en behandelklimaat. Zoals al eerder genoemd, stelt het VOBC (2011) dat de juiste balans tussen beschermen en vrijlaten van belang is, daarnaast stellen zij dat het van een belangrijk item is om af te blijven stemmen over datgene wat een jongere nodig heeft, aangepast op de behoefte, problematiek en het gedrag van de cliënt.

“Ik vind het pedagogisch leef- en behandelklimaat afgestemd op het individu. Ik vind dat we dat blijven moeten doen en hier oog voor moeten hebben, dit zorgt ervoor dat jongeren zich in tijden dat zij niet per definitie veiligheid uit professionals kunnen halen, zij wel veiligheid kunnen halen aan hen eigen structuur en afspraken” (Begeleidingsteam1)

Eén van de professionals voegt daaraan toe dat, het individueel gericht kijken binnen het pedagogisch leef- en behandelklimaat, naast veiligheid ook stabiliteit en rust biedt. Stabiliteit en rust brengt de jongeren in de mogelijkheid om te ontwikkelen. Zoals eerder benoemd, stelt Baart (2003) dat je met de rust, stabiliteit en de ruimte een dusdanig leefmilieu creëert, dat automatisch doorsijpelt naar een basis voor het pedagogische leef- en behandelklimaat.

“Rust en ruimte, wat zij ervaren binnen het individueel werken, biedt jongeren de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen en te ontplooien” (Professional1)

Brainstorm & kennis overdracht door externe organisaties/instanties.

In de gewenste situatie zijn resultaten weergegeven door respondenten, welke ook worden weergegeven in wat is er concreet nodig om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren ondanks het personeel. Met name vaker om tafel om een visie te kunnen ontwikkelen en uit te stralen en de samenwerking opzoeken met andere organisaties om kennis in te vliegen worden hierin door vijf van de vijf professionals hier genoemd. Dit zou ervoor zorgen dat er een visie uitgestraald kan worden en kennis overgedragen kan worden op nieuwe medewerkers waardoor er sneller continuïteit zou kunnen plaatsvinden. Jongepier (2011) stelt hierin dat het gesprek tussen teamleden van belang is om veiligheid uit te stralen naar de jongeren. *“Ik denk dat het van belang is met elkaar te spreken over hoe we in zaken staan, wat onze visie is, wat onze doelen zijn, dan kunnen we dat ook overdragen aan nieuwe collega's en voelen de jongeren ook dat we één lijn hebben”*.

Vormgeving van het team

Jongepier & Struijk (2008) stellen dat er in het vormgeven van een goed team rekening gehouden moet worden met een mix van man en vrouw, jong en oud, meer en minder ervaren en verschillende kwaliteiten en interesses. Meer investering in de professionaliteit van medewerkers leidt er vermoedelijk ook toe dat zij langer verbonden blijven aan het vak, waardoor het personeel verloop verminderd en teams een betere mix krijgen. Dit zorgt ervoor dat het pedagogisch klimaat ten goede komt. Drie professionals en twee respondenten van het begeleidingsteam geven aan dat zij, zoals ook beschreven staat in de gewenste situatie het nodig vinden om samen met het team te kijken naar de samenstelling van het team. Wat hebben we al in huis, en wat zouden we daar graag nog aan toevoegen? Dat als er een sollicitatieprocedure gestart wordt, het ook duidelijk is, waarnaar gezocht kan worden. Tevens geven vijf van de vijf professionals als twee van het begeleidingsteam aan dat boven formatie werken in de teams een bijdrage kan leveren aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Dit omdat er dan geen FTE gat valt, als er medewerkers weggaan. Respondenten geven aan, dat er dan meer flexibiliteit van de medewerker gevraagd wordt en er dat veel uren zelf opgevangen kunnen worden, wat ook voor veiligheid zorgt op de leefgroepen.

Beeld van goede groepsleider uit het oog van de jongere.

Als je aan jongeren vraagt, wat een goede groepsleider zou zijn, kunnen zij dit feilloos benoemen. Uit onderzoek van Harder, et al 2006, komt naar voren dat jongeren vooral vinden dat groepsleiding 'normaal' is, ze moeten grapjes maken, creatief en actief zijn, overzicht hebben en niet alleen beslissen maar samen met de jongere. Rust uitstralen en tijd nemen voor jongeren. Wanneer de vraag aan de respondentgroep jongeren wordt gesteld, komen deze bijna overeen met het geen wat uit het onderzoek van Harder, et al (2006) komt. Zij stellen dat zij het belangrijk vinden dat groepsleiding betrouwbaar is, hartverwarmend, sportief, creatief en dat zij zich oprecht kunnen inleven in de jongere. Daarnaast vinden ze het belangrijk, hoe stom regels en afspraken ook zijn, dat groepsleiding zich hieraan houdt. *“ ik vind het belangrijk dat zij warmhartig, betrouwbaar, aardig en ze hebben het het beste met je voor, er word van alles georganiseerd dat het allemaal maar goed gaat met alle kinderen” (Jongere1)*

Beeld van goede groepsleider uit het oog van de professional & het begeleidingsteam.

Wanneer je aan professionals vraagt wat zij nodig hebben in een collega, waarbij in het achterhoofd wordt gehouden dat het een positieve bijdrage levert aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat geven alle vijf de respondenten, bijna unaniem dezelfde eisen aan. Professionals vinden het belangrijk dat een professional betrouwbaarheid is, empathisch vermogen en pedagogische feeling heeft. Maar ook dat zij kwetsbaar durven zijn naar collega's en feedback kunnen accepteren. De twee respondenten vanuit het begeleidingsteam vullen daarbij aan dat zij graag zien dat zij een open houding hebben en zelfreflectie. *“Creativiteit, pedagogische feeling, empathisch vermogen, grenzen aangeven dat zijn de belangrijkste eisen denk ik” (Professional 2). “Iemand die stevig in zijn schoenen staat. Een zelf reflecterende medewerker. Dat is wat is wat ik nodig heb in een medewerker” (Begeleidingsteam2)*

Sollicitatieprocedure

De bovenstaande resultaten, hoop je altijd te vinden uit sollicitatieprocedures, echter kun je je in een sollicitatiegesprek ook mooier voordoen dan het in de werkelijkheid is. Vier professionals en één respondent uit het begeleidingsteam geven aan dat het concreet nodig is om de specifieke groepsworkers ook aan tafel te laten bij een sollicitatiegesprek. Dit zorgt ervoor dat mogelijk sneller gefilterd kan worden of een collega passend is in het team en of de kwaliteiten van de sollicitant aansluiten bij het profiel dat gesteld is. *“Ja, er sluiten niet altijd, maar wel vaak medewerkers aan bij de sollicitatieprocedure, dus die zitten daar ook bij. Ik vind dat ook belangrijk en dat mijn collega's kunnen zien of het wat is. En dan ook of het passend lijkt voor het team”* (Professional3). Indien er een positief gesprek is geweest, volgt er een meeloop dienst, zoals al in de huidige situatie beschreven staat. Er worden volgens de professionals niet altijd veel eisen gesteld aan nieuwe professionals en is het vaak een gevoelskwestie of iemand passend is of niet. Professionals geven aan dat zij in het belang van het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat het nodig hebben om mogelijk een tweede of derde meedraai dienst te plannen. Dit zodat er meer eisen gesteld kunnen worden aan de meeloper en er oprecht gekeken kan worden of de professional sluitend is bij het profiel dat gesteld is door het team. *“Ik zou liever zien dat een nieuwe collega vaker mee zou lopen dan 1 keer, dan kun je ook zien of het nog steeds zo goed gaat als de eerste dienst en of het past. Jongeren kunnen de 2^e meeloop dienst al ander gedrag laten zien dan de eerste meeloopdienst”* (Professional 6)

Inwerkprocedure

Als de nieuwe professional passend is in het profiel van wat het team nodig heeft, stellen twee professionals dat zij het van belang vinden dat er een inwerkprotocol wordt gevolgd die afgestemd is op het individu. Bij de één zou hij wat meer aangepast moeten worden en bij de ander wat ingeperkt, zodat er een inwerkprotocol ligt, die voor ieder individu passend wordt. Hiermee creëer je dat je de kennis die je overdraagt passend is maar dat ook effectief gebruikt wordt. Dit levert volgens de professionals een bijdrage aan het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat omdat dan de nieuwe medewerker dan een goede basis heeft om zonder boventalligheid te kunnen draaien. *“Als diegene dan eenmaal op een plek is gezet waarvan ze denken dat hij of zij het beste past, dan een uitgebreid inwerkprotocol in te zetten misschien moet er dan gekeken worden naar het protocol wat er ligt, past het bij de functie en de doelgroep die op dat moment binnen is”* (Professional 2) *“Wanneer je duidelijk en overzichtelijk heb wat een professional al kan, en wat hij of zij nog moet ontwikkelen, wordt het gat tussen collega's ook minder groot waardoor er ook meer continuering kan plaats vinden”* (Prof 4). Volgens vijf van de vijf professionals is het ook van degelijk belang, dat nieuwe medewerkers tijdens de inwerkprocedure geschoold worden in de belangrijkste opleidingen, bijvoorbeeld de Training Omgang Met Agressie. Dit zorgt ervoor dat ze na de inwerkperiode ook niet handelingsverlegen hoeven te zijn en de kennis die zij behoren te hebben, direct kunnen toepassen. *“Je voelt je handelingsverlegen als je geen training hebt gehad, dit zorgt voor onveiligheid op de groep.”* (Professional5)

Respondenten geven aan dat zij naast geschikt professionals nodig hebben om het pedagogisch leef en behandelklimaat afstemmen en te continueren ook een fijne werkomgeving nodig hebben. Een werkomgeving waar alle neuzen dezelfde kant op staan, dit kan bewerkstelligd worden door o.a. brainstormen met elkaar. Daarnaast zien ze graag dat nieuwe professionals als individu gezien worden en bijvoorbeeld het inwerkprotocol afgestemd wordt op het individu.

