

30-03-2020

Afstudeerscriptie

UNIFORMITEIT IN HET HANDELEN VAN GROEPSLEIDERS

Behoeftenonderzoek

Naam student:	Milou Deijs
Studentnummer:	420850
Opleiding:	Toegepast Psychologie
Hoofdstroom:	Klinische Psychologie
Opdrachtgever:	Otto Gerhard Heldring Stichting (OGH)
1 ^e beoordelaar:	Ellen Vesters
2 ^e beoordelaar:	Alice Klaver
Contactpersoon OGH:	Marlieke van de Laar

Voorwoord

Voor u ligt de afstudeerscriptie: 'Uniformiteit in het handelen van groepsleiders'. Deze is geschreven als afstudeeropdracht voor de opleiding 'Toegepaste Psychologie'. Het dient als vooronderzoek, waarbij de behoeften van groepsleiders in kaart worden gebracht om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen. Dit onderwerp is gekozen in het kader van de hoofdstroom: klinische psychologie. Het onderzoek is in opdracht van de Ottho Gerhard Heldringstichting uitgevoerd.

Tijdens dit lange en leerzame proces heb ik goede hulp gekregen. Allereerst wil ik mijn eerste begeleider, Ellen Vesters, bedanken. Zij heeft met een kritische blik mijn hoofdstukken voorzien van feedback. Daarnaast wil ik Alice Klaver bedanken voor het begeleiden van mijn scriptie. Ook wil ik Rianne Marsman bedanken voor de fijne, extra hulp die ik heb mogen ontvangen tijdens het schrijven van de hoofdstukken. Ik heb meer geleerd van hen op het gebied van schrijven en onderzoek doen.

Verder gaat mijn dank uit naar de opdrachtgever: de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). Zij hebben een grote rol gespeeld tijdens het laatste deel van mijn studie. Ik wil hen bedanken voor een zeer leerzame stageplek en voor mijn eerste werkplek. Ik heb hierdoor heel veel ervaring mogen opdoen binnen de klinische setting: Jeugdzorg. In het bijzonder ook mijn dank aan Marianne Schut en Marlieke van de Laar, de contactpersonen van de OGH. Uiteraard bedank ik ook alle respondenten: de groepsleiders van de gesloten en besloten groepen van de OGH, voor het deelnemen aan mijn onderzoek. Tot slot wil ik mijn vriend bedanken voor de extra ontspanning en motivatie die hij me gaf, tijdens de afgelopen periode. Wanneer ik er even genoeg van had, zorgde hij ervoor dat ik weer met volle moed verder schreef aan mijn scriptie. Ook mijn klasgenoot en vriendin Isabelle Janssen heeft een grote rol gespeeld tijdens mijn studie. Sinds het eerste jaar van de opleiding heeft zij voor gezelligheid, hulp en fijne samenwerkingen gezorgd. Tijdens de uitvoering van mijn afstudeeropdracht is ze tevens mijn mentale steun geweest.

Ik wens u veel leesplezier.

Milou Deijs

Valburg, 30-03-2020

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de uniformiteit in het handelen van groepsleiders. Het doel is om de behoeften van groepsleiders in kaart te brengen op de gesloten- en besloten groepen van de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). Uit de praktijk blijkt namelijk dat het bestaande hulpmiddel om uniformiteit te bevorderen te weinig gebruikt wordt, volgens de opdrachtgever. Hierdoor worden de richtlijnen binnen de Jeugdzorg niet goed in acht genomen, waardoor de professionaliteit verloren gaat. De hoofdvraag binnen dit onderzoek luidt: "Wat zijn de behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?".

Een van de factoren die onderzocht wordt is de sociale behoefte. Onderzoekers tonen aan dat jeugdzorgwerkers in het algemeen nog niet tevreden zijn met de mate van ondersteuning die aanwezig is, de communicatie en coöperatie tussen teamleden. Er is volgens hen ook sprake van een lage moraal op de werkvloer. Uit de theorie blijkt dat veel groepsopvoeders vinden dat ze afhankelijk zijn van directie en te weinig inspraak en autonomie ervaren. Een derde onderwerp dat een rol speelt binnen dit onderzoek zijn de technische factoren. Er is in het theoretisch kader naar voren gekomen dat groepsleiders behoefte hebben aan handvatten en handelingsadviezen. Hierbij is training en supervisie cruciaal. Daarnaast zijn er technische uitdagingen voor de weergave van resultaten, volgens onderzoekers. Al deze aspecten zijn van negatieve invloed op de uniformiteit in het handelen van groepsleiders.

In dit onderzoek is met behulp van kwalitatieve- en kwantitatieve methoden gekeken of de behoeften van groepsleiders overeenkomen met de theorie. Er zijn eerst vier diepte-interviews afgenomen. Vervolgens is door alle respondenten een vragenlijst ingevuld (totaal van 62 groepsleiders). Bij het beantwoorden van de vragen is gebruik gemaakt van frequentieanalyses en verschilanalyses.

Uit de resultaten blijkt dat er op sociaal gebied vooral behoefte is aan saamhorigheid binnen het team. Dit kan behaald worden door middel van verbetering van de communicatie en complete teams tijdens vergaderingen en overdrachten. Een uitkomst op organisatorisch vlak is de sterke behoefte aan een lagere werkdruk. Factoren die hierbij naar voren kwamen zijn: kleinere formatie van de groepen, meer collega's binnen het team en meer dan één jeugdzorgwerker C. Ook worden vaste invalkrachten van betere kwaliteit gewenst. Aan de andere kant is er meer behoefte aan inspraak en terugkoppeling vanuit de manager. Ook hebben veel groepsleiders aangegeven meer veiligheid te willen ervaren tijdens het handelen. Ten slotte zijn de uitkomsten op technisch gebied: behoefte aan een up-to-date hulpmiddel, meer mogelijkheden in scholing/trainingen en meer onderscheid in incidentformulieren. Indien deze behoeften bevredigd worden, bevordert dit de uniformiteit in het handelen binnen de teams. Er zijn geen verschillen gevonden in de uitkomsten tussen groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen.

Verklarende woordenlijst

Uniformiteit

Gelijkvormigheid en overeenstemming in het handelen van groepsleiders. Op deze manier vormen groepsleiders een eenheid en treden ze op dezelfde manier op tegen de jongeren.

Nederlands Jeugdinstituut

Het Nederlands Jeugdinstituut (NJI) is een kenniscentrum dat zich bezig houdt met de actuele en relevante kennis over jeugd, vakmanschap en organisatie. Het doel van de organisatie is om het leven van kinderen, jongeren en opvoeders te verbeteren (Nederlands Jeugdinstituut, 2019).

Gedragswetenschapper

Gedragswetenschappers richten zich vanuit deskundigheid op het verminderen van opvoedingsproblematiek. Ze leveren een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van kinderen en jeugdigen. Dit doen zij zowel direct als indirect via adviezen naar de jeugdzorgwerkers (Nederlands Jeugdinstituut, 2019).

DSM-V

De 'Diagnostic and Statistical Manual of Mental Disorders' (DSM) is een classificatiesysteem, waarin psychische stoornissen zijn opgenomen.

Comorbiditeit

De aanwezigheid van twee of meer stoornissen/aandoeningen bij een patiënt.

Residentiële zorg

In de Residentiële Jeugdhulp verblijven kinderen en jongeren, die niet veilig meer in hun eigen omgeving kunnen leven. Ze leven dag en nacht op leefgroepen, waarbij ze begeleid worden door pedagogisch medewerkers, waaronder groepsleiders (Nederlands Jeugdinstituut, 2019).

Rehabilitatie

Het proces waarbij iemand met een psychische aandoening of kwaal hersteld.

Sensitieve ondersteuning

Een gevoelige en adequate responsiviteit vanuit de jeugdzorgwerker. Hierbij wordt gelet op de signalen die door het kind afgegeven worden. De jeugdzorgwerker probeert te begrijpen wat het kind voelt en benoemt deze gevoelens en emoties, die geobserveerd worden.

Jeugdzorg Plus

Jeugdzorg Plus is een gesloten vorm van jeugdhulp. Jongeren die binnen de Jeugdzorg Plus verblijven, vormen een gevaar voor zichzelf of voor de omgeving. Zij worden geplaatst door een machtiging van de rechter. Het doel is om jongeren met ernstige gedragsproblemen te behandelen, zodat ze weer kunnen participeren in de samenleving (Nederlands Jeugdinstituut, 2019).

Internaliserende problemen

Emotionele problemen, zoals: angst, depressieve gevoelens, teruggetrokkenheid etc.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Verklarende woordenlijst	3
Hoofdstuk 1: Inleiding van het onderzoek.....	
1.1 Inleiding	6
1.1.1 Aanleiding vanuit de opdrachtgever.....	7
1.1.2 Relevantie huidig onderzoek.....	7
1.2 Onderzoeksvraag	8
1.3 De opdrachtgever	8
1.4 Doelstelling van het onderzoek.....	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	
2.1 Residentiële zorg	10
2.2 Jeugdzorg Plus	10
2.3 Wisselwerking behoeften, arbeidssatisfactie en kwaliteit zorg	11
2.4 Sociale factoren	12
2.5 Organisatorische factoren.....	12
2.6 Technische factoren.....	13
2.7 Conceptueel model en veronderstellingen	14
Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign	
3.1 Onderzoeksmethode.....	15
3.2 Onderzoeksdoelgroep	15
3.3 Onderzoeksinstrument.....	16
3.4 Procedure	19
3.5 Analyse	19
Hoofdstuk 4: Resultaten	
4.1 Kwalitatief onderzoek	21
4.1.1 Respons en uitvoering.....	21
4.1.2 Resultaten kwalitatief onderzoek.....	21
4.2 Kwantitatief onderzoek	25
4.2.1 Respons en uitvoering.....	25
4.2.2 Resultaten kwantitatief onderzoek.....	26

Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en aanbevelingen	
5.1 Conclusies	29
5.2 Discussie	31
5.3 Aanbevelingen.....	32
5.4 Het vervolg en de rol van de TP-er.....	34
Bibliografie	35
Bijlagen	37
<i>Bijlage I: Opzet interview</i>	<i>37</i>
<i>Bijlage II: Getranscribeerde interviews</i>	<i>38</i>
Interview 1: Besloten groep	38
Interview 2: Besloten groep	48
Interview 3: Gesloten groep.....	57
Interview 4: Gesloten groep.....	67
<i>Bijlage III: Opzet vragenlijst</i>	<i>79</i>
<i>Bijlage IV: Tabellen resultaten.....</i>	<i>81</i>
Tabellen frequentieanalyses	81
Tabellen verschilanalyses.....	87
<i>Bijlage V: Stellingen</i>	<i>90</i>

Hoofdstuk 1: Inleiding van het onderzoek

In het eerste hoofdstuk wordt de aanleiding van het onderzoek besproken. Dit wordt toegelicht aan de hand van een onderzoeksvraag en deelvragen. Ook wordt de doelstelling van het onderzoek geformuleerd.

1.1 Inleiding

Van '*structuur in the lead*', naar '*professional in the lead*'.

Dat is de kanteling die heeft plaatsgevonden binnen de jeugdzorg, sinds de overgang van de zorg naar gemeenten. De jeugdzorg wordt niet langer bepaald door structuur, controle en beheersing. Eerst lag de nadruk namelijk vooral op het naleven van regels tijdens het werk van een groepsleider. Protocollen en handleidingen dienden strikt opgevolgd te worden. Nu ligt de aandacht bij de professionele afwegingen en beslissingen van de groepsopvoeder. Wanneer er bijvoorbeeld een conflict ontstaat met een jongere, observeert en beoordeelt een groepsopvoeder zelf de situatie. Vervolgens wordt er een weloverwogen beslissing genomen op basis van kennis en ervaring. Oftewel, er is meer autonome ruimte vrijgekomen in het handelen van de groepsleiders binnen de jeugdzorg (Dronkers, 2013). Dit betekent dat iedere groepsleider het recht heeft om zelf te bepalen op welke manier er gehandeld wordt. De professional staat nu centraal binnen de hulpverlening van jeugdzorg en jeugdbescherming.