5. Conclusie en aanbevelingen

Aan de hand van de resultaten, welke beschreven staan in hoofdstuk 4, worden in dit hoofdstuk de deelvragen en de hoofdvraag beantwoord. In paragraaf 5.1 wordt per deelvraag een conclusie geschreven. In paragraaf 5.2 wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag en in paragraaf 5.3 worden er aanbevelingen gedaan voor instelling X.

5.1 Conclusies per deelvraag

Conclusie op deelvraag 1: Wat zijn de huidige ervaringen in het continueren van het pedagogisch leef-en behandelklimaat ondanks het verloop van het personeel?

De meerderheid van de respondenten geven aan dat ze best tevreden zijn over het pedagogisch leef- en behandelklimaat op leef-behandelgroep S. Zij hebben de afgelopen twee jaar veel verschillende professionals voorbij zien komen maar ondanks dat, is er best een stabiel klimaat gebleven. Enkele respondenten geven aan dat de professionals er ondanks de werkdruk en de psychische werkdruk erg hard aan gewerkt hebben om dit te bewerkstelligen. Het individueel gericht werken wordt unaniem door alle respondentgroepen als thema genoemd die een groot effect heeft op het continueren van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Het aansluiten bij de belevingswereld en de behoeftes schept vertrouwen en veiligheid. Jongeren hebben het idee dat zij zichzelf mogen blijven en zijn. Wat veel respondenten missen in de huidige situatie is een prikkelarme ruimte. Daarnaast missen alle professionals in de huidige situatie het begeleidingsteam, met name de visie, inbreng en de samenwerking met de maatschappelijk werker en de orthopedagoog.

Conclusie op deelvraag 2: Wat is de gewenste situatie in het continueren van het pedagogisch leef-en behandelklimaat ondanks het verloop van personeel?

In de gewenste situatie geven alle drie de respondentgroepen aan graag te willen werken met een vast team, met een groep vaste invallers erom heen. Dit om veiligheid en stabiliteit te creëren. Om deze veiligheid en stabiliteit te kunnen creëren geven zij aan boven de FTE formatie willen te werken. Respondenten geven hierbij aan dat wanneer er verloop plaats vindt, er voldoende ruimte in uren bij de andere professionals is om dit tijdelijk op te vangen. Hierdoor creëer je tijdens de zoektocht naar een nieuwe, geschikte professional toch veiligheid en stabiliteit in het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Jongeren en professionals stellen dat veiligheid veelal uit regels en afspraken wordt gehaald, in de gewenste situatie zeggen ook deze twee respondentgroepen unaniem dat zij meer eenduidigheid zouden willen zien in de regels en afspraken. Als jongeren en professionals de ideale situatie mogen uitspreken, stellen zij dat zij graag zouden zien dat er specifiek gekeken wordt bij de opname van een jongere, of die jongere passend (kijkend naar de problematiek en leeftijd) is voor de huidige leef-behandelgroep. Ook zien de professionals graag dat een nieuwe professional binnen het team past, hiervoor zien ze graag dat er een profiel samengesteld wordt waarin gekeken wordt; wat is er nodig, wat zoeken we. In deze zoektocht geven professionals aan graag meegenomen te willen worden in bijvoorbeeld de brieven selectie of sollicitatiegesprekken. Dit zou er volgens de respondenten voor zorgen dat een nieuwe professional een aanvulling is voor het team en hierdoor ook een bijdrage zou leveren aan het pedagogisch leef- en behandelklimaat.

Verschillende respondenten geven aan dat de eerste periode na de inwerkperiode (zonder boventalligheid) als zwaar ervaren wordt, omdat zij de groep nog niet volledig onder controle hebben. Om ervoor te zorgen dat nieuwe professionals na de inwerkperiode niet uit het oog verloren raken én de ruimte krijgen om zich te ontwikkelen, geven respondenten aan dat zij zouden willen dat er werkbegeleiding wordt geboden na de inwerkperiode. Om op deze manier uitputting, overvraging maar ook verloop tegen te kunnen gaan.

Conclusie op deelvraag 3: Wat is er concreet nodig om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren ondanks het verloop van personeel?

Wat er concreet nodig is om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren ondanks het verloop van personeel, is volgens merendeel van de respondenten (zowel jongeren, het begeleidingsteam als de professionals) geschikte professionals. Op de vraag wat dan een geschikte professional is kan door iedere respondentgroep feilloos aangegeven worden; rust uitstralen, betrouwbaar zijn, creatief, grappjes maken, sportief, inlevingsvermogen, feedback kunnen ontvangen en geven, kwetsbaar zijn en pedagogische feeling hebben. Om te kijken of een nieuwe professional geschikt is, heeft diegene een meeloopdienst voorafgaand dat er een contract wordt aangegaan. Veelal van de respondenten geven aan dat zij het nodig achten dat er naar het individu wordt gekeken en bij twijfel er een tweede of derde meeloopdienst wordt afgesproken om specifiek te kunnen kijken of een professional voldoet aan het profiel. Naast de specifieke kijk naar de nieuwe professional, willen professionals dit ook graag in de inwerkprocedure zien. Respondenten geven aan dat een standaard lijst wel onderdeel zou kunnen zijn van een inwerkprocedure, maar dat de rest afgestemd moet worden op het individu, zijn of haar functie en takenpakket. Daarnaast hebben zij het nodig dat een inwerkprocedure door het gehele team gedragen wordt, en niet alleen door de medewerkers die de taak het inwerken van collega's heeft. Naast bekwaam personeel, heldere protocollen en procedures, geven de professionals aan ook een prettige, fijne werkomgeving nodig te hebben. Zo geeft merendeel aan tijdig handvaten nodig te hebben in dilemma's of bijvoorbeeld contact met het begeleidingsteam als er een incident is geweest. De professionals geven aan het nodig te hebben te kunnen brainstormen omtrent bepaalde thema's, zodat elkaars visie gehoord wordt, je elkaar ook kunt ondersteunen bij acties en handelingen maar ook dat je met zijn alle een bepaalde visie draagt. Naast onderlinge brainstorm, geven ook verschillende respondenten aan dat zij graag meer kennisoverdracht willen door externe organisaties, waardoor er nog beter aangesloten kan worden bij bijvoorbeeld een problematiek waarbij niet direct expertise binnen het team aanwezig is.

5.2 Conclusie hoofdvraag

Om de vraag: Hoe kunnen de professionals het pedagogisch leef- en behandelklimaat binnen instelling X, een orthopedagogisch behandelcentrum voor jongeren in de leeftijd van 8 tot 18 jaar oud, behandelgroep S voor jongeren in de leeftijd van 12 tot 18 jaar oud met een ASS problematiek continueren en afstemmen op de behoefte van jongeren ondanks het verloop van personeel kan antwoord gegeven worden door de conclusies op de deelvragen die hier boven geschreven zijn.

Uit de resultaten blijkt dat het continueren en het afstemmen van het pedagogisch leef-en behandelklimaat beïnvloed wordt door verschillende, in de bovenstaande alinea beschreven, factoren. Wanneer het merendeel van deze factoren positief van kracht zijn, zal het pedagogisch leef- en behandelklimaat gecontinueerd en afgestemd kunnen worden ondanks het verloop van personeel. De respondenten noemen veiligheid als een van de belangrijkste factoren in het continueren en afstemmen van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Professionals, jongeren, het begeleidingsteam, moet zich op zijn gemak kunnen voelen, zichzelf kunnen zijn en gehoord voelen. Naast dat iedereen zich op zijn gemak moet kunnen voelen en zichzelf kan zijn, zijn ook nog andere factoren van belang. Eenduidig zijn in afspraken en regels, het individueel gericht kijken naar de jongere, kijken naar de groepssamenstelling zijn door de respondenten de meeste genoemde factoren. Om deze factoren te kunnen beïnvloeden geven de professionals aan brainstormsessies nodig te hebben om met elkaar te kijken naar deze factoren. Uit de resultaten en conclusies kan geconcludeerd worden dat er zonder stabiliteit, geen veiligheid is. Een kern van vaste stabiele professionals met daarom heen bekende flexibele professionals is er nodig om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren en af te stemmen op jongeren. Stabiliteit is lastig te beïnvloeden gezien je het verloop van professionals niet actief en direct kunt beïnvloeden, wel kunnen de werkomstandigheden dusdanig gecreëerd worden waardoor het verloop van professionals minder invloed zou hebben op het pedagogisch leef- en behandelklimaat. De respondenten geven aan dat boven de FTE werken hier een goede aanvulling op zou zijn. Daarnaast zou telefonisch contact en/of waardering vanuit het begeleidingsteam een positieve bijdrage leveren aan de werkomstandigheden waarna stabiliteit mogelijk ook meer gewaarborgd wordt. Indien er verloop plaats vindt geven professional aan graag betrokken te worden in de zoektocht naar een nieuwe professional, deze betrokkenheid begint bij het opstellen van een profiel (welke medewerker zoeken we) en eindigt bij het afstemmen van een inwerkprocedure van een nieuwe professional. En na een inwerkprocedure zouden professionals graag zien dat een nieuwe professional een periode intensief begeleid wordt, om zo de stabiliteit te bewerkstelligen, door de nieuwe professional te horen, te zien maar ook om ervoor te zorgen dat er stabiliteit gecreëerd wordt, wat een bijdrage levert aan het continueren en het afstemmen op de jongere van het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Naast veiligheid en stabiliteit, is huiselijkheid ook een van de grote factoren die een bijdrage levert aan het continueren en het afstemmen van een pedagogisch leef- en behandelklimaat.

5.3 Aanbevelingen

Deze aanbevelingen komen voort uit de onderzoeksresultaten. De aanbevelingen dragen er aan bij het pedagogisch leef- en behandelklimaat van behandelgroep S, instelling X te continueren en af te stemmen op de jongeren, ondanks verloop van personeel.

Individueel gericht werken

Het afstemmen op de belevingswereld, mogelijkheden en de behoeften van de jongere draagt eraan bij dat jongeren zich op zijn of haar gemak voelen, zich gehoord voelen en zij het gevoel hebben dat wat zij graag zien er ook mag zijn. De aanbeveling die hierin van belang is om af te blijven stemmen op het individu en kijkend naar wat passend is binnen de gehele groep. Dit zorgt ervoor dat er geen voortdurende strijd is tussen jongere en professionals, dat er veiligheid gecreëerd wordt voor het individu. Uit onderzoek van het VOBC (2011) is gesteld dat het van belang is de juiste balans te zoeken tussen beschermen en vrijlaten.

Brainstormen

Door met elkaar af te stemmen, creëer je veiligheid tussen de professionals, dit straalt je ook direct weer uit naar de jongeren (Jongepier, 2011). Het is goed om naast de teamvergaderingen met elkaar te brainstormen over tal van verschillende thema's. Dit zorgt ervoor dat je met elkaar een gedeelde visie hebt en één lijn kunt uitstralen naar jongeren. Naast dat je wat kunt uitstralen naar jongeren, kun je hiermee ook als team bouwen wat bijdraagt aan de werkomstandigheden maar ook aan de stabiliteit. Wat weer invloed heeft op het pedagogisch leef- en behandelklimaat.

Huiselijkheid & ruimte in de groep

Als zowel jongeren als professionals het idee hebben dat zij thuis zijn, in een omgeving die vriendelijk oogt en waar het gezellig is, brengt dat direct een positieve bijdrage aan het pedagogisch leefklimaat. Wanneer de basis van het pedagogisch leefklimaat staat, sijpelt dit van zelf door naar de basis voor het behandelklimaat (Baart, 2003). Naast dat het gezellig en huiselijk moet ogen, is het ook van belang dat jongeren een ruimte hebben waar zij zich kunnen terugtrekken, niet zo zeer als straf, maar om te ontspannen zonder dat zij bedolven worden door prikkels. Dit zorgt ervoor dat jongeren ook daadwerkelijk tot rust kunnen komen binnen een groep waar het regelmatig hectisch kan zijn.

Oog voor de medewerkers

Uit het onderzoek van jeugdbeleid & CBO (z.j.) blijkt dat het begeleidingsteam op een ander niveau veelal druk is en daarbij mogelijk niet actief betrokken is bij de directe situaties op de behandelgroep. Ondanks de drukte van het begeleidingsteam hebben de professionals aansturing, handvaten en waardering nodig om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen continueren en afstemmen op de jongere. Hierdoor hebben professionals het idee dat zij het niet alleen hoeven te doen, dat er kritisch gekeken wordt naar hen handelen maar buiten dat, ook er mogen zijn.

Verloop, wat nu?!

Je kunt niet ontkomen aan verloop van professionals, wel kun je het verloop beïnvloeden zodat het pedagogisch leef- en behandelklimaat er minder onder te leiden heeft. Een van deze mogelijkheden is in de personeelsformatie boven de FTE te gaan draaien. Dit zorgt ervoor dat bij verloop professionals de mogelijkheid hebben om extra belasting te dragen, waardoor er een continuering plaats kan vinden binnen het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Financieel gezien, zal dit meer vragen van de organisatie, echter zal het uiteindelijk de organisatie effectievere behandeltrajecten en gemotiveerde medewerkers binnen een prettige werkomgeving opleveren.

Geschikte professionals, op de geschikte plek.

Wanneer is een nieuwe professional nou geschikt? Dit is een vraag die lastig te beantwoorden als er geen profiel is samengesteld. Een profiel samenstellen met een team en vervolgens op zoek gaan naar een geschikte nieuwe medewerker, zorgt ervoor dat je effectiever een sollicitatieprocedure kunt ingaan, want je weet wat je zoekt. Wanneer zowel professionals van de groep, en mogelijk een orthopedagoog aansluiten bij gesprekken, is het referentiekader groter en worden er vragen gesteld vanuit verschillende perspectieven. Dit zou ervoor moeten zorgen dat er vanuit verschillende oogpunten gekeken wordt of de nieuwe professional bij behandelgroep S op de juiste plek zit. Jeugdbeleid & CBO(z.j.) stelt dat de wil om deze implementaties te doen er wel vaak is, maar hier niet altijd de ruimte en tijd voor gevoeld wordt. Het advies is hierin, wel de tijd hiervoor te nemen, dit zorgt er voor dat de juiste mensen, op de juiste plekken komen. Uit de resultaten geven professionals aan graag te zien dat zowel de sollicitatieprocedure (inclusief de meeloopdiensten) als de inwerkprocedure afgestemd wordt op het individu, inschattend wat hij of zij nodig heeft. Zodat nieuwe professionals vanaf het begin af aan krijgen, wat zij nodig hebben en er stil wordt gestaan bij de effectiviteit.

Werkbegeleiding

Harder, et al (2006) geven in hen onderzoek aan dat het gevoel van onmacht ontstaat als er ervaren wordt dat de gebeurtenissen in de groep niet onder controle lijken te zijn met name in het begin van een nieuwe carrière, is een van de grootste uitputtende factoren van medewerkers. Door nieuwe professionals (en mogelijk ook andere professionals) na de inwerk periode werkbegeleiding te bieden zorg je ervoor dat er oog blijft voor de nieuwe medewerker. Dit zorgt ervoor dat zaken bespreekbaar blijven, er actief feedback gegeven wordt en er meer investering wordt geboden in de professionaliteit van de medewerker. Volgens Jongepier et, al. (2008) zorgt dit ervoor dat het werkplezier voorop blijft staan en professionals langer verbonden blijven aan het vak. Wanneer het verloop tegen gegaan wordt, zorgt dit voor stabiliteit, maar anderzijds creëert de werkbegeleiding dat professionals zich voortdurend blijven ontwikkelen en met vertrouwen op de groep kunnen staan.

6. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er vanuit verschillende perspectieven naar dit onderzoek gekeken. In de eerste alinea wordt een koppeling gemaakt tussen de probleemanalyse en de voorgaande hoofdstukken. In paragraaf 6.1 wordt de betekenis en bruikbaarheid van dit onderzoek ter discussie gesteld. In paragraaf 6.2 naar de sterke, maar ook de zwakke punten van dit onderzoek.