Wel zijn er vanuit het Nederlands Jeugdinstituut, een kenniscentrum van jeugdzorg, richtlijnen opgesteld. De richtlijnen bestaan uit wetenschappelijk onderbouwde aanbevelingen en dienen enkel ter ondersteuning voor de jeugdzorgwerkers (ZORG Jeugdzorg, 2011). Het gaat hierbij om ondersteuning bij preventie, signalering, diagnostiek, behandeling en begeleiding bij een bepaald probleem. Elke professional kan deze richtlijnen inzien via de website van het Nederlands Jeugdinstituut, indien ze daar behoefte aan hebben. Het gaat hierbij om richtlijnen voor de volgende 16 onderwerpen:

- ADHD
- Crisisplaatsing
- Ernstige gedragsproblemen
- Kindermishandeling
- KOPP
- Middelengebruik
- Multi-probleemgezinnen
- Pleegzorg
- Problematische gehechtheid
- Residentiële jeugdhulp
- Samen met ouders en jeugdige beslissen over passende hulp
- Scheiding en problemen van jeugdige
- Seksuele ontwikkeling
- Stemningsproblemen
- Trauma
- Uithuisplaatsing (Nederlands Jeugdinstituut, 2019)

1.1.2 Aanleiding vanuit de opdrachtgever

Groepsleiders hebben vrijheid en inspraak om zelf beslissingen te nemen en zaken te regelen tijdens het behandelen. Door deze autonome ruimte van de groepsleider is er een verscheidenheid in handelwijzen, omdat iedere werknemer op zijn/haar eigen manier met de jeugd te werk gaat. Het probleem van de opdrachtgever, de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH), is dat er te veel variatie is tussen het handelen van groepsleiders. Dit levert in de praktijk problemen op, omdat bijvoorbeeld jongeren met autisme niet met de verschillende werkwijzen om kunnen gaan. Hierdoor ontstaan conflicten op de groep, die volgens de opdrachtgever voorkomen kunnen worden met behulp van meer structuur en uniformiteit in het handelen van de jeugdzorgwerkers. Dit probeert de OGH te bewerkstelligen met behulp van de behandelprotocollen. In deze protocollen zijn de richtlijnen van het Nederlands Jeugdinstituut verwerkt. Op deze manier wordt er meer ondersteuning geboden aan groepsopvoeders, waarbij ze hun autonomie behouden.

Er wordt echter te weinig gebruik gemaakt van deze protocollen, volgens de opdrachtgever. Uit de praktijk blijkt dat het veel tijd en moeite kost om de protocollen erbij te pakken. Deze staan namelijk opgeslagen op de gezamenlijke computers van de groepsleiding. Indien er een bepaalde situatie plaats vindt, is het niet functioneel om eerst de computer op te starten en de bestanden op te zoeken. Daarnaast zijn de behandelprotocollen zeer uitgebreid. De groepsleider heeft vaak geen tijd om alle hoofdstukken van het protocol door te lezen. Hierdoor nemen groepsleiders de richtlijnen niet goed in acht, waardoor ze op hun eigen manier te werk gaan en de professionaliteit verloren gaat. Uit onderzoek blijkt namelijk dat er nog te weinig kennis is bij de groepsleiders om de rol van professional goed uit te kunnen voeren. Dit betekent dat de kwaliteit van het handelen afneemt wanneer er geen ondersteuning en/of hulpmiddelen gebruikt worden (de Swart, 2014).

Ook is er maatschappelijke kritiek vanuit publiek, media en politiek over professionaliteit. Het professioneel handelen is namelijk terug te zien in de cliënttevredenheid. Het oordeel van de cliënt wordt vooral gevormd op basis van het handelen van de zorgverleners (Berden, 2016). De kritiek luidt dat de jeugdzorg niet professioneel handelt. Groepsleiders zouden niet voldoende kennis en vaardigheden hebben om goed om te gaan met de complexe problemen die ze in hun werk tegenkomen. De mening klinkt dat de jeugdzorg zich verder moet professionaliseren. Jeugdzorgwerkers kunnen hiervoor hun kennis ontwikkelen en nieuwe methodes aanleren. Ze dienen te streven naar een werksituatie, waarin eigen beslissingen genomen kunnen worden (Berger & Zwikker, 2010; Berden, 2016). Omdat het handelen van beroepskrachten veel kritiek krijgt, staat de jeugdzorg vaak in de schijnwerpers. Er speelt daardoor veel druk op jeugdzorginstellingen.

1.1.3 Relevantie huidig onderzoek

Uit onderzoek blijkt dat gerichte ondersteuning van professionals bij het uitvoeren van interventies een goede manier is om kwalitatief goede uitvoering

op lange termijn te waarborgen (Goense, Pronk, Boendermaker, & Berentsen, 2014). Dit houdt in dat de behoeften van groepsleiders in kaart gebracht moeten worden om tot een gerichte ondersteuning te komen.

De OGH vraagt zich af hoe de uniformiteit in de handelswijze van groepsleiders kan toenemen om kwalitatief goede zorg te kunnen bieden. Om tot een oplossing te komen moet geïnventariseerd worden wat de behoeften van groepsleiders zijn op het gebied van ondersteuning in het gebruik van richtlijnen. Het doel hiervan is om uniformiteit in het handelen te bevorderen. Er wordt onderscheid gemaakt tussen sociale-, organisatorische- en technische behoeften. Bij de sociale behoeften gaat het om processen binnen het team, zoals communicatie en samenwerking. Voorbeelden van organisatorische behoeften zijn inspraakmogelijkheden, omgang met directie en veiligheid binnen de organisatie. De technische behoeften bestaan uit bijvoorbeeld hulpmiddelen, trainingen of computerprogramma's en -systemen, die ingezet worden tijdens het werk van groepsleiders. De behoeften worden in kaart gebracht op zowel de gesloten- als de besloten groepen.

1.2 Onderzoeksvraag

Gebaseerd op de voorgaande paragraaf, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

- Wat zijn de behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?

Hierbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Wat zijn de sociale behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?
- Wat zijn de organisatorische behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?
- Wat zijn de technische behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?
- Is er een verschil in behoeften tussen groepsleiders van gesloten groepen en groepsleiders van besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?

1.3 De opdrachtgever

De Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH) is een non-profit organisatie voor jongeren tussen de 12 en 18 jaar, van allerlei intelligentieniveaus. De ontwikkeling van deze jongeren loopt gevaar, omdat zij ernstige emotionele- en gedragsproblemen vertonen. Het doel van de organisatie is om een veilige omgeving te creëren voor de jeugd, om hun ontwikkeling te waarborgen.

Daarnaast is het doel om de jongeren handvatten te bieden voor de omgang met hun psychische problematiek. De problematiek is zeer uiteenlopend. Hierbij is elke stoornis uit de DSM-V mogelijk.

Ouders, verzorgers of voogd kunnen terecht bij de gemeente voor ondersteuning en hulp bij de opvoeding. Vervolgens kunnen zorginstanties ingeschakeld worden. Jongeren worden daarbij beoordeeld door een onafhankelijk gedragswetenschapper. De gedragswetenschapper schrijft een advies voor de rechter op basis van de omgeving (ouders), voogd of politie. De rechter beslist of er een gesloten machtiging gegeven wordt. Dit gebeurt als jongeren bedreigd worden in de ontwikkeling.

De Ottho Gerhard Heldringstichting bestaat uit gesloten-, besloten en open groepen. Elke groep wordt aangestuurd door jeugdzorgwerkers, oftewel groepsleiders. Bij de gesloten groepen zijn er geen vrijheden en mogen groepsleiders fysiek ingrijpen. Hier slapen de jongeren achter gesloten deuren, hebben zij geen telefoon en geen (mogelijk) gevaarlijke voorwerpen op hun kamer. Zij mogen niet naar buiten, behalve in de binnentuin. Bij de besloten groepen zijn er meer vrijheden, maar is er nog wel sprake van vrijheid beperkende maatregelen. Denk hierbij aan het inleveren van de telefoon of voor straf naar de kamer. Op de open groepen maken de jongeren, in overleg, hun eigen keuzes en mogen groepsleiders niet fysiek ingrijpen.

1.4 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om de behoeften in kaart te brengen van groepsleiders op de gesloten- en besloten groepen om de uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen. Uit de praktijk blijkt namelijk dat het bestaande hulpmiddel ter ondersteuning (de behandelprotocollen van de OGH), weinig gebruikt wordt. Groepsleiders maken hierdoor geen gebruik van gerichte ondersteuning in het handelen met de problematiek van de jongeren. Vervolgens gaat de kwaliteit van de uitvoering binnen jeugdzorg achteruit, waardoor cliënten, media en politiek ontevreden zijn (Berden, 2016).

Met behulp van de uitkomsten van dit onderzoek, kunnen nieuwe werkwijzen geadviseerd worden voor de organisatie of de toekomstige afstudeerder. Hierbij kan gedacht worden aan een nieuw hulpmiddel, workshops, trainingen of vergaderingen. Deze nieuwe werkwijzen dienen de uniformiteit in het handelen te bevorderen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het tweede hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de begrippen en constructen van het onderzoek. Het conceptueel model wordt toegelicht en de veronderstellingen worden besproken.

2.1 Residentiële zorg

Wanneer een jeugdige uit huis geplaatst is en bij een instelling ingeschreven staat, is er sprake van residentiële zorg. Een rechter kiest voor een uithuisplaatsing wanneer een jongere in zijn ontwikkeling bedreigd wordt. Er wordt dan een veilige haven gecreëerd voor jongeren die ernstige emotionele- en gedragsproblemen vertonen. Er is sprake van problemen op school en/of in de sociale relaties. Deze beginnen vaak al op jonge leeftijd in het gezin van herkomst. Hierbij gaat het in het bijzonder om relatieproblemen tussen ouder en kind en de pedagogische onmacht bij de ouders (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006). Het realiseren van de veilige haven is vooral de taak van de groepsopvoeders. Dit zijn specialisten in de orthopedagogische zorg, waarbij het verzorgen en opvoeden centraal staat. Groepsopvoeders zijn zowel MBO- als hbo-geïnscholen. Zij moeten kinderen en jongeren naast een goede basiszorg ook behandeling bieden binnen residentiële voorzieningen. Het groepsklimaat is hierbij van grote invloed, om doelen te realiseren zoals: opvoeding, behandeling en rehabilitatie. Groepsleiders dienen de balans te vinden tussen enerzijds ondersteuning en sensitieve respons en anderzijds gezag, sturing en controle. Onder sensitieve ondersteuning wordt de interpretatie van- en reactie op de signalen van het kind verstaan (Jongepier, 2011). De jongere ervaart dit als steun, vertrouwen of persoonlijke aandacht vanuit de groepsopvoeders.

2.2 Jeugdzorg Plus

Binnen de residentiële zorg is er onderscheid tussen open residentiële zorg en de gedwongen, extra specialistische behandeling: 'Jeugdzorg Plus'. Dit onderzoek richt zich op de gesloten- en besloten groepen van de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). Deze groepen vallen ook onder de 'Jeugdzorg Plus' behandeling.

Bij 'Jeugdzorg Plus' is er sprake van een zwaardere doelgroep. Onderzoek van Harder en Nijhof bevestigt de meervoudige problematiek bij de jongeren (Vermaes & Nijhof, 2014). Een ander verschil is dat er bij 'Jeugdzorg Plus' een gesloten plaatsing van de kinderrechter vereist is. De behandeling kan tegen de wil van jeugdige, ouders of gezagvoerder worden opgelegd. Er kan tijdens deze behandeling sprake zijn van vrijheid beperkende maatregelen, terwijl dat bij de open residentiële zorg niet is toegestaan. Vrijheid beperkende maatregelen zijn bijvoorbeeld vastpakken en vasthouden, tijdelijke plaatsing in afzondering, beperkingen van communicatiemiddelen, controlemaatregelen van kamer of lichaam en kleding etc. Jongeren in 'Jeugdzorg Plus' hebben veelal een lange hulpverlenersgeschiedenis van gemiddeld 5 à 6 interventies. Daarnaast heeft meer dan 50% een beneden gemiddelde intelligentie, een problematisch

middelengebruik en geen binding meer met school/werk of een leerachterstand. Verder heeft een groot deel van de jongeren een dreigende antisociale persoonlijkheidsontwikkeling, een hoge comorbiditeit met internaliserende problemen en een conflictrijke/gewelddadige gezinsrelatie (Vermaes & Nijhof, 2014). Onderzoek in de open residentiële zorg laten vergelijkbare resultaten zien.