Om de zorg anders te structureren, heeft er in 2015 een herstructurering plaats gevonden. Deze herstructurering werd ook wel transitie genoemd. Vanuit deze transitie hebben organisaties ook een herpositionering moeten maken om in te kunnen spelen op de veranderingen binnen de zorg. Dit heeft ervoor gezorgd dat de continuïteit en de kwaliteit van de zorg op de proef werd gesteld. Wat zich binnen instelling X heeft geuit in een verloop van personeel, maar dit heeft ook iets gedaan in de het pedagogisch leef- en behandelklimaat. Uit gesprekken met verschillende professionals van instelling X, leef- en behandelgroep S is op basis hiervan een hoofdvraag geformuleerd. In de probleemanalyse wordt beschreven dat er met name sensitiviteit en emotionele ondersteuning geboden moet worden om een continuering aan te brengen binnen het pedagogisch leef- en behandelklimaat (Jongepier, 2011). Maar daarnaast er ook stil gestaan moet worden bij het verloop van personeel, groepsdynamica binnen de leef-behandelgroep, het individueel gericht afstemmen en de werkrelaties tussen professionals en jongeren. Uit de conclusie uit de hoofdvraag is naar voren gekomen dat veiligheid en stabiliteit op de leef- en behandelgroep twee van de belangrijkste factoren zijn die het pedagogisch leef- en behandelklimaat positief kunnen beïnvloeden. Op het moment lijkt binnen instelling X, leef- en behandelgroep S het pedagogisch leef- en behandelklimaat aardig stabiel te zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de professionals van leef- en behandelgroep S hierin grote stappen hebben gemaakt en het pedagogisch leef- en behandelklimaat aardig stabiel is. Echter blijkt uit ook dat er nog stappen gezet moeten worden om de stabiliteit te kunnen waarborgen. Het is belangrijk dat er binnen instelling X voldoende eenduidigheid binnen het team gecreëerd wordt, het VOBC (2011) stelt dat regels, grenzen en eenduidigheid voor voorspelbaarheid en veiligheid zorgen. Maar ook dat ieder individu op zijn plek mag zijn en zich gehoord mag voelen. De handvaten, begeleiding en ondersteuning gericht op de professionals mogen hierin ook niet vergeten worden, gezien zij uiteindelijk de stabiliteit en veiligheid moeten bewerkstelligen.

6.1 Betekenis en bruikbaarheid

Om te kijken of dit onderzoek op verschillende niveaus te generaliseren is (Boeije, 2014) , wordt er in deze paragraaf gekeken naar de externe validiteit van dit onderzoek.

In de resultaten en de conclusies is geschreven wat de professionals van instelling X, leef- behandelgroep S nodig hebben om het pedagogisch leef- en behandelklimaat te kunnen afstemmen op jongeren en te kunnen continueren ondanks het verloop van personeel. De resultaten die hierin genoemd worden, waren voorafgaand nog niet gekoppeld al0,an dit thema. Aan de hand van deze resultaten en conclusies, zijn er aanbevelingen geschreven. Als d31/e aanbevelingen worden vergelijken met wat er in de probleemanalyse is geschetst, kan de onderzoeker concluderen dat deze aanbevelingen het probleem niet oplossen. Deze aanbevelingen zullen het continueren en afstemmen van het pedagogisch leef- en behandelklimaat wel beïnvloeden, zodat het negatieve effect van het verloop in het personeel minder groot is. De onderzoeker heeft een presentatie gegeven voor verschillende professionals van instelling X. Uit deze presentatie blijkt dat dit afstudeeronderzoek met de daarbij horende aanbevelingen als geroepen komt en de aanbevelingen allemaal toepasbaar zijn in de praktijk. Wel stellen hierbij de professionals maar ook de onderzoeker de kanttekening dat de aanbevelingen afhankelijk zijn van onder andere de financiële beslissingen en keuzes die het management hierin zou willen maken. De data/resultaten die in dit onderzoek zijn gebruikt, zijn specifiek gericht op de onderzochte context: leef- behandelgroep S, dit zorgt ervoor dat de theoretische generalisatie beperkt zijn. Echter werken alle andere leef- en behandelgroepen van instelling X met dezelfde protocollen, procedures/werkwijze en begeleidingsstijlen waardoor het zeer aannemelijk is dat deze aanbevelingen ook toepasbaar zijn op de andere leef- en behandelgroepen van instelling X.

6.2 Sterkte en zwakte- analyse.

In dit hoofdstuk, sterkte en zwakte analyse, wordt de interne validiteit van dit onderzoek bekeken. Hierbij gaat het met name wat de onderzoeker er aan heeft gedaan om dit onderzoek zo betrouwbaar en valide mogelijk te maken. De betrouwbaarheid en validiteit komt voort uit de keuze van respondenten en interviews. Om deze reden zijn deze drie thema's hieronder belicht.

Respondenten

De onderzoeker heeft er voorafgaand van dit onderzoek voor gekozen om te werken met 10 respondenten, in 3 respondentengroepen. Deze respondentengroepen zijn gevormd om het probleem vanuit verschillende lagen binnen de organisatie te kunnen analyseren en er een beter en breder beeld wordt gevormd. Dit is een sterk punt van dit onderzoek. Door tijdsdruk heeft de onderzoeker niet de mogelijkheid gehad om meer dan de eis, 10 respondenten, te interviewen. Indien de tijdsdruk minder hoog was geweest, had de onderzoeker van meer respondenten gebruik kunnen maken. Hierdoor zou de onderzoeker specifiekere aanbevelingen kunnen geven en had het onderzoek nog sterker gemaakt. De onderzoeker heeft gebruik gemaakt van een selecte steekproef, dit is een minder sterk punt dit onderzoek. Wanneer de onderzoeker geen selecte steekproef had uitgevoerd, zou dat meer betrouwbaarheid hebben opgeleverd voor dit onderzoek, gezien het een probleem is die alle professionals en jongeren ervaren. Dat er binnen de respondentengroep jongeren, onbedoeld enkel jongens zijn geïnterviewd kan ook als een minder sterk punt geschetst worden. Dit omdat er mogelijk een verschil zit in visie, behoefte en ervaring tussen de geslachten.

Interviews

Doordat de in afgesloten ruimtes met zo min mogelijk andere geluiden zijn gehouden en hier enkel de respondent en onderzoeker aanwezig waren verhoogt dit de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden die de respondent heeft gegeven. Daarnaast heeft de onderzoeker de respondenten tijdig geïnformeerd, uitgenodigd en ruimtes gereserveerd, dit bracht voor de respondenten rust waardoor zij ook rustig konden deelnemen aan het interview. Respondenten waren voorafgaand van het interview erg benieuwd naar de vragen, de onderzoeker heeft ervoor gekozen enkel de hoofdvraag naar de respondenten te verzenden. Dit zodat de respondenten zonder beïnvloeding konden starten aan de interviews. Dit zijn sterke punten in dit onderzoek. De onderzoeker heeft geen rekening gehouden met de tijden waarop de respondenten zijn gevraagd aan het interview mee te werken. Zo zijn er bijvoorbeeld ook interviews afgenomen na een dienst werken. Dit heeft er mogelijk voor gezorgd dat de respondent beïnvloed was, waardoor er mogelijk geen neutraal resultaat is voortgekomen. \ Doordat de onderzoeker zelf werkzaam is binnen de instelling en de leef- en behandelgroep, zijn er tijdens de interviews mogelijk onbewust aannames gedaan. Hierdoor kan het zijn dat de respondent hierdoor beïnvloed is, dit is een minder sterke kant van dit onderzoek.

Door de interbetrouwbaarheid gedurende het hele onderzoek toe te passen, is het de onderzoeker gelukt om het onderzoek te schrijven gebaseerd op de resultaten zonder subjectiviteit. Dit is met name terug te zien in resultaten die uit de interviews zijn gekomen.

Literatuurlijst

- Baarda, B. & Bakker, E. & Fischer, T. & Julsing, M. & Goede, M. & Peders, V. de & Velden, T. van der (2013). *Basisboek kwalitatief onderzoek; Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/ Houten: Noordhoff Uitgevers
- Baart, A. J., 1952, & Vosman, F. J. H., 1952. (2003). *Present: Theologische reflecties op verhalen van utrechtse buurtpastores / red.: Andries baart, frans vosman*. Utrecht: LEMMA.
- Boeije, H. (2014). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma.
- Centrum Bureau voor Statistiek. (2016). *Jeugdhulp 2015*. Gedownload op 11 april 2017, via <http://jeugdmonitor.cbs.nl/media/209467/2016A409-jeugdhulp-2015a.pdf>
- Centrum Bureau voor Statistiek. (2016, 29 juni). *Relatief hoog ziekteverzuim in de zorg*. Geraadpleegd op 20 april 2017, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/26/relatief-hoog-ziekteverzuim-in-de-zorg>
- Centrum Bureau voor Statistiek. (2016). *Een op de tien jongeren, krijgt jeugdhulp*. Gedownload op 11 april 2017, via <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/17/een-op-de-tien-jongeren-krijgt-jeugdhulp>
- De Vereniging Orthopedagogische Behandelcentra (2011) *Voorlopige Richtlijn Wettelijk Kader Orthopedagogische Behandelcentra* . Geraadpleegd op 29- april 2017, via <http://www.vobc.nu/publicaties/product/11-voorlopige-richtlijn-wettelijk-kader-orthopedagogische-behandelcentra>
- Harder, A. T., Knorth, E. J., & Zandberg, T. (2006). *Residentiële jeugdzorg in beeld. Een overzichtsstudie naar de doelgroep, werkwijzen en uitkomsten*. Amsterdam: SWP Uitgeverij
- Hens, H. (2008, maart). De lerende beroepskracht in de jeugdzorg. *Jeugd & Co Kennis*. Gedownload op 23 april 2017, van <https://link-springer-com.lib.fontys.nl/article/10.1007%2F03087469>
- Jeugdzorg Nederland. (2014). *Forse bezuinigingen op jeugdhulp*. Geraadpleegd op 9 april 2017 ,van <https://www.jeugdzorgnederland.nl/actueel/forse-bezuinigingen-op-jeugdhulp-10-tot-30-minder-budget/>
- Jongepier, N. & Struijk, M. (2008, april). Tijd voor een herwaardering van het pedagogisch basisklimaat. *Jeugd & Co Kennis*. Gedownload via op 25 april 2017, via <https://www.jeugdenco.nl/wp-content/uploads/16176.pdf>
- Jongepier, N. & Struijk, M. & Helm, P. van der (2010). Pedagogisch handelen in de residentiële zorg: Zes uitgangspunten voor een goed pedagogisch klimaat. *Tijdschrift Jeugd & Co Kennis* 01, p. 9-18