2.3 Wisselwerking behoeften, arbeidssatisfactie en kwaliteit zorg

Een veelbesproken onderwerp binnen de jeugdzorg is de kwaliteit van de zorg. De kwaliteit wordt vastgesteld door de feitelijkheid van de verleende zorg te vergelijken met wat wenselijk geacht wordt (Geelen, 1995). De kwaliteit wordt door verschillende factoren beïnvloed.

Een van de belangrijkste factoren is de cliënttevredenheid. Hierbij wordt nagegaan of de cliënten tevreden zijn over de verkregen zorg in vergelijking met de verwachtingen ervan. Er wordt veel onderzoek naar gedaan. Greenley en Schoenherr (2006) vonden in hun onderzoek een samenhang tussen de cliënttevredenheid en het hulpaanbod/deskundigheid van groepsleiders. De tevredenheid van cliënten wordt volgens hen onder andere bepaald door processen en prestaties binnen de organisatie. Daarnaast laten van Yperen en Konijn (2006) zien dat de tevredenheid van cliënten toeneemt wanneer de relatie met de hulpverlener beter is. Ten slotte zien Raynes, Pratt en Roses (1995) tijdens hun onderzoek dat de wijze van communicatie tussen groepsleiding en bewoners een indicatie is voor de kwaliteit.

Een andere belangrijke factor die van invloed is op de zorgkwaliteit is de arbeidssatisfactie. Dit staat enerzijds voor de betrokkenheid van hulpverleners en anderzijds voor de mate waarin een persoon tevreden is met aspecten van de werksituatie. Tijdens dit onderzoek wordt aandacht besteed aan dit laatste aspect. Hierbij wordt gekeken in hoeverre de behoeften van werknemers zijn bevredigd. Indien de behoeften bevredigd zijn, zal de arbeidssatisfactie hoger zijn. De arbeidssatisfactie heeft verschillende dimensies, zoals: vertrouwen in leiding, omgang met collega's, technische competenties, taakhoud etc. (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006). De arbeidssatisfactie speelt de belangrijkste rol binnen dit onderzoek. Er is namelijk een wisselwerking zichtbaar tussen behoeften, arbeidssatisfactie en de kwaliteit van de zorg. Wanneer de behoeften van de groepsleiders niet bevredigd worden, zijn zij minder tevreden met de werksituatie, waardoor de arbeidssatisfactie tevens lager ligt. Een lage arbeidssatisfactie zorgt voor een verminderde kwaliteit van de zorg. Het doel van de jeugdzorg is om optimale zorg te leveren aan jongeren. De kwaliteit van de zorg kan verbeterd worden door groepsleiders meer uniform te laten handelen. Hiervoor dienen de behoeften van groepsleiders in kaart gebracht te worden. Indien de behoeften van groepsleiders bevredigd worden, zal dit een positief effect hebben op de uniformiteit in het handelen. De wensen van groepsleiders kunnen namelijk meegenomen worden tijdens het ontwikkelen van nieuwe hulpmiddelen, afspraken etc. ter ondersteuning van de uniformiteit.

Tijdens dit onderzoek wordt gekeken naar drie verschillende factoren binnen het werk van de groepsleider: sociale factoren, organisatorische factoren en technische factoren.

2.4 Sociale factoren

Een van de factoren die onderzocht wordt is de sociale behoefte. Hierbij gaat het om de processen binnen het team, zoals relaties met collega's, stabiliteit binnen het team etc. Tijdens de overzichtsstudie naar effectiviteit van de residentiële jeugdzorg werden deze onderdelen onderzocht. Uit de resultaten blijkt de arbeidssatisfactie met betrekking tot het teamklimaat het grootst (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006). Toch zijn er nog verschillende onderwerpen waar de jeugdzorgwerkers nog niet tevreden over zijn op sociaal gebied.

Een eerste voorbeeld hiervan is de moraal. Moraal is een stelsel van normen en waarden. In dit geval gaat het om wat jeugdzorgwerkers als waardevol zien binnen hun werk. Indien er sprake is van een lage moraal, zorgt dit binnen het team voor minder enthousiasme en motivatie ten aanzien van het werk dat verricht wordt. Dit zal tevens leiden tot een negatieve uitstraling naar jeugdigen. Wanneer er sprake is van een lage moraal, zal de kwaliteit van de zorg minder zijn. Uit onderzoek blijkt dat ongeveer een tiende van de groepsleiders een hoge moraal heeft. Bijna een derde geeft aan niet tevreden te zijn. De oorzaken kunnen zeer uiteenlopen. Het kan gaan om de mate van ondersteuning die aanwezig is, de manier waarop het team samenwerkt of de wetenschap dat goede kwaliteit gewaardeerd wordt (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006).

Daarnaast geeft een groot deel van de groepsleiders aan dat er een gebrek is aan communicatie en coöperatie tussen de teamleden. Dit maakt het samenwerken moeilijker en dat heeft invloed op het teamwerk. Als de omgang met conflicten moeizamer verloopt, zal dat namelijk een negatief effect hebben op het groepsproces. Hier zullen de jongeren op den duur last van ervaren, waardoor zowel de cliënttevredenheid als de zorgkwaliteit omlaag gaat (Buljac & van Wijngaarden, 2009).

2.5 Organisatorische factoren

Een andere factor die tijdens het onderzoek aan bod komt is de organisatorische behoefte. Dit zijn de behoeften op het gebied van werkdruk, begeleiding en sturing vanuit de organisatie. Ook gaat het om financiële strategieën en beloningen.

Clarijs en Jumelet (2006) geven aan dat groepsopvoeders voldoende invloed moeten krijgen. Daarnaast moet er voldoende duidelijkheid geboden worden en ondersteuning gegeven worden door de organisatie. Echter geven groepsleiders aan dat ze nog onvoldoende vrijheid hebben om het handelen zelf vorm te geven. Ze vinden dat ze afhankelijk zijn van directie. Het overgrote deel is niet tevreden over de inspraakmogelijkheden en autonomie. Daarnaast zijn groepsleiders ontevreden over de begeleiding die ze ontvangen.

Verder is gebleken dat hulpverleners het best te benaderen zijn door middel van beloningen. Het werkt om mensen te herinneren aan wat ze moeten doen door ze te belonen met geld of andere randvoorwaarden te creëren, zoals tijd, materiaal, ondersteuning of expertise. Uit onderzoek zijn echter tegenovergestelde bevindingen in kaart gebracht. Er is namelijk naar voren gekomen dat hulpverleners last ervaren op deze aspecten door de bezuinigingen binnen jeugdzorg (Stals & Reith, 2008).

Een derde onderwerp dat een rol speelt in de organisatorische behoeften is de veiligheid binnen de organisatie. Binnen de jeugdzorg kunnen namelijk bedreigende werksituaties voorkomen. Door deze situaties en de eigen werkervaring kan angst ontstaan. Dit kan leiden tot onveiligheid en handelingsverlegenheid. Daarnaast spelen dossiervorming, protocollering en certificering mee in het ontstaan van handelsverlegenheid. Er bestaat hierdoor een risico dat een papieren werkelijkheid gecreëerd wordt en niet het adequaat handelen van de groepsleider. Dit betekent dat de jeugdzorgwerker verstrikt kan raken in het papierwerk, wat geen raakvlak meer heeft met het handelen. Daarentegen heeft beroepsregistratie wel een positieve invloed op de verantwoordelijkheid van de hulpverleners. Ze nemen een eigen positie in, waarbij ze kunnen rekenen op de organisatie door de dossiers als rugdekking (Slump, 2003).

2.6 Technische factoren

De derde en laatste factor die onderzocht wordt tijdens dit onderzoek is de technische behoefte. Hierbij gaat het om de digitale meldingssystemen. Ook gaat het om trainingen en hulpmiddelen.

In de vorige paragraaf is de dossiervorming en protocollering besproken. De omgeving waarin dit vormgegeven kan worden, valt onder de technische behoefte. Onderdelen als informele en formele leeromgevingen helpen mee in het vertrouwen van de groepsleider (Slump, 2003).

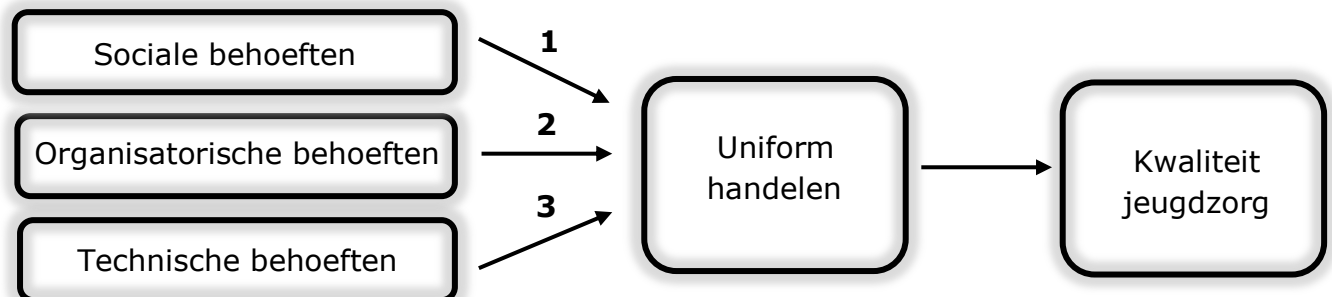
Uit onderzoek is naar voren gekomen dat groepsoepvoeders behoefte blijken te hebben aan handvatten en handelingsalternatieven. Er is namelijk voldoende sprake van 'het denken over', maar de vertaalslag naar het concrete handelen, mist nog (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006). Er is dus behoefte aan concrete hulpmiddelen.

Training en supervisie is daarbij cruciaal in de ondersteuning van de hulpmiddelen. Dit is ter ondersteuning voor het realiseren van een veilig pedagogisch klimaat. Het aanbod moet aansluiten op de kwaliteiten die de groepsleiders reeds bezitten (Jongepier, 2011).

Daarnaast zijn er nog technische uitdagingen voor de weergave van resultaten. Het gaat dan onder andere over de wijze waarop de resultaten gemeten worden en de manier waarop bijgedragen activiteiten inzichtelijk gemaakt kunnen worden (de Vries & Wolters-Ravoo, 2016).

2.7 Conceptueel model en veronderstellingen

In figuur 2.1 is het conceptueel model van dit onderzoek te zien. Deze is ontworpen aan de hand van voorgaande paragrafen. Elk cijfer in het figuur is een weergave van de veronderstelling die bij het begrip hoort. De veronderstellingen staan onder het model opgesteld.



Figuur 2.1: Conceptueel model

De veronderstellingen die hierbij zijn opgesteld, luiden als volgt:

1. De sociale behoefte van groepsleiders is: een betere samenwerking van het team. Dit kan behaald worden door betere communicatie, coöperatie en ondersteuning. Dit zal tevens zorgen voor een hogere moraal.

2. Een organisatorische behoefte van groepsleiders is: meer inspraakmogelijkheden en autonomie om het handelen vorm te geven.

3. Een andere organisatorische behoefte van groepsleiders is: het verlagen van de handelingsverlegenheid. Dit kan behaald worden door het verminderen van angst in bedreigende werksituaties.

4. De technische behoeften van groepsleiders zijn: een hulpmiddel waarbij 'het denken over' omgezet wordt naar concreet handelen. Daarnaast training en supervisie ter ondersteuning van het hulpmiddel.

5. Er is géén verschil in behoeften tussen groepsleiders van gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting.

Het conceptueel model en de veronderstellingen zijn opgesteld met behulp van het theoretisch kader. Indien de behoeften uit figuur 2.1 worden bevredigd, leidt dit tot een hogere arbeidssatisfactie bij groepsleiders. Daarnaast heeft het een positief effect op de uniformiteit in het handelen van groepsleiders. Wanneer groepsleiders uniform handelen leidt dit mogelijk tot een betere kwaliteit van de jeugdzorg. Tijdens dit onderzoek worden de behoeften van jeugdzorgwerkers in kaart gebracht. Hiervoor wordt zowel kwantitatieve- als kwalitatieve dataverzameling ingezet.

Hoofdstuk 3: Onderzoeksdesign

In het derde hoofdstuk wordt duidelijk op welke wijze de onderzoeksgegevens verzameld zullen worden. Hierbij worden de onderzoeksmethode en de onderzoeksinstrumenten beschreven. Daarnaast wordt de onderzoeksdoelgroep in kaart gebracht. Ten slotte worden de procedure en analyse verantwoord.

3.1 Onderzoeksmethode

Om antwoorden te kunnen geven op de hoofdvraag en deelvragen wordt ten eerste gebruik gemaakt van een kwalitatieve methode van dataverzameling. Bij kwalitatief onderzoek wordt ingegaan op de vooraf verzamelde informatie. Deze methode is open en flexibel; de beleving van de onderzochte staat centraal (Verhoeven, 2014). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. Er is gekozen om eerst het interview af te nemen, omdat de geïnterviewde groepsleiders op deze manier hun behoeften gericht in kaart brengen.

De tweede manier van dataverzameling is namelijk de vragenlijst; een kwantitatieve onderzoeksmethode. Hierbij gaat het om het verzamelen van cijfermatige gegevens bij alle groepsleiders van de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). De vragenlijst wordt gemaakt in Qualtrics. Hier is voor gekozen, zodat de vragenlijsten individueel kunnen worden ingevuld. Er kan niet bij elkaar gekeken worden en er is geen sprake van overleg tussen de groepsleiders. Zo blijven de gegevens geheel anoniem. Er is eerst een proefvragenlijst ingevuld door een groepsleidster die op een gesloten groep van de OGH heeft gewerkt. Zij behoort niet tot de respondenten, maar is wel representatief voor de onderzoekspopulatie. Uit de proefafname kwam naar voren dat de gebruikte vaktermen duidelijk waren en er verder geen vragen ontstonden tijdens het invullen. Nadat de vragenlijsten zijn afgenomen en alle gegevens zijn verzameld, wordt de analyse uitgevoerd via SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Dit is een softwareprogramma voor statistische analyse, waarbij een grote hoeveelheid gegevens kan worden ingevoerd (Baarda & van Dijkum, Basisboek Statistiek met SPSS, 2014).

Bij dit onderzoek is sprake van triangulatie. Dit betekent dat er wordt gekeken of het verkregen resultaat klopt met behulp van een andere methode. In dit geval wordt de verkregen informatie uit de interviews gecontroleerd door middel van de vragenlijst. Hierdoor wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd.

3.2 Onderzoeksdoelgroep

De populatie van dit onderzoek betreft jeugdzorgwerkers binnen de besloten- en gesloten jeugdzorg. Voor de operationele populatie is gekozen voor vaste jeugdzorgwerkers C en D van de besloten- en gesloten groepen van de Ottho Gerhard Heldringstichting. Jeugdzorgwerkers C zijn hbo-gechoold en hebben een breder takenpakket en een hoger inkomen dan jeugdzorgwerkers D (mbo-gechoold). Het gaat in totaal om 62 medewerkers. Hier is voor gekozen, omdat

de vaste groepsleiding consistent aanwezig is op de groep. Dit betekent dan ook dat zij met regelmaat bezig zijn met de complexe problematiek van de jongeren. Daarnaast is voor de besloten- en gesloten groepen gekozen, omdat groepsleiders hier de meeste vrijheid hebben in handelen, vergeleken met de open groepen. Wanneer de vrijheid in handelen groter is, wordt de kans op uniformiteit kleiner. Dit is van belang voor het onderzoek, omdat de opdrachtgever streeft naar meer uniformiteit in het handelen van groepsleiders. Hierdoor is deze doelgerichte steekproef het meest representatief voor de gehele populatie jeugdzorgwerkers van besloten- en gesloten groepen binnen de jeugdzorg.

Voor de interviews is sprake van een selecte steekproef, namelijk een praktisch bruikbare steekproef (Verhoeven, 2014). Hierbij worden groepsleiders specifiek geselecteerd voor de interviews. Hier is voor gekozen omdat de uitkomsten een grote invloed hebben op de inhoud van de vragenlijst. Met behulp van de informatie uit de interviews, worden namelijk de topics voor de vragenlijst opgesteld. Er zijn dus groepsleiders geselecteerd voor de kwalitatieve dataverzameling. Er worden van tevoren afspraken gemaakt met vier tot zes groepsleiders. De groepsleider die aanwezig is op de dag van de afspraak wordt geïnterviewd.

Daarna worden de groepsleiders benaderd via een mondelinge uitleg tijdens de vergadering op de groep voor het invullen van de vragenlijst. Het gaat om ongeveer zeven respondenten per vergadering. In totaal gaat het om negen vergaderingen. Er wordt vanuit gegaan dat de totale onderzoeksdoelgroep deelneemt aan de vragenlijst, aangezien het invullen ervan verplicht wordt door de managers. De verplichting van het invullen heeft mogelijk geen negatief effect op de bereidheid van groepsleiders om mee te werken. Er wordt namelijk benadrukt dat de wensen van hen in kaart gebracht zullen worden, met behulp van het onderzoek. De afnames zullen tijdens de vergaderingen plaatsvinden, in aanwezigheid van de manager. Op deze manier is er meer zekerheid dat de groepsleiders aanwezig zullen zijn voor de afname. Indien sommige medewerkers onverhoopt niet aanwezig zullen zijn tijdens de vergadering, worden zij apart benaderd op een later moment.

3.3 Onderzoeksinstrument

Het eerste onderzoeksinstrument dat gebruikt wordt, is het semigestructureerde interview. Hierbij worden van tevoren enkele topics opgesteld, die als uitgangspunt dienen. Voor het bepalen van de topics is eerst een literatuuronderzoek uitgevoerd. Door middel van de gevonden theorie, zijn de volgende drie topics naar voren gekomen: sociale factoren, organisatorische factoren en technische factoren.

Op basis van deze drie constructen zijn enkele vragen opgesteld. De theorie uit hoofdstuk vier van het boek 'Basisboek interviewen' is gebruikt tijdens het opstellen van de interviews (Baarda & van der Hulst, Basisboek interviewen,

2017). In het specifiek gaat het hierbij om het formuleren van goede vragen. De opzet van deze vragenlijst is terug te zien in bijlage I. Bij de samenstelling van de interviewvragen is gelet op de eerdergenoemde topics. Op basis van deze samenstelling zijn tevens doorvragen opgesteld.

Hoofdstuk zeven van het boek 'Wat is onderzoek' is gebruikt bij het inrichten van het semigestructureerde interview (Verhoeven, 2014). Ook gaat dit hoofdstuk verder in op gesprekstechnieken. Daarnaast verdiept deze literatuur zich in de praktische zaken van de kwalitatieve onderzoeksmethode, namelijk: de juiste manier van gesprekken opnemen.

Verder zijn de boeken 'Interviewen in de praktijk' (van der Lugt, 2013) en 'Leren interviewen' van Hulshof (2013) gebruikt bij het coderen en transcriberen van de interviews.

De interviewer (M. Deijs) dient in te gaan op wat de groepsleiders vertellen, aangezien het een semigestructureerd interview is. De geïnterviewde kan zelf dus nog andere onderwerpen aan bod brengen. Het doel van de diepte-interviews is om de behoeften van jeugdzorgwerkers in kaart te brengen binnen hun werk. Dit gebeurt op basis van de genoemde topics: sociale-organisatorische- en technische factoren.

Het volgende onderzoeksinstrument dat gebruikt wordt is de vragenlijst. Deze wordt opgesteld in Qualtrics. De opzet hiervan is terug te zien in bijlage III. Dit wordt gedaan met behulp van informatie uit de diepte-interviews. Daarnaast is hoofdstuk zeven uit het boek 'Wat is onderzoek' tevens gebruikt bij het vormgeven van het online onderzoek; de vragenlijst (Verhoeven, 2014). Hierbij is gelet op het schrijven van een introductie. Ook gaat deze theorie over de benadering van de respondenten. Daarnaast zijn het derde- en vierde hoofdstuk gebruikt van het boek 'Basisboek enquêteren' (Baarda & de Goede, 2015). Hierbij gaat het om het opstellen van vragen en antwoordmogelijkheden. Ten slotte is gebruik gemaakt van de literatuur: 'De vragenlijst' (Brinkman, 2014) en 'Enquêteren' (Jansen & Joostens, 2004) voor hulp bij een solide verwerving van gegevens.

De eerste webpagina begint met een korte inleiding. Vervolgens wordt er gevraagd naar het geslacht van de groepsleiders. Ook dienen ze in te vullen of ze op een besloten- of gesloten groep werken. Een belangrijk aspect van de enquête is dat het zo kort mogelijk gemaakt wordt. Van de Bilt (2016) geeft aan dat respondenten anders minder tijd aan een vraag besteden. Ook laat dit onderzoek zien dat respondenten gefrustreerd kunnen raken omdat het invullen van de vragenlijst te veel tijd in beslag neemt. Hierdoor ontstaat de kans dat de vragen niet naar waarheid worden ingevuld, waardoor de betrouwbaarheid afneemt. De vragenlijst wordt afgesloten met het bedanken van de groepsleiders voor het invullen.

Tabel 3.1:

Vragenlijst: overzicht van schalen en items

Schalen	Items
Technische behoeften	11, 14, 15, 16, 17
Organisatorische behoeften	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 12, 18
<i>Werkdruk</i>	1, 2, 3, 4, 6, 8
<i>Betrokkenheid</i>	5, 7, 9, 12, 18
Sociale behoeften	10, 13, 14, 17

De vragenlijst bestaat in totaal uit 18 stellingen. Dit is terug te zien in tabel 3.1. De stellingen staan niet op volgorde van schaal. De stellingen staan door elkaar heen. Hier is voor gekozen, omdat de respondent op deze manier bij elke stelling opnieuw tot denken wordt gezet. Wanneer de stellingen per schaal gesorteerd staan in de vragenlijst, is de kans groter dat de respondent de items herkent en als herhaling ziet. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid dat er minder goed wordt nagedacht over het antwoord, waardoor de betrouwbaarheid afneemt.

Het eerste construct technische factoren bestaat uit drie items en het construct sociale factoren bestaat uit vier items. Het construct organisatorische factoren bevat de meeste items, namelijk elf stellingen. Vanwege dit verschil in aantallen is ervoor gekozen om de organisatorische behoeften te splitsen in subschalen, namelijk: 'werkdruk' en 'betrokkenheid'. Eerder is naar voren gekomen dat op organisatorisch vlak zowel de begeleiding en ondersteuning vanuit de managers als de werkdruk belangrijke aspecten zijn (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006). Het doel van de subschalen is om een betrouwbare Cronbach's Alpha te krijgen tijdens de analyse. Hiervoor is het noodzakelijk dat de items van een schaal dezelfde constructen meten.

De respondent kan door middel van een 5-puntlikertschaal antwoorden van 'helemaal mee eens' tot 'helemaal oneens'. De afname duurt ongeveer 5 minuten.

Voorbeelditem

Ik heb behoefte aan:

	Helemaal Oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Een lagere werkdruk	☐	☐	☐	☐	☐

3.4 Procedure

De dataverzameling start met het maken van afspraken voor de interviews. Dit gebeurt telefonisch, ongeveer een week van tevoren. Er wordt naar vier tot zes groepen gebeld; twee tot drie besloten groepen en twee tot drie gesloten groepen. Aan de hand van de eerste vier interviews wordt besloten of er nog meer informatie nodig is en er dus meer interviews moeten worden afgenomen. Indien er vier compleet verschillende interviews afgenomen worden, waarbij steeds nieuwe informatie wordt gewonnen, zullen er mogelijk nog één à twee extra interviews afgenomen worden. Als de informatie uit de vier afgenomen interviews met elkaar overeenkomen, is het mogelijk dat er niet meer interviews afgenomen hoeven te worden. Ze zullen dan geen toegevoegde waarde hebben tijdens de dataverzameling. Na de afnames van de interviews, worden ze woordelijk getranscribeerd. Met behulp van de transcripties, worden de gegevens gecodeerd. Tijdens de eerste ordening (axiaal coderen) komen enkele thema's naar voren. Door middel van deze thema's worden stellingen opgesteld voor de vragenlijst.