- Kok, J.F.W. (1998). *Opvoeden als beroep. Een inleiding voor groepsopvoeders en leraren*. Baarn: H. Nelissen
- Kok, J.F.W. (1991). *Specifiek opvoeden. Orthopedagogische theorie en praktijk*. Amersfoort: Academische uitgeverij
- Kok, J.F.W. (2001). *Specifiek opvoeden*. Utrecht: De Tijdstroom uitgeverij b.v.
- Manshanden, R. (2013). *Grote sociale veranderingen: De participatiesamenleving*. Geraadpleegd op 25 februari 2016 van <https://medemblik.groenlinks.nl/nieuws/grote-sociale-veranderingen-de-participatiemaatschappij>
- Mens en Samenleving. (2015, 18 September). Geraadpleegd op 21 april 2017, via <http://mens-en-samenleving.infonu.nl/sociaal/34082-werkrelatie-in-het-maatschappelijk-werk-kenmerken-aspecten.html>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport. (2013). *Arbeidsmarkteffectrapportage transitie Jeugdzorg*. Gedownload op 10 april 2017, via https://vng.nl/files/vng/publicatie_bijlagen/2013/201301_arbeidsmarkteffectrapportage_transitie_jeugdzorg.pdf
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn & Sport. (2013,). *Dromen zijn doelen met deadlines – Spoorwegboekje transitie jeugdzorg*. Gedownload op 11 april 2017, via http://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Transitie_Spoorboekje_mei2013.pdf
- Movisie. (z.j.). *Binden en boeien in de jeugdzorg*. Gedownload op 20 april 2017, via https://www.movisie.nl/sites/default/files/alfresco_files/Binden%20en%20boeien%20in%20jeugdzorg%20%5bM OV-31267-0.4%5d.pdf
- Movisie. (z.j.). *Doorbraakmethode*. Geraadpleegd op 20 april 2017, via http://www.movisie.nl/doorbraak/doorbraak_home.html
- Nederlands Jeugdinstituut. (z.j.). *Wat werkt in de residentiele jeugdzorg*. Gedownload op 11 april 2017, via <http://www.nji.nl/nl/Databank/Databank-Wat-werkt/Wat-werkt-onderwerpen/Wat-werkt-in-de-residentiele-jeugdzorg>
- Nederlands Jeugdinstituut. (2008). *Handboek Doorbraak in de Jeugdzorg. Beter presteren door te blijven verbeteren*. Gedownload op 20 april 2017, via <http://www.nji.nl/nl/Publicaties/NJi-Publicaties/Handboek-Doorbraak-in-de-Jeugdzorg>
- Nederlands Jeugd Instituut (2010). *Het versterken van de eigen kracht en het sociale netwerk van jeugdigen, ouders en gezinnen*. Opgevraagd op 14 maart 2016 van, http://www.nji.nl/nl/Download-NJi/Versterken_eigen_kracht.pdf
- Pluryn (2015). *Een goede werkplek*. Reader werkeffectiviteit. Nijmegen: Werkgroep

Roos, J. de. & Siebert, J. (2015, 22 december). *Een onderzoek naar de gevolgen van de drie transitieis voor Welzijns- en Jeugdzorg organisaties*. Gedownload op 10 april 2017, via https://www.fcb.nl/sites/default/files/content/gevolgen_transities_publicversie.pdf

Schouten, L. & Minkman, M. (2007) Doorbreken met resultaten in de gezondheidszorg: *De doorbraak methode*. Assen: Van Gorcum.

Transitiebureau Jeugd. (2012) *Transitiebureau – Ondersteuning*. Geraadpleegd op 12 april 2017, via <http://www.voordejeugd.nl/ondersteuning/ondersteuningsbranche/transitiebureau>

Veerman, J. W. (2012, 23 juli). Zeven agendapunten voor een effectievere jeugdzorg in de tijden van de transitie. *Jeugdkennis, verdieping voor Professionals*. Gedownload op 23 april 2017, via <http://www6.nji.nl/jgk/Artikelen-Jeugdkennis/Zeven-agendapunten-voor-een-effectievere-jeugdzorg-in-tijden-van-transitie>

Bijlage 1: Topiclijsten

Topiclijst voor de professional

Kennismaking & Achtergrond

1. Voorstellen van onderzoeker

- Vertellen waarom de onderzoeker een onderzoek moet doen
- Uitleggen wat er in dit onderzoek onder het pedagogisch leef/behandelklimaat & verloop van personeel bedoeld wordt.
- Uitleggen wat er met de gegevens die uit dit onderzoek komen gaat gebeuren
- Uitleggen waarom de onderzoeker het wilt opnemen en vragen of dit goed is.
- Vertellen dat de onderzoeker vanuit de organisatie toestemming heeft gekregen om dit interview te houden en op te nemen.

2. Persoonlijke gegevens van de respondent

- De datum van het interview
- De naam van de respondent, benoemen dat het alleen voor de onderzoeker handig is en erna de naam van de respondent anoniem blijft.
- Leeftijd van de respondent
- Opleidingsniveau en werkervaring

3. Topiclijst

Hoe ervaren de professionals van instelling x, de invloed van het verloop personeel op het pedagogisch leef/behandelklimaat op de groep?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het verloop van personeel. <i>Hoe ervaren de professionals het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/behandel klimaat?</i>	1. Hoeveel verschillende medewerkers heeft u gezien binnen de behandelgroep S? - Wat vindt u daarvan? Hoe voelt u zich hierbij? 2. Uit onderzoek is gebleken dat 38% per jaar verloop van personeel is, hoe denkt u dat dit tot stand word gebracht? 3. Wat gebeurd er met u als u veel nieuwe medewerkers ziet ? - Wat voelt u dan als dit gebeurd? Wat vindt u daarvan? 4. Wat gebeurd er met de groep als er nieuwe groepsleiders zijn? - Wat vindt u daarvan en voelt u zich daarbij? 5. Wat gebeurt er met het pedagogisch leef/behandelklimaat als er nieuwe medewerkers komen? - Wat vind jij daarvan en voel je daarbij?

Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de professionals het huidige pedagogisch leef/ behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel.</i>	1. Hoe ervaart u op dit moment het pedagogisch leef/behandelklimaat op behandelgroep S? 2. Is het pedagogisch leef/behandelklimaat voor u een belangrijke factor als u kijkt naar de jongeren en uw medewerkers? 4. Hoe voelt u zich bij het pedagogisch leef/behandelklimaat? 3. Heeft u het gevoel, dat uw gevoel, over het pedagogisch leef/behandelklimaat hetzelfde is als bij de jongeren en pedagogisch medewerkers? • Heeft u enig idee hoe dit komt? 4. Wat vindt u dat er goed gaat als het gaat over het pedagogisch leef/behandelklimaat van behandelgroep S? • Kunt u vertellen waarom dit zo is? 5. Wat vindt u dat er minder goed gaat als het gaat om het pedagogisch leef/behandelklimaat van behandelgroep S ? • Kunt u vertellen waarom dit zo is? 6. Wie is er volgens u verantwoordelijk voor het pedagogisch leef/behandelklimaat? 7. Als er iemand op de groep is, die vaak boos is en opstandig, doet dit dan iets met het pedagogisch leefklimaat? 8. Uit onderzoek blijkt, dat er binnen instellingen vaak gefocust wordt op de derdegraads strategie, aanpassing van het klimaat, benadering, structuur, individueel werken zonder dat er nagedacht over de eerste graad strategie, pedagogisch klimaat. Hoe wordt dit binnen leefgroep S toegepast?
--	--

Wat is de gewenste situatie van de professionals in het continueren van het pedagogisch leef/behandelklimaat en de mogelijke invloeden van het verloop van personeel?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het verloop van personeel. <i>Hoe ervaren de professionals het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/behandel klimaat?</i>	1. Wat vindt u fijn als u na denkt over nieuwe medewerkers op de behandelgroep komen werken? - Welke dingen vindt u dan fijn ? 2. Wat vindt u niet fijn als u denkt over nieuwe medewerkers die op de groep komen werken? 3. Uit verschillende onderzoeken wordt veel geschreven over bepaalde eisen van begeleiders en het personeel, wat zijn volgens jou de eisen aan groepsleiders die zij moeten hebben om het pedagogisch leef en behandelklimaat te kunnen continueren?
Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de Professionals het huidige pedagogisch leef/behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel.</i>	1. Wat wordt er volgens u gedaan door u en uw collega's van het multidisciplinair team om het pedagogisch leef en behandelklimaat te continueren? 2. Heeft u enig idee hoe het op andere groepen is met het pedagogisch leef/behandelklimaat? Wat vindt u daarvan? 3. Als u iets zou mogen veranderen om ervoor te zorgen dat het pedagogisch leef/behandelklimaat gecontinueerd word, wat zou dat dan zijn? - Waarom zou u dat willen veranderen? 4. Is er iets dat u op dit moment iets binnen het pedagogisch leef/behandelklimaat mist? - Wat mist u dan? 5. Waarom mist u dat? 4. Wat zijn dingen in het pedagogisch leefklimaat die nu fijn zijn en ook vooral moeten blijven?