Vervolgens moeten de data van de vergaderingen in kaart gebracht worden. Daarna kunnen de afspraken gemaakt voor de afnames van de vragenlijsten. Dit gebeurt tevens telefonisch, ongeveer een week van tevoren. In totaal worden negen groepen benaderd; vijf besloten groepen en vier gesloten groepen. Tijdens de eerste minuten van de vergadering wordt er een mondelinge uitleg gegeven van het onderzoek. Er dient expliciet benoemd te worden dat de vragenlijsten individueel ingevuld moeten worden, om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen. Op deze manier worden de respondenten namelijk niet beïnvloedt door de mening van collega's. Tevens wordt vermeld dat het invullen anoniem is. Het online invullen via Qualtrics verlaagt de invloed van groepsdynamiek. Er kan op deze manier niet bij elkaar gekeken worden naar antwoorden, terwijl dat bij een papieren vragenlijst wel mogelijk is. Na het invullen van de vragenlijst, worden de groepsleiders nogmaals bedankt. Ten slotte worden de gegevens van kwantitatieve dataverzameling opgevraagd in Qualtrics. Deze worden overgenomen in het softwareprogramma SPSS om de analyse uit te kunnen voeren.

3.5 Analyse

Wanneer de interviews zijn afgenomen, worden ze volledig uitgeschreven, oftewel getranscribeerd. Vervolgens worden ze gecodeerd tot verschillende thema's. Dit gebeurt beide handmatig.

Voor het coderen wordt alleen relevante informatie gebruikt. Het eerste proces dat hierbij wordt uitgevoerd, noemt men 'open coderen'. Bij 'open coderen' worden codes aangebracht bij belangrijke citaten. Vervolgens worden deze codes samengevoegd tot een overkoepelende term. Dit proces wordt 'axiaal coderen' genoemd. Ten slotte worden de termen onderverdeeld in verschillende thema's. Op basis van deze thema's worden specifieke stellingen opgesteld voor een vragenlijst.

Nadat alle verzamelde gegevens van de vragenlijst zijn ingevoerd in SPSS, kunnen de analyses uitgevoerd worden. Allereerst wordt er een homogeniteitsanalyse uitgevoerd. Hierbij wordt de Cronbach's Alpha berekend. Zo kan de betrouwbaarheid in kaart gebracht worden. Vervolgens worden er frequentieanalyses uitgevoerd. Op deze manier komen de behoeften van de groepsleiders direct en duidelijk naar voren. Zo kan er antwoord gegeven worden op de eerste drie deelvragen.

Daarnaast wordt er gekeken of er significante verschillen zijn gevonden tussen de resultaten van de groepsleiders op de gesloten- en besloten groepen. Dit wordt gedaan door middel van de T-toets. Hier is voor gekozen, omdat er sprake is van een nominale variabele: de vorm van de groep (besloten- of gesloten) en er is sprake van een ratio variabele: de verschillende behoeften. Ten slotte worden de resultaten van de analyses vergeleken met de literatuur. Hier wordt vervolgens een conclusie uit getrokken.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In het vierde hoofdstuk worden de uitvoering en respons van het onderzoek besproken. Daarnaast worden de analyses en resultaten gerapporteerd. De onderzoeksvragen worden met behulp van dit hoofdstuk beantwoord.

4.1 Kwalitatief onderzoek

4.1.1 Respons en uitvoering

Voor het kwalitatieve onderzoek is een selectie gemaakt uit alle groepsleiders van zowel de gesloten- als besloten groepen van de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH). Op donderdag 9 Januari is er gebeld naar vier verschillende groepen. De groepsleiders die op dat moment aanwezig waren, hebben afspraken gemaakt voor de interviews. Zij zijn de participanten van het kwalitatieve onderzoek. De selectie heeft dus willekeurig plaatsgevonden. Tijdens deze vier interviews is genoeg informatie verzameld, waardoor er niet meer participanten nodig waren voor verdere interviews. Er is een bewuste keuze gemaakt om net zoveel groepsleiders van de gesloten groepen als groepsleiders van de besloten groepen te interviewen. Er is op deze manier minder kans dat de uitkomsten van het onderzoek op toeval berusten. Er is namelijk evenveel input vanuit zowel de gesloten- als de besloten groepsleiders voor het opstellen van de vragenlijst.

Het aantal geïnterviewde groepsleiders komt overeen met de gewenste selectie die van tevoren voor het onderzoek is vastgesteld.

In tabel 4.1 worden de demografische gegevens van de participanten weergegeven.

Tabel 4.1:

Demografische gegevens participanten

Participant	Geslacht	Soort groep (gesloten/besloten)
SP1	Vrouw	Besloten
SP2	Man	Besloten
SP3	Vrouw	Gesloten
SP4	Vrouw	Gesloten

4.1.2 Resultaten kwalitatief onderzoek

Met het kwalitatief onderzoek worden de behoeften van de groepsleiders in kaart gebracht op basis van het theoretisch kader. Hierbij gaat het om de onderwerpen: organisatorische factoren, sociale factoren en technische factoren.

Daarnaast mochten de participanten zelf nog een onderwerp toevoegen indien ze dit van essentieel belang vonden voor het onderzoek. Dit is echter niet voorgekomen.

Na afloop zijn de interviews getranscribeerd. De transcripties zijn terug te vinden in bijlage II. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. Tijdens het 'open coderen' zijn verschillende onderwerpen vaak naar voren gekomen, zoals hoge werkdruk (8x), betrokkenheid manager (4x), tekort aan mensen (4x), ingekorte uren (4x) etc. Deze resultaten zijn terug te zien in tabel 4.2. Over de werkdruk zegt een van de geïnterviewde het volgende: "...het komt de jongeren niet ten goede, het komt het personeel niet ten goede. Er is veel meer leegloop nu, ik ben heel veel goede collega's kwijtgeraakt de afgelopen paar jaar. Dat maakt de werkdruk weer hoger, want je krijgt nieuwe collega's terug die je moet inwerken en daar heb je niet volledig de tijd voor. Dus mensen hebben minder routine, als je het over uniformiteit hebt."

Vervolgens zijn de verschillende behoeften onderverdeeld in categorieën. Dit is terug te zien in tabel 4.3. Door middel van het axiaal coderen, zijn de volgende categorieën naar voren gekomen: werkdruk, betrokkenheid, hulpmiddelen, opleiden, communicatie, collegialiteit en veiligheid.

Ten slotte werden de categorieën onderverdeeld. Werkdruk, betrokkenheid en veiligheid vallen onder het onderdeel 'organisatorische behoeften'. Het zijn namelijk behoeften die de groepsleiders kenbaar hebben gemaakt op organisatorisch vlak. Daarnaast is het onderdeel 'sociale behoeften' aangemaakt met de categorieën: communicatie en collegialiteit. Ook zijn de categorieën: hulpmiddelen en opleiden onderverdeeld. Dit zijn beide begrippen die tot de 'technische behoeften' behoren. De genoemde resultaten zijn weergegeven in tabel 4.4.

Tabel 4.2:
Resultaten open codering

Uitkomsten interview open coderen		
Connectie manager	Sfeer groep	Steun van bovenaf
Betrokkenheid manager 4x	Meer overzicht op groep	Opvang vanuit team
Ingekorte uren 4x	Taken overnemen 2x	Waardering
Vergadering compleet	Meebepalen	Ziekteverzuim 4x
Kleinere formatie 2x	Onwetendheid	Hoge werkdruk 8x
Verantwoording naar collega's	Durven doorzetten	Lage FTE
Tekort aan mensen 4x	Nieuwe mensen inwerken 2x	Gehoord voelen 3x
Terugkoppeling manager 4x	Drukke late dienst	Actie-reactie
Meer dan 1 C-er 2x	Niet meer inhuren	Hand-out laagdrempelig
Kwaliteit invallers 4x	Aangeven wat je vindt	Aanbod trainingen 2x
Irritaties binnen team	Lange tijd niks horen	Opleidingsverantwoordelijke
Grootte formulieren 2x	Er zelf achteraan gaan	Feedback geven
Tijdige oplossingen	Conflicten op de groep	Verbeteren communicatie
Veel veranderingen	Vertrouwen in collega's	Dezelfde invallers
Mailbox	Goede uitleg 3x	Overdracht met vier 2x
SKJ-trainingen	Collega's vertrekken 2x	Takenpakket groter Over elkaar praten

Tabel 4.3:
Resultaten axiaal coderen

Eerste ordening (axiaal coderen)		
Werkdruk	Betrokkenheid	Hulpmiddelen
Ingekorte uren	Connectie manager	SKJ-trainingen
Kleinere formatie	Terugkoppeling manager	Actie-reactie
Lage FTE	Betrokkenheid manager	Grootte formulieren
Meer dan 1 C-er	Tijdige oplossingen	
Kwaliteit invallers	Veel veranderingen	
Tekort aan mensen	Meebepalen	
Takenpakket groter	Onwetendheid	Opleiden
Taken overnemen	Aangeven wat je vindt	Opleidingsverantwoordelijke
Nieuwe mensen inwerken	Lange tijd niks horen	Drukke late dienst
Niet meer inhuren	Er zelf achteraan gaan	Aanbod trainingen
Collega's vertrekken	Goede uitleg	
Ziekteverzuim	Steun van bovenaf	
Hoge werkdruk		
Dezelfde invallers		
Communicatie	Collegialiteit	Veiligheid
Vergadering compleet	Over elkaar praten	Vertrouwen in collega's
Overdracht met vier	Taken overnemen	Sfeer groep
Irritaties binnen team	Opvang vanuit team	Meer overzicht op groep
Verantwoording naar collega's	Waardering	Durven doorzetten
Mailbox	Gehoord voelen	Conflicten op de groep
Feedback geven		
Verbeteren communicatie		

Tabel 4.4:*Resultaten selectief coderen*

Tweede ordening (selectief ordenen)		
Sociale Behoeften	Organisatorische Behoeften	Technische Behoeften
Communicatie	Werkdruk	Hulpmiddelen
Collegialiteit	Betrokkenheid	Opleiden
	Veiligheid	

4.2 Kwantitatief onderzoek

4.2.1 Respons en uitvoering

Voor het kwantitatieve deel van dit onderzoek is de vaste groepsleiding van de gesloten- en besloten groepen van de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH) benaderd. De respondenten werd gevraagd om een vragenlijst in te vullen. Dit werd bij vijf teams gedaan tijdens de vergadering, zoals van tevoren was opgesteld. De andere respondenten werden benaderd tijdens de overdracht of op een ander moment tijdens hun dienst. Hier is voor gekozen, zodat de dataverzameling binnen een week afgerond kon worden. Niet alle teams hadden in dezelfde week vergadering, waardoor deze praktische oplossing is ingezet. In totaal hebben 62 respondenten de vragenlijst ingevuld. Dit betekent dat alle vaste groepsleiders de vragenlijst succesvol hebben ingevuld. Hierdoor kan een duidelijk beeld worden geschetst over de behoeften van de participanten. 41.9% van de participanten (26 groepsleiders) werkt op een gesloten groep. Daarnaast zijn 36 respondenten groepsleider op een besloten groep (58.1%). In tabel 4.5 is deze verdeling terug te zien.

Tabel 4.5*Verdeling geslacht en soort groep: 'gesloten' of 'besloten'*

		Man	Vrouw	Totaal
Soort groep	Gesloten	10	16	26
	Besloten	15	21	36
Totaal		25	37	62

4.2.2 Resultaten kwantitatief onderzoek

Voor het beantwoorden van de eerste drie deelvragen is gebruik gemaakt van frequentie analyses. De uitkomsten hiervan zijn terug te zien in bijlage IV. Er is gekeken naar het percentage groepsleiders dat de stellingen beantwoord heeft met 'mee eens' en 'helemaal mee eens' (antwoordopties 4 en 5).