Wat moet er volgens de professionals nog concreet gedaan worden om bij een continuering van het pedagogisch leef/behandelklimaat te komen?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de professionals het huidige pedagogisch leef/ behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel</i>	1. Wat zouden collega's en collega's van het begeleidingsteam kunnen doen, om ervoor te zorgen dat het leef en behandelklimaat continueert blijft op de groep? - Wat heeft u dan nodig? - Hoe ziet dit er dan uit? 2. Uit onderzoek is gebleken dat de motivatie er vaak wel is om te willen veranderen, maar dat het niet altijd lukt. Wat vind jij dat er nog moet gebeuren, wat zijn hierover je ideeën?
Het verloop van personeel. <i>Hoe ervaren de professional het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/ behandel klimaat?</i>	1. Heeft u ideeën hoe we ervoor kunnen zorgen dat het verloop van personeel, met nieuwe en oude collega's minder vervelend word? - Welke ideeën dan? 2. Wat zou u anders willen zien in het continueren van het leefklimaat wanneer er nieuw e collega's zijn?

Topiclijst voor de jongeren

1. Kennismaking & Achtergrond

- Voorstellen van onderzoeker
- Vertellen waarom de onderzoeker een onderzoek moet doen
- Uitleggen wat er in dit onderzoek onder het pedagogisch leef/behandelklimaat & verloop van - personeel bedoeld wordt.
- Uitleggen wat er met de gegevens die uit dit onderzoek komen gaat gebeuren
- Uitleggen waarom de onderzoeker het wilt opnemen en vragen of dit goed is.
- Vertellen dat de onderzoeker vanuit ouders/ wettelijk vertegenwoordigers toestemming heeft gekregen om dit interview te houden en op te nemen.

2. Persoonlijke gegevens van de respondent

- De datum van het interview
- De naam van de respondent, benoemen dat het alleen voor de onderzoeker handig is en erna de naam van de respondent anoniem blijft.
- Leeftijd van de respondent
- Hoe lang ben je al op de leefgroep?

3. Topiclijst

Hoe ervaren jongeren van instelling x, de invloed van het verloop personeel op het pedagogisch leef/behandelklimaat op de groep?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het verloop van personeel. <i>Hoe ervaren de jongeren het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/ behandel klimaat?</i>	1. Hoeveel verschillende groepsleiders heb jij al gehad op de leefgroep? - Wat vind je daarvan? Hoe voel je je hierbij? - Hoe denk jij dat het komt, dat er zoveel verschillende groepsleiders zijn? 2. Wat gebeurt er met jou als er nieuwe groepsleiders zijn? - Wat voel je dat er dan gebeurt? - Wat vind je daarvan? (Bijvoorbeeld als het je persoonlijk begeleider is) 3. Wat gebeurt er met de groep als er nieuwe groepsleiders zijn? - Wat vind jij daarvan en voel je daarbij? 4. Uit onderzoek blijkt, dat het pedagogisch leef en behandelklimaat veranderd als er nieuwe begeleiders komen, kun jij vertellen wat er dan gebeurt?

Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de jongeren het huidige pedagogisch leef/ behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel.</i>	1. Kun jij me vertellen hoe je op dit moment vind op de groep? – - De sfeer op de groep - De behandeling die we voor je doen - Hoe de woonkamer er uit ziet? 2. Is het voor jou belangrijk hoe de sfeer is op de groep? 3. Denk jij daar hetzelfde over als alle andere kinderen? 4. Wat vind je dat er heel goed gaat op de groep, als je denkt aan de sfeer, de omgeving en jouw behandeling? 5. Wat vind je dat er minder goed gaat op de groep? Als je denkt aan de sfeer, de omgeving en jouw behandeling? 6. Wie zorgt er volgens jou voor, dat die sfeer zo is? 7. Als er iemand boos is op de groep, hoe voel jij je dan? Doet dit iets langdurigs met de sfeer? Wat doet groepsleiding er aan? 8. Waarom is het voor jou belangrijk dat er een sfeer is op de groep?
---	---

Wat is de gewenste van de jongeren in het continueren van het pedagogisch leef/behandelklimaat en de mogelijke invloeden van het verloop van personeel?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de jongeren het huidige pedagogisch leef/ behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel.</i>	1. Wat zou je willen dat groepsleiding doet als er nieuwe groepsleiders zijn? 2. Heb jij een idee hoe het op andere groepen is met de sfeer? - Wat vind jij daarvan? 3. Als jij wat zou mogen veranderen om ervoor te zorgen dat de sfeer prettig blijft ondanks nieuwe collega's wat zou dat dan zijn? Waarom zou je dat willen veranderen? 4. Is er iets dat je dit moment iets binnen de groep mist? - Wat mis je dan? - Waarom mis je dat? 5. Wat zijn dingen in de sfeer die nu fijn zijn en ook vooral moeten blijven?

Het verloop van personeel. <i>Hoe ervaren de jongeren het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/behandel klimaat?</i>	1. Wat vind jij fijn als je na denkt over nieuwe collega's of andere collega's die op de groep komen werken? - Welke dingen vind je dan fijn? 2. Wat vind jij niet fijn als je denkt over nieuwe of andere collega's die op de groep komen werken? - Welke dingen vind je niet fijn? 3. Uit onderzoek blijkt dat groepsleiders aan bepaalde eisen moeten voldoen, welke eisen zou jij willen stellen aan nieuwe groepsleiders? – Wat moeten ze vooral goed kunnen?
---	--

Wat moet er volgens de jongeren nog concreet gedaan worden om bij een continuering van het pedagogisch leef/behandelklimaat te komen?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de jongeren het huidige pedagogisch leef/behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel</i>	1. Wat zouden groepsleiders kunnen doen, om ervoor te zorgen dat het voor jou fijn blijft op de groep? - Wat heb je dan nodig? - Hoe ziet dit er dan uit? 2. Uit onderzoek is gebleken, dat groepsleiders vaak wel willen veranderen, maar dat lukt niet altijd. Wat vind jij, dat er nog moet gebeuren? Wat zijn je ideeën? 3. Wat zou je willen, dat groepsleiding en jongeren er aan gaan doen dat de sfeer een beetje hetzelfde blijft?
Het verloop van personeel. <i>Hoe ervaren de jongeren het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/behandel klimaat?</i>	1. Heb jij ideeën hoe we ervoor kunnen zorgen dat het verloop van personeel, met nieuwe en oude collega's prettiger verloopt? Dat er geen gat valt in het pedagogisch leef en behandelklimaat? 2. Wat zou jij anders willen zien in het continueren van het leefklimaat wanneer er nieuw e collega's zijn?

Topiclijst voor het begeleidingsteam

1. Kennismaking & Achtergrond

- Voorstellen van onderzoeker
- Vertellen waarom de onderzoeker een onderzoek moet doen
- Uitleggen wat er in dit onderzoek onder het pedagogisch leef/behandelklimaat & verloop van personeel bedoeld wordt.
- Uitleggen wat er met de gegevens die uit dit onderzoek komen gaat gebeuren
- Uitleggen waarom de onderzoeker het wilt opnemen en vragen of dit goed is.
- Vertellen dat de onderzoeker vanuit de organisatie toestemming heeft gekregen om dit interview te houden en op te nemen.

2. Persoonlijke gegevens van de respondent

- De datum van het interview
- De naam van de respondent, benoemen dat het alleen voor de onderzoeker handig is en erna de naam van de respondent anoniem blijft.
- Leeftijd van de respondent
- Opleidingsniveau van de respondent
- Hoelang werkzaam binnen instelling X?

3. Topiclijst

Hoe ervaren de pedagogisch medewerkers van instelling x, de invloed van het verloop personeel op het pedagogisch leef/behandelklimaat op de groep?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het verloop van personeel. <i>Hoe wordt door het begeleidingsteam het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/behandel klimaat?</i>	1. Hoeveel verschillende medewerkers heeft u gezien binnen de behandelgroep S? - Wat vindt u daarvan? Hoe voelt u zich hierbij? 2. Uit onderzoek is gebleken dat 38% per jaar verloop van personeel is, hoe denkt u dat dit tot stand word gebracht? 3. Wat gebeurt er met u als u veel nieuwe medewerkers ziet ? - Wat voelt u dan als dit gebeurt? Wat vindt u daarvan? 4. Wat gebeurt er met de groep als er nieuwe groepsleiders zijn? - Wat vindt u daarvan en voelt u zich daarbij? 5. Wat gebeurt er met het pedagogisch leef/behandelklimaat als er nieuwe medewerkers komen? - Wat vind jij daarvan en voel je daarbij?

Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe wordt door het team het huidige pedagogisch leef/ behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel.</i>	1. Hoe ervaart u op dit moment het pedagogisch leef/behandelklimaat op behandelgroep S? 2. Is het pedagogisch leef/behandelklimaat voor u een belangrijke factor als u kijkt naar de jongeren en uw medewerkers? Hoe voelt u zich bij het pedagogisch leef/behandelklimaat? 3. Heeft u het gevoel, dat uw gevoel, over het pedagogisch leef/behandelklimaat hetzelfde is als bij de jongeren en pedagogisch medewerkers? • Heeft u enig idee hoe dit komt? 4. Wat vindt u dat er goed gaat als het gaat over het pedagogisch leef/behandelklimaat van behandelgroep S? • Kunt u vertellen waarom dit zo is? 5. Wat vindt u dat er minder goed gaat als het gaat om het pedagogisch leef/behandelklimaat van behandelgroep S ? • Kunt u vertellen waarom dit zo is? 6. Wie is er volgens u verantwoordelijk voor het pedagogisch leef/behandelklimaat? 7. Als er iemand op de groep is, die vaak boos is en opstandig, doet dit dan iets met het pedagogisch leefklimaat? 8. Uit onderzoek blijkt, dat er binnen instellingen vaak gefocust wordt op de derdegraads strategie, aanpassing van het klimaat, benadering, structuur, individueel werken zonder dat er nagedacht over de eerste graad strategie, pedagogisch klimaat. Hoe wordt dit binnen leefgroep S toegepast?
---	---

Wat is de gewenste situatie van het begeleidingsteam in het continueren van het pedagogisch leef/behandelklimaat en de mogelijke invloeden van het verloop van personeel?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het verloop van personeel. <i>Hoe wordt er door het begeleidingsteam het verloop van personeel ten aanzien van het pedagogisch leef/ behandel klimaat?</i>	1. Wat vindt u fijn als u na denkt over nieuwe medewerkers op de behandelgroep komen werken? - Welke dingen vindt u dan fijn ? 2. Wat vindt u niet fijn als u denkt over nieuwe medewerkers die op de groep komen werken? - Welke dingen vindt u niet fijn? 3. Uit verschillende onderzoeken wordt veel geschreven over bepaalde eisen van begeleiders en het personeel, wat zijn volgens jou de eisen aan groepsleiders die zij moeten hebben om het pedagogisch leef en behandelklimaat te kunnen continueren?

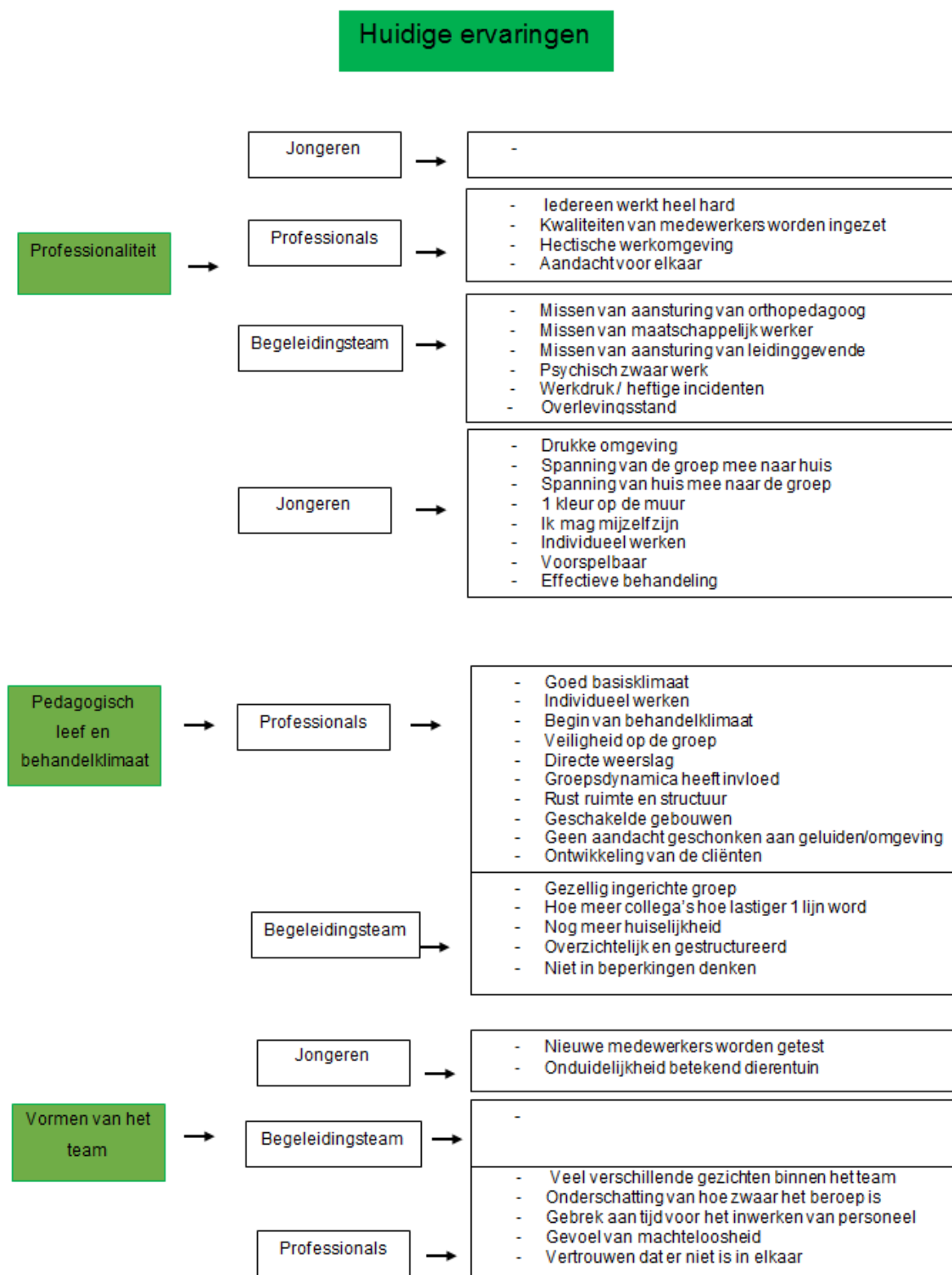
Het pedagogisch leef en behandelklimaat. <i>Hoe ervaren de jongeren het huidige pedagogisch leef/ behandelklimaat ten aanzien van het verloop van personeel.</i>	1. Wat wordt er volgens u gedaan door u en uw collega's van het multidisciplinair team om het pedagogisch leef en behandelklimaat te continueren? 2. Heeft u enig idee hoe het op andere groepen is met het pedagogisch leef/behandelklimaat? Wat vindt u daarvan? 3. Als u iets zou mogen veranderen om ervoor te zorgen dat het pedagogisch leef/behandelklimaat gecontinueerd word, wat zou dat dan zijn? - Waarom zou u dat willen veranderen? 4. Is er iets dat u op dit moment iets binnen het pedagogisch leef/behandelklimaat mist? - Wat mist u dan? 5. Waarom mist u dat? 6. Wat zijn dingen in het pedagogisch leefklimaat die nu fijn zijn en ook vooral moeten blijven?
---	---

Wat moet er volgens het begeleidingsteam nog concreet gedaan worden om bij een continuering van het pedagogisch leef/behandelklimaat te komen?	
Beschrijving van topics	Vragen voor jongeren
Het pedagogisch leef en behandelklimaat.	1. Wat zouden collega's en collega's van het begeleidingsteam kunnen doen, om ervoor te zorgen dat het leef en behandelklimaat continueert blijft op de groep? - Wat heeft u dan nodig? - Hoe ziet dit er dan uit? 2. Uit onderzoek is gebleken dat de motivatie er vaak wel is om te willen veranderen, maar dat het niet altijd lukt. Wat vind jij dat er nog moet gebeuren, wat zijn hierover je ideeën
Het verloop van personeel.	3. Heeft u ideeën hoe we ervoor kunnen zorgen dat het verloop van personeel, met nieuwe en oude collega's minder vervelend word? - Welke ideeën dan? 4. Wat zou u anders willen zien in het continueren van het leefklimaat wanneer er nieuw e collega's zijn?