Deelvraag 1: Wat zijn de sociale behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?

Het construct sociale behoeften bestaat uit vier items.

De eerste stelling meet de behoefte aan saamhorigheid met collega's. In totaal heeft 64.5% van de groepsleiders daar meer behoefte aan. Een andere stelling meet de behoefte aan betere communicatie binnen het team. 46.8% is het daarmee eens en 22.6% is het daar helemaal mee eens. Dit betekent dat de meerderheid een betere communicatie wenst (totaal 69.4%). Het derde item gaat over de vergaderingen. Het gaat hierbij om de behoefte aan complete teams tijdens de vergaderingen. Een opvallend resultaat is dat niemand hier 'helemaal oneens' of 'oneens' heeft geantwoord. In totaal wenst 91.9% van de groepsleiders vergaderingen waarbij het team compleet is (48.4% mee eens, 43.5% helemaal mee eens). Ten slotte is de behoefte aan een geplande overdracht gemeten. Hierbij gaat het om een overdracht waarbij alle collega's aanwezig zijn die op de betreffende dag dienst hebben. 41.9% is het hier mee eens en 38.7% is het hier helemaal mee eens. Dit betekent dat hier tevens een duidelijke behoefte bestaat.

Deelvraag 2: Wat zijn de organisatorische behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?

De organisatorische behoeften zijn opgesplitst in behoeften op het gebied van werkdruk en behoeften op het gebied van betrokkenheid, zoals genoemd in het theoretisch kader.

Eerst worden de resultaten van de subschaal 'werkdruk' besproken.

De eerste stelling gaat over de behoefte aan een lagere werkdruk. 38.7% van de groepsleiders is het eens met deze stelling. Daarnaast zijn 20 groepsleiders (32.3%) het helemaal eens met stelling. Dit houdt in dat 71% van de groepsleiders behoefte heeft aan een lagere werkdruk. Bij de tweede stelling worden de behoeften in kaart gebracht op het gebied van de grootte van de groep jongeren. 21 groepsleiders zijn het eens dat de formatie van de groep kleiner moet (33.9%). Daarnaast is 37.1% het helemaal eens met deze stelling. Verder is er een sterke behoefte aan vaste invalkrachten. 91% van de groepsleiders geeft aan hier behoefte aan te hebben. Ook komt naar voren dat 83.8% van de respondenten invallers van betere kwaliteit wenst. Ten slotte is er gekeken naar de omvang van het team. 83.8% heeft behoefte aan meer

collega's binnen het team. Daarnaast geeft 83.9% aan dat er tevens meer dan één jeugdzorgwerker C in het team aanwezig moet zijn.

Nu worden resultaten van de subschaal 'betrokkenheid' besproken.

Meer dan de helft van de jeugdzorgwerkers geeft aan minder wisselingen in het beleid te willen (54.9%). Een andere stelling meet de behoefte aan meer betrokkenheid vanuit de managers. In totaal is 82.2% van de groepsleiders het hiermee eens (43.5% mee eens, 38.7% helemaal mee eens). Ook wenst 74.2% meer inspraak te hebben in de keuzes die een manager maakt. Daarnaast hebben de participanten behoefte aan meer terugkoppeling vanuit de manager (82.3% antwoordt 'mee eens' of 'helemaal mee eens').

Ten slotte is er een item die de behoefte aan veiligheid tijdens het werk in kaart brengt. Deze stelling is echter uit de schaal verwijderd ten behoeve van een hogere interne betrouwbaarheid van de schaal (hogere Cronbach's Alpha). Wel worden de resultaten hier kort besproken, omdat dit een zeer belangrijk aspect is binnen de gesloten jeugdzorg. In totaal geeft 53.2% aan meer veiligheid te wensen tijdens het uitvoeren van het werk.

Deelvraag 3: Wat zijn de technische behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?

De eerste stelling die de technische behoeften in kaart brengt, meet de wens voor meer mogelijkheid in scholing en trainingen. In totaal geeft 80.7% aan het hier mee eens te zijn (33.9% mee eens, 46.8% helemaal mee eens). Daarnaast bestaat de behoefte voor een up-to-date hulpmiddel, waarin de signaleringsplannen, regels etc. per jongere zijn opgenomen. In totaal geeft 88.7% dit wenselijk te vinden. Ten slotte wordt in kaart gebracht of er behoefte is aan onderscheid in incidentformulieren op basis van de ernst van het incident. 51.6% geeft aan het hier mee eens te zijn. Daarnaast zijn 17 groepsleiders het helemaal eens met deze stelling (27.4%).

Deelvraag 4: Is er een verschil in behoeften tussen groepsleiders van gesloten groepen en groepsleiders van besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?

Ten eerste is de homogeniteitsanalyse uitgevoerd voor de verschillende constructen. Hierbij wordt gekeken in welke mate de stellingen van de schaal hetzelfde meten. De Cronbach's Alpha van de schaal 'sociale factoren' bedraagt 0.613. Dit betekent dat de schaal als betrouwbaar gezien wordt. Dit geldt ook voor de subschaal 'werkdruk' van de organisatorische behoeften (Cronbach's Alpha van 0.767). De subschaal 'betrokkenheid' had een Cronbach's Alpha van 0.590. Om tot een samenhangende schaal te komen, is het item verwijderd die de behoeften meet op het gebied van veiligheid in het handelen. Dit item meet niet de behoeften aan betrokkenheid vanuit managers. Het item hoort dus niet in de schaal thuis en wordt verwijderd. Hierna werd de Cronbach's Alpha van de schaal 0.621 en dus betrouwbaar. Voor het beantwoorden van de betreffende

deelvraag is de T-toets ingezet voor de hierboven genoemde schalen. Dit is een analyse op intervalniveau. De resultaten hiervan zijn tevens terug te zien in bijlage IV.

Er is geen significant verschil tussen groepsleiders van gesloten groepen ($M = 3.96$, $SD = 0.64$) en groepsleiders van besloten groepen ($M = 4.21$, $SD = 0.62$) in de behoeften op het gebied van werkdruk ($t = -1.56$, $df = 60$; $p > 0.05$). Daarnaast hebben groepsleiders van gesloten groepen ($M = 3.82$, $SD = 0.69$) niet meer behoefte aan betrokkenheid dan groepsleiders van besloten groepen ($M = 4.07$, $SD = 0.48$). Het verschil is niet significant ($t = -1.69$, $df = 60$; $p > 0.05$).

Ten slotte is er geen significant verschil tussen groepsleiders van gesloten groepen ($M = 4.01$, $SD = 0.49$) en groepsleiders van besloten groepen ($M = 4.08$, $SD = 0.54$) in de sociale behoeften ($t = -0.50$, $df = 60$; $p > 0.05$).

Ten slotte is de homogeniteitsanalyse uitgevoerd voor de technische behoeften. Het resultaat hiervan is 0.301 en kan niet boven de minimale waarde van 0.6 uitkomen. Hierdoor is de schaal niet betrouwbaar. De resultaten op het gebied van technische behoeften worden hierdoor op ordinaal niveau (per item) geanalyseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de Mann-Whitney U toets. De bevindingen zijn terug te vinden in bijlage IV.

Groepsleiders van gesloten groepen (gemiddelde rangordescore 29.54) hebben niet meer behoefte aan mogelijkheden in scholing en trainingen dan groepsleiders van besloten groepen (gemiddelde rangordescore 32.92). Het verschil is niet significant ($U = 417.0$, $p > 0.05$).

Daarnaast is er geen significant verschil tussen groepsleiders van gesloten groepen (gemiddelde rangordescore 32.48) en groepsleiders van besloten groepen (gemiddelde rangordescore 30.79) in de behoeften aan een up-to-date hulpmiddel ($U = 442.50$, $p > 0.05$).

Ten slotte hebben groepsleiders van gesloten groepen (gemiddelde rangordescore 27.10) niet meer behoefte aan onderscheid in de grootte van incidentformulieren dan groepsleiders van besloten groepen (gemiddelde rangordescore 34.68). Het verschil is niet significant ($U = 353.50$, $p > 0.05$).

Hoofdstuk 5: Conclusie, discussie en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk worden de resultaten geïnterpreteerd. Vervolgens worden er conclusies getrokken en kunnen de onderzoeksvragen beantwoord worden. Daarna worden de uitkomsten bediscussieerd. Ook worden de betrouwbaarheid en validiteit in kaart gebracht. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen voor de opdrachtgever.

5.1 Conclusies

Als antwoord op de eerste deelvraag 'Wat zijn de sociale behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?', kan gesteld worden dat er vooral behoefte is aan meer saamhorigheid binnen het team. Dit kan behaald worden met behulp van een betere communicatie, waar ook veel behoefte aan is. Groepsleiders hebben aangegeven dat een vergadering waarbij alle collega's aanwezig zijn bij kan dragen aan het verbeteren van de communicatie. Dit geldt tevens voor de overdrachten, waarbij alle collega's aanwezig zijn, die de betreffende dag dienst hebben. Er is een verband zichtbaar tussen de resultaten die naar voren zijn gekomen: wanneer de momenten waarop informatie wordt uitgewisseld beter worden ingepland, door bijvoorbeeld de vergaderingen en overdrachten compleet te hebben, draagt dit bij aan een betere communicatie. Een betere communicatie zal mogelijk zorgen voor meer saamhorigheid binnen het team. Dit komt overeen met de uitkomsten van eerdere onderzoeken (Buljac & van Wijngaarden, 2009). Dit onderzoek bracht het functioneren van teams binnen de jeugdzorg in kaart. Hieruit kwam reeds naar voren dat er te weinig communicatie en coöperatie is tussen de teamleden. Dit heeft invloed op het teamwerk, wat een negatief effect kan hebben op het groepsproces.

Veronderstelling 1: 'De sociale behoefte van groepsleiders is: een betere samenwerking van het team. Dit kan behaald worden door betere communicatie, coöperatie en ondersteuning. Dit zal tevens zorgen voor een hogere moraal.', klopt dus voor een deel. De communicatie en het moraal zijn naar voren gekomen in de wensen van de groepsleiders. De coöperatie en de ondersteuning binnen het team is echter niet naar voren gekomen.

Om deelvraag 2 'Wat zijn de organisatorische behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?' te beantwoorden, zijn de wensen van deze doelgroep in kaart gebracht. Uit de resultaten blijkt dat er twee soorten behoeften zijn. Aan de ene kant is er een sterke behoefte aan een lagere werkdruk. De factoren die daarbij naar voren zijn gekomen zijn: een kleinere formatie van de groep, meer collega's binnen het team en meer dan één jeugdzorgwerker C. Ook worden vaste invalkrachten van betere kwaliteit gewenst. Aan de andere kant is er meer behoefte aan de betrokkenheid van managers. Onderdelen die hierbij meespelen zijn: meer inspraak in de keuzes

die de manager maakt en meer terugkoppeling. Tevens heeft meer dan de helft van de deelnemers van het onderzoek aangegeven meer veiligheid te willen ervaren tijdens het uitvoeren van hun werk. Deze uitkomsten zijn onder andere terug te zien in onderzoeken van Slump (2003) en Harder et al. (2006). Hierin werd gesteld dat het overgrote deel van groepsopvoeders binnen de jeugdzorg niet tevreden is over inspraakmogelijkheden en autonomie. Daarnaast werd de ontevredenheid genoemd over begeleiding die ze ontvangen vanuit directie. Ook werden in deze onderzoeken de bedreigende werksituaties binnen jeugdzorg besproken. Uit de afgenomen interviews kwam tevens naar voren dat dit een zorg is van groepsleiders van de OGH. Het gaat hierbij om de bedreigende factor op de groep (agressiviteit van jongeren) in combinatie met verlegenheid om te handelen vanuit groepsleiders, wat kan leiden tot onveiligheid.

Veronderstelling 2: 'Een organisatorische behoefte van groepsleiders is: meer inspraakmogelijkheden en autonomie om het handelen vorm te geven.' en veronderstelling 3: 'Een andere organisatorische behoefte van groepsleiders is: het verlagen van de handelingsverlegenheid. Dit kan behaald worden door het verminderen van angst in bedreigende werksituaties.', kloppen dus op basis van de genoemde conclusies.

Als antwoord op de derde deelvraag: 'Wat zijn de technische behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?', kan gesteld worden dat groepsleiders voornamelijk behoefte hebben aan een up-to-date hulpmiddel. Hierbij gaat het om een hand-out waarin de signaleringsplannen, afspraken en regels voor elke jongere in staan. Daarnaast hebben de participanten behoefte aan meer mogelijkheid op het gebied van scholing en trainingen. Ten slotte willen ze graag meer onderscheid zien in de grootte van incidentformulieren op basis van de ernst van het incident. Op dit moment dienen groepsleiders voor elk incident hetzelfde formulier in te vullen. De incidenten variëren hierbij van een kind naar kamer sturen tot zelfbeschadiging bij een jongere. Volgens groepsleiders dient de grootte van het incidentformulier afgestemd te worden op de ernst van het incident. Voor kleinere incidenten een kleiner incidentformulier en voor ernstigere incidenten een uitgebreider incidentformulier.

Een deel van de genoemde uitkomsten is terug te vinden in reeds uitgevoerde onderzoeken. Zo stelde Jongepier (2011) dat training cruciaal is voor groepsleiders, ter ondersteuning van een veilig pedagogisch klimaat. Ook kwam er uit onderzoek naar voren dat er behoefte is aan concrete hulpmiddelen, zoals een stapsgewijze handleiding voor het handelen (Harder, Knorth, & Zandberg, 2006). In tegenstelling tot deze theorie gaat het in dit onderzoek niet om een stapsgewijze handleiding voor het handelen in bepaalde situaties. Groepsleiders van de OGH hebben behoefte aan een praktische- en efficiënte toevoeging, wat het werk op de groep overzichtelijker maakt.

Veronderstelling 4: 'De technische behoeften van groepsleiders zijn: een hulpmiddel waarbij 'het denken over' omgezet wordt naar concreet handelen. Daarnaast training en supervisie ter ondersteuning van het hulpmiddel.', klopt dus gedeeltelijk. Er is namelijk wel behoefte aan een concreet hulpmiddel, maar de achterliggende gedachte ervan verschilt met de theorie.

Deelvraag 4: 'Is er een verschil in behoeften tussen groepsleiders van gesloten groepen en groepsleiders van besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?', wordt negatief beantwoord. Er zijn namelijk geen significante verschillen gevonden tussen de behoeften van groepsleiders van gesloten- en besloten groepen.

Veronderstelling 5: 'Er is géén verschil in behoeften tussen groepsleiders van gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting.', klopt dus.

De hoofdvraag: 'Wat zijn de behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?', is met behulp van deze conclusies beantwoord.

5.2 Discussie

Het onderzoek is voor de opdrachtgever zeer bruikbaar. Alle groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen hebben de vragenlijst ingevuld. Daarnaast is er geen sprake van 'missing values'. Hierdoor is de betrouwbaarheid van het onderzoek groter. In totaal hebben 62 groepsleiders deelgenomen aan het onderzoek. Voor de Ottho Gerhard Heldringstichting (OGH) zijn de uitkomsten dus geheel representatief.

Wanneer breder gekeken wordt naar de populatie groepsleiders binnen de gehele jeugdzorg, dan is de steekproef van het onderzoek niet representatief. Er is namelijk maar een klein deel van deze totale populatie bevraagd. Om de representativiteit van het onderzoek te verbreden naar de gehele jeugdzorg, is het dus bevorderlijk om de dataverzameling bij verschillende organisaties uit te voeren. Op die manier zijn de conclusies minder organisatiegericht en kunnen ze jeugdzorgbreed getrokken worden.

Twee andere aspecten van het onderzoek die bediscussieerd worden, zijn de validiteit en betrouwbaarheid van de gebruikte vragenlijst. De validiteit en betrouwbaarheid dienen in twijfel getrokken te worden. De vragenlijst is namelijk opgesteld aan de hand van de interviews die voor dit onderzoek zijn afgenomen. Er is dus geen sprake van een goed gevalideerde en betrouwbare test. Het is niet door de COTAN beoordeeld. Wel is er een proefafname uitgevoerd, om de begripsvaliditeit zo hoog mogelijk te houden. Ook is de onderzoeker aanwezig gebleven tijdens de afnames, zodat vragen direct beantwoord konden worden. Dit heeft tevens een positieve invloed op de validiteit van de vragenlijst, omdat de respondenten op deze manier de vragen op de juiste manier geïnterpreteerd

en beantwoord hebben. De vragen meten op deze manier wat ze moeten meten. Er zit echter ook een nadeel aan het feit dat de onderzoeker aanwezig bleef tijdens de afnames van de vragenlijsten. Het is mogelijk dat de respondenten zich op deze manier minder anoniem voelden tijdens het invullen. Hierdoor is de kans aanwezig dat respondenten de vragen sociaal wenselijk hebben beantwoord.

Tot slot bleek de vragenlijst tijdens de analyse een construct te bevatten die de minimale waarde van de Cronbach's Alpha niet haalde. Het gaat hierbij om het construct dat de technische behoeften van groepsleiders meet. Het resultaat gaf aan dat er geen samenhang is tussen de items van de betreffende schaal. Het item dat hier een negatieve invloed op had (mogelijkheden in scholing en trainingen) zou anders opgesteld kunnen worden. Een voorbeeld is om de stelling op te splitsen in: 'Ik heb behoefte aan meer mogelijkheden op het gebied van scholing.' en 'Ik heb behoefte aan trainingen die vaker aangeboden worden.'. Een andere optie is om meer items toe te voegen aan de schaal. Hierbij kan gedacht worden aan de volgende stellingen: 'Ik heb behoefte aan meer mogelijkheden om SKJ-punten te behalen.' en 'Ik heb behoefte aan een beter mailsysteem.'.

5.3 Aanbevelingen

Er kunnen verschillende aanbevelingen worden gedaan naar aanleiding van de uitkomsten van het onderzoek.

Allereerst is naar voren gekomen dat groepsleiding behoefte heeft aan vergaderingen waarbij alle collega's van het team aanwezig zijn. Ook is de behoefte om overdrachten beter in te plannen. Groepsleiders die dezelfde dag dienst hebben, dienen allemaal bij de overdracht aanwezig te zijn. Hierdoor kan een verbetering van de communicatie binnen het team plaatsvinden, wat een positief effect heeft op de saamhorigheid. Het advies is dan ook om deze wensen te realiseren. Dit kan bijvoorbeeld door de jongeren tijdelijk op kamer te plaatsen, zonder de deuren op slot te draaien. Vergaderingen kunnen plaatsvinden tijdens een vroege dienst, wanneer de jongeren op school zitten. Gedurende deze tijd kan personeel vanuit de flexpool ingezet worden als opvang voor de vaste medewerkers, zodat de vergadering zonder uitvallers en onderbrekingen gehouden wordt.

Daarnaast hebben groepsleiders aangegeven dat zij graag meer betrokkenheid willen ervaren vanuit de managers. Dit kan behaald worden door groepsleiding meer inspraak te geven in het maken van keuzes. Ook wordt hierbij meer terugkoppeling verwacht. Dit dient aangegeven te worden bij de algemeen managers. Verder wenst groepsleiding een kleinere formatie van de groep, meer collega's binnen het team en meer dan één jeugdzorgwerker C binnen het team. Ook zien ze graag vaste invalkrachten van goede kwaliteit op de groep. Dit zal tevens aangekaart moeten worden bij de managers, om te kijken wat hierin de mogelijkheden zijn. Dit kan per groep besproken worden tijdens de vergadering. Tijdens een vergadering zijn de behandelcoördinator, de manager en het complete team aanwezig. Iedereen kan op dat moment kenbaar

maken welke wensen er zijn op organisatorisch vlak. Indien er gehoor wordt gegeven aan de behoeften, zal dit mogelijk leiden tot een lagere werkdruk. Dit heeft een positieve invloed op de veiligheid en uniformiteit in het handelen. Verder hebben de participanten kenbaar gemaakt dat zij een up-to-date hulpmiddel willen zien, waarin de signaleringsplannen, regels en afspraken per jongere zijn vermeld. Dit kan vormgegeven worden in één map, waar deze onderdelen aan toegevoegd zijn. Dit dient als hulpmiddel dat meer overzicht biedt tijdens het werk van groepsleiders. Vandaar dat dit nieuwe hulpmiddel 'Het overzicht' genoemd wordt.

Het plan van aanpak is om is eerst de regels op papier te zetten die op de groep gelden. Op sommige groepen staan deze regels op de planning van de vergadering. Wanneer deze groepen de vergadering starten, nemen ze telkens eerst de regels in acht. Indien dit niet het geval is, moeten de regels nog op papier gezet worden. Het is handig om dit vorm te laten geven tijdens de vergadering. Op deze manier wordt teambreed overlegd welke afspraken op de groep gelden. Als het document met regels compleet is, kan deze geprint worden. De regels kunnen op de groep in het zicht worden opgehangen. Tevens wordt dit het voorblad van de map. Hier is voor gekozen, omdat verwacht wordt dat deze pagina er het meest bij gepakt zal worden. Vervolgens dienen de signaleringsplannen van de jongeren uitgedraaid te worden, indien dat nog niet eerder gedaan is. Deze staan op de groepscomputer. Ten slotte moeten de afspraken die met de jongeren gemaakt zijn op papier worden gezet. Dit wordt vormgegeven met behulp van een lege tabel. In de rijen worden de dagen genoteerd en in de kolommen de afspraken. Dit wordt voor elke jongere op een A4-tje ontworpen. Hierbij kan gedacht worden aan belmomenten, bezoek van familie, privileges, afspraken met voogd etc. Door middel van tabbladen kunnen de documenten per jongere onderscheiden worden. De evaluatieopzet is om de lege tabel voor afspraken elke week op zondag in te vullen voor de week die volgt. Dit gebeurt een-op-een met groepsleider en de jongere zelf. Ook kan op dit moment de week geëvalueerd worden met behulp van het signaleringsplan.

Daarnaast is op het gebied van scholing en training behoefte aan meer mogelijkheden. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn om SKJ-punten aan de trainingen te koppelen. Wanneer een training is afgerond, worden de punten verdiend. SKJ-punten zijn punten die professionals moeten behalen om zich te (her)registreren als jeugdzorgwerker. Op deze manier worden de groepsleiders mogelijk beter gemotiveerd. Daarnaast zouden teams opleidingsdeskundigen kunnen aanstellen. Dit houdt in dat een team één à twee groepsleiders per keer een training laat volgen. Zij verspreiden de opgedane kennis over het team tijdens de vergadering. Zo ontstaan experts voor de verschillende problematiek die binnen de jeugdzorg bestaan. Collega's kunnen met vragen tevens bij de opleidingsdeskundigen terecht. Tot slot kan er bij de vormgevers van MoreCare4 aangegeven worden dat er behoefte is aan onderscheid in de grootte van incidentformulieren. In overleg met behandelcoördinatoren en groepsleiders kan voor een passende oplossing gezocht worden.

5.4 Het vervolg en de rol van de TP-er

Voor verder onderzoek om de uniformiteit in het handelen van groepsleiders te bevorderen, is zeker een rol weggelegd voor de toekomstig afstudeerders van de opleiding Toegepaste Psychologie. Een TP-er kan een bijdrage leveren in het vormgeven van de hiervoor genoemde adviezen. Vervolgens kan geïnterviewd worden in hoeverre de behoeften van de groepsleiders van de OGH bevredigd zijn. Hierbij kan gedacht worden aan een tevredenheidsonderzoek over het nieuwe hulpmiddel: 'Het overzicht'. Op dit gebied is dus een rol weggelegd als onderzoeker voor de TP-er. Voor dit tevredenheidsonderzoek kan een nieuwe vragenlijst ontwikkeld worden. Vervolgens kunnen er interviews gehouden worden om de uitkomsten verder uit te diepen. Hierdoor kan het hulpmiddel indien nodig beter afgestemd worden op de behoeften van de groepsleiders.