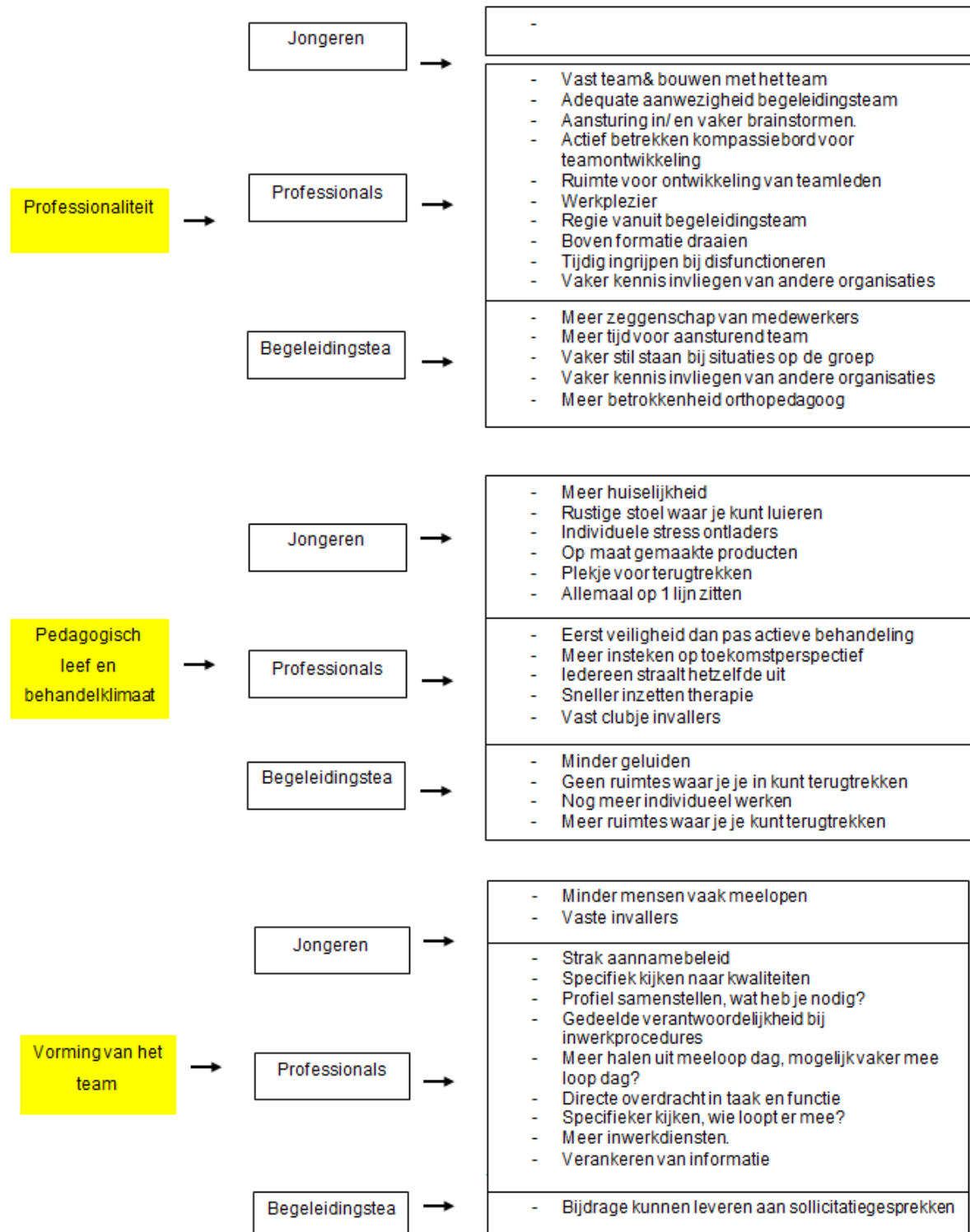
Bijlage 2 : Axiaal/Selectieve codering.

Selectieve codering	Axiale codering
Pedagogisch leef- en behandelklimaat	- Individueel werken - Basisklimaat - Veiligheid - Groepssamenstelling - Ruimte indeling - Eenduidigheid
Vorming van het team	- Inwerkprotocol - Sollicitatieprocedure - Profielschets
Professionaliteit	- Werkbegeleiding - Werkomstandigheden - Brainstormen - Aansturing van begeleidingsteam

Bijlage 3: De Codeboom



Gewenste situatie



Wat is er nodig

Professionaliteit

Jongeren

- Vertrouwen in groepsleiding kunnen hebben

Professionals

- Stabiele teams
- Gevoelens en gedachten bespreekbaar blijven maken
- Duwtje in de rug van begeleidingsteam
- Aan de hand meegenomen worden door begeleidingsteam
- Cursus voor inwerken van nieuwe medewerkers
- Brainstormen en gedeelde visie binnen het team
- Plezier in het werk houden
- Vermindering in werkdruk
- Telefoonntje na heftig incident, gehoord en gewaardeerd worden.
- Toekomstplan maken voor het creëren van visie

Begeleidingsteam

- Vaste teams
- Vaste contracten
- Meer stabiliteit
- De kern van een team stabiel houden
- Overschatting voorkomen, lat niet te hoog leggen
- Minder administratieve rompslomp

Vormgeving van het team

Jongeren

- Individueel blijven werken
- Minder onduidelijkheid, allemaal op 1 lijn
- Kijken hoe ze het beste met mij omgaan daar met elkaar over praten
- Niet alle kinderen maar zo bij elkaar doen kijken welke kinderen wel er tussen passen en welke niet.
- Ruimte waar we ons kunnen terugtrekken

Professionals

- Rust en stabiliteit brengt jongeren mogelijkheid
- Samenwerking met andere organisaties
- Duidelijke behandeldoelen & richtlijnen
- Vaker om tafel om een visie te kunnen uitstralen

Begeleidingsteam

- Basis blijven neerzetten bij opname nieuwe cliënt
- Oog blijven houden voor het individu
- Afstemmen op het individu
- Samenwerking met andere organisaties

Pedagogisch leef en behandelklimaat

Jongeren

- Duidelijk zijn, Initiatief nemen
- Betrouwbaar zijn. Hartverwarmend en lief.
- Afspraken en regels kunnen houden
- Niet agressief zijn, Sportief, Creatief, Inleven

Professionals

- Inwerkprotocol niet per definitie volgen, afstemme
- Cursussen voorafgaand sneller inzetten
- In meeloopdiensten eisen stellen
- Kwetsbaarheid & feedback kunnen accepteren
- Empatisch vermogen, Pedagogische feeling.
- Algemene lijst met to do dingen bij inwerkprotocol
- Bij vertrek collega's specifiek kijken naar mogelijkheden
- Groepsleiders aansluiten bij sollicitatieprocedure

Begeleidingsteam

- Open houding, Eerlijkheid, Zelfreflectie
- Stevig in schoenen kunnen staan
- Groepsleiders betrekken bij sollicitatieprocedure
- Samen met het team een profiel opstellen, wat heb je nodig?

Bijlage 4: De stappen van de doorbraakmethode.

De doorbraakmethode bestaat uit 4 fases:

- Voorbereidingsfase: wat kunnen we anders doen?

Met alle medewerkers, van verschillende disciplines, wordt er gekeken naar het verbeterpakket. Het verbeterpakket bestaat uit inspirerende, en goede voorbeelden, realiseerbare doelen, een meetplan en een strategie om de beoogde doelen te behalen.

-Startfase: hoe kunnen we veranderen?

Tijdens de gehele intervisie of uitvoering van de methode wordt er gebruik gemaakt van een verbetercyclus die PDSA genoemd word. PDSA staat voor Plan, Doe, Studeer en voer de Actie uit. In de startfase leren alle medewerkers, wederom van alle disciplines, deze cyclus toe te passen om er optimaal gebruik van te kunnen maken.

- Midden fase: hoe krijgen we doorbraak?

In de midden fase wordt er gezocht naar ideaalbeelden. Deze worden bedacht, ontworpen en uitgetoetst. Dit zijn bijvoorbeeld uitwerkingen van ideale werkprocessen, methodieken of protocollen die niet te realiseren zijn in de huidige situatie. Het in de praktijk brengen en testen van de ideaalbeelden gebeurt doordat de ideaalbeelden in de werkelijkheid worden gebracht, hoe meer er worden ingebracht, hoe groter de doorbraak is.

- Eindfase; hoe houden we de verbetering vast?

Het borgen en verspreiden van verbeteringen staat centraal tijdens de eindfase. Met borgen wordt bedoeld dat alle verbeteracties, ideaalbeelden worden toegevoegd aan het huidige bestaan en het bij de organisatie gaat horen.