Daarnaast zouden de behoeften onderzocht kunnen worden van groepsleiders op open groepen van de Ottho Gerhard Heldringstichting. Er zijn namelijk nog geen gegevens bekend van deze groepen op het gebied van wensen en behoeften binnen hun werk. Het huidige onderzoek kan daarvoor als leidraad gebruikt worden. Er worden eerst diepte-interviews afgenomen bij de groepsleiders. Hiervoor kan hetzelfde theoretische kader worden ingezet als in dit onderzoek. De opzet van de interviews blijft daardoor hetzelfde. Vervolgens wordt op basis van de uitkomsten een nieuwe vragenlijst ontworpen om de behoeften van alle open groepsleiders in kaart te brengen. De lay-out van de vragenlijst kan wel hetzelfde blijven. Wanneer dit onderzoek wordt uitgevoerd door een toekomstig afstudeerder, dient hij ook gebruik te maken van zijn kennis en ervaring op het gebied van gespreksvoering voor het afnemen van interviews.

Bibliografie

- Baarda, B., & de Goede, M. (2015). Basisboek Enquêteren. In B. Baarda, & M. de Goede, *Basisboek Enquêteren*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, B., & van der Hulst, M. (2017). Basisboek interviewen. In B. Baarda, & M. van der Hulst, *Basisboek interviewen*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Baarda, B., & van Dijkum, C. (2014). Basisboek Statistiek met SPSS. In B. Baarda, & C. van Dijkum, *Basisboek Statistiek met SPSS*. Noordhoff Uitgevers.
- Berden, B. (2016). Capaciteitsplanning in de zorg . In B. Berden, *Capaciteitsplanning in de zorg* (pp. 1-5). Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Berger, M., & Zwikker, N. (2010, Juni 1). Professionalisering van de jeugdzorg. *Jeugd en Co Kennis*, 2(Vol4), pp. 38-48.
- Brinkman, J. (2014). De vragenlijst. In J. Brinkman, *De vragenlijst*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Buljac, M., & van Wijngaarden, J. (2009). De weg naar een effectiever werkend team. *Jeugd en Co Kennis*, 23-26.
- de Swart, J. (2014). Jeugdzorg speelbal van beleidsmakers en proefschriftschrijvers. *Jeugdbeleid*, 51-54.
- de Vries, M., & Wolters-Ravoo, J. (2016). Resultaatfinanciering in de jeugdhulp: van praktische uitdagingen naar concrete uitgangspunten. *Jeugdbeleid*, 214.
- Dronkers, F. (2013, Juni 16). Richtlijnen jeugdzorg; aanbevelingen voor de jeugdzorgprofessional. *JGZ Tijdschrift voor jeugdgezondheidszorg*, 3(Vol45), pp. 66-67.
- Geelen, A. (1995). Verzelfstandiging van groepsleiding en kwaliteit van de zorg. In A. Geelen, *Verzelfstandiging van groepsleiding en kwaliteit van de zorg* (pp. 23-35). Zutphen: Delta Grafex.
- Goense, P., Pronk, S., Boendermaker, L., & Berentsen, J. (2014). *Wie helpt de hulpverlener?* Kenniscentrum maatschappij en recht, Lectoraat kwaliteit en effectiviteit in de zorg voor jeugd. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam .
- Greenley, & Schoenherr. (2006). Kind en adolescent . *Het meten van cliënttevredenheid in de jeugdzorg*, 100.
- Harder, A., Knorth, E., & Zandberg, T. (2006). Residentiële jeugdzorg in beeld. In A. Harder, E. Knorth, & T. Zandberg, *Residentiële jeugdzorg in beeld*. Amsterdam: SWP Uitgeverij.

- Hulshof, M. (2013). Leren interviewen. In M. Hulshof, *Leren interviewen*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jansen, E., & Joostens, T. H. (2004). Enquêteren. In E. Jansen, & T. H. Joostens, *Enquêteren*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Jongepier, N. (2011). Gesloten residentiële jeugdzorg als veilige haven. *Jeugd en Co Kennis*, 19-29.
- Konijn, & Yperen, v. (2006). Het meten van cliënttevredenheid in de jeugdzorg. *Kind en adolescent*, 100.
- Nederlands Jeugdinstituut. (2019). *Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming*. Opgehaald van Richtlijnen jeugdhulp: <http://richtlijnenjeugdhulp.nl>
- Slump, G. J. (2003). Handelen door professionals in de jeugdzorg: om kracht verlegen? *Gaan en blijven werken in de jeugdzorg*, 2.
- Stals, K., & Reith, W. (2008). Effectieve en duurzame implementatie in de jeugdzorg. *Rapportage Nederlands Jeugdinstituut*, 25.
- van de Bilt, R. (2016). Academisch uitstelgedrag. In R. van de Bilt, *Literatuuronderzoek & Kwantitatieve effectmeting (niet geplubliceerde pilotstudie)*. Deventer: Saxion University of Applied Sciences.
- van der Lugt, D. (2013). Interviewen in de praktijk. In D. van der Lugt, *Interviewen in de praktijk*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- Verhoeven, N. (2014). Wat is onderzoek? In N. Verhoeven, *Wat is onderzoek?* (pp. 122-138). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Vermaes, I., & Nijhof, K. (2014). Zijn jongeren in JeugdzorgPlus anders dan jongeren in de open residentiële jeugdzorg? *Orthopedagogiek: Onderzoek en praktijk*, 35.
- ZORG Jeugdzorg. (2011, April 22). Programma richtlijnontwikkeling jeugdzorg van start. *Zorg en Financiering*, 3(Vol10), pp. 78-79.

Bijlagen

Bijlage I: Opzet interview

Inleiden

- Iets vertellen over mijzelf en het onderzoek
- Waar gaat het interview over?
- Hoe lang duurt het interview ongeveer?
- Wat gebeurt er met de gegevens?
- Anonimiteit en opnames benoemen!
- Tot zover vragen?

Het interview

- Inleiden interview, met topics:
 - o Technische factoren (dossiervorming, protocollering, weergave activiteiten – training en supervisie)
 - o Organisatorische factoren (begeleiding en ondersteuning – inspraak – werkdruk – beloningen en randvoorwaarden – veiligheid)
 - o Sociale factoren (relaties met collega's, coöperatie – communicatie)
- Persoonsgegevens geïnterviewde (leeftijd, gesloten of besloten groep)
- Inleiden topic technische factoren:

Welke taken voer je uit als groepsleider binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting?

Welke hulpmiddelen heb je daarbij tot je beschikking?

 - o Voordelen
 - o Nadelen
 - o Wat zou je graag willen zien? Waar liggen de behoeften?
- Samenvatten
- Inleiden topic organisatorische factoren (koppelen aan training en supervisie)

Kunt u me wat vertellen over de begeleiding en ondersteuning binnen uw werk?

 - o Behoeften?
- Samenvatten
- Inleiden topic sociale factoren (koppelen aan veiligheid)

Ik kan me voorstellen.....

Wat vindt u van de coöperatie met uw collega's?

 - o Behoeften?
- Samenvatten
- Zelf nog wensen of behoeften die niet besproken zijn?

Afsluiten

- Bedanken
- Verdere procedure
- In kaart brengen vergadering (voor afname vragenlijst)
- Nog vragen?

Bijlage II: Getranscribeerde interviews

Interview 1: Besloten groep

SP1: Nou zoals ik al zei, ik ben dus Milou. Ik doe mijn afstudeeronderzoek hier bij de OGH, omdat ik zo ben doorgerold vanuit stage. Het is een afstudeeronderzoek op basis van een literatuuronderzoek. Dus ik heb eerst bronnen uitgezocht en op basis daarvan gaan we dit interview doen. Daarna wordt er nog een vragenlijst opgesteld voor alle groepsleiders, zodat het zo betrouwbaar mogelijk is.

SP2: Oké.

SP1: En waar het onderzoek over gaat: De vraag vanuit de opdrachtgever OGH is hoe er meer uniformiteit kan komen in het handelen van groepsleiders. Maar daarbij is het natuurlijk wel belangrijk dat jullie gewoon je autonomie behouden en nog vrijheid hebben in het handelen. Het belangrijkste is dan om eerst te behoefte van jullie in kaart te brengen.

SP2: Ja, dat las ik inderdaad. Dat weet ik.

SP1: Ja. Dus dit is eigenlijk de allereerste stap. Wat belangrijk is, is dat we het nu niet in het oogpunt doen van wat belangrijk is voor de jongeren, maar het is nu echt gericht op jullie. Dus taken...

SP2: En behoeften van de groepsleider.

SP1: Ja.

SP2: Oké, helder.

SP1: Het interview gaat zeker een halfuur duren. En zoals ik zei: het is volledig anoniem. Er wordt alleen vermeld dat het op een besloten groep is en de geluidsopname. Heb jij vragen tot zover?

SP2: Nee, ik laat het op me afkomen.

SP1: Nou dan gaan we beginnen met interview inhoudelijk. Er zijn van tevoren bronnen gezocht en er is al een heel literatuuronderzoek aan vooraf gegaan, zodat ik wel weet waar we het over kunnen gaan hebben. Daarbij zijn drie onderwerpen opgesteld, dat is één: de organisatorische factoren. Kun je je daar iets bij voorstellen, waar het daarbij over gaat?

SP2: Hoe het binnen het team geregeld is en hoe het georganiseerd is, denk ik. Als je het hebt over het team.

SP1: Ja, dat valt meer onder de sociale factoren, daar zal ik zo meer over vertellen. Maar bij organisatorische factoren, gaat het in dit interview, meer over directie en managers, hoe de inspraak is, hoe jij je voelt om daar aan te kloppen

met problemen, vragen etc. Daarbij kun je ook denken aan hoe de planning geregeld is. Dus echt meer het 'CB': de managers en directie.

SP2: Oké, dus wat meer overkoepelend over de groep.

SP1: Ja. Als we er dan wat dieper ingaan dan is het de sociale factoren, wat jij zei. Dan kun je kijken naar hoe is de samenwerking, de coöperatie met collega's, hoe is de communicatie met collega's en alles wat daarbij komt kijken. De derde is de technische factoren en dan hebben we het over hulpmiddelen. Dus welke hulpmiddelen heb je tot je beschikking, waar heb je behoefte aan?

SP2: Gewoon hier op de groep? Technische...

SP1: Ja, de technische factoren. Dan hebben we het over trainingen die jullie aangeboden krijgen. Daarbij denk je ook aan...

SP2: Intervisies en vergaderingen.

SP1: Ja, zeker. En ook de dossiervorming die jullie doen, dus de rapportage aan het eind van de dag. Dus echt het technische verhaaltje.

SP2: Ja, oké.

SP1: Als ik deze dingen opnoem, heb je dan nog een onderwerp dat je denkt van dit is nog heel belangrijk, wat we ook moeten bespreken als we het over onze behoeften hebben?

SP2: Ja, wat meer de connectie met de hogere hand, zeg maar. Met je algemeen manager, na bijvoorbeeld conflicten en dat soort dingen. Als je dan kijkt naar behoeften van medewerkers op de groep, daar gebeurt veel. Je hoort veel, je ziet veel, je werkt heel hard zeg maar. Dan is het ook fijn om wat meer die connectie te hebben buiten de vergaderingen en dingen om. Dat je vaker momenten hebt dat je met hen ook kunt spuien.

SP1: Oké. Dan zet ik die erbij, voor als we het over het organisatorische stukje hebben.

SP2: Ja, oké.

SP1: Als je de taken van een besloten groepsleider moet omschrijven...

SP2: Ja om te beginnen is het verschil met gesloten, dat het daar heel strikt is. Daar is de dag voor gestructureerd, de jongeren weten waar ze aan toe zijn. Ze zijn constant onder begeleiding in die zin. Wat het verschil daar maakt met hier, is dat ze hier wat losser zijn, kun je wel zeggen. Ze werken hier in de fasering van fase 3 t/m 5, dat houdt in dat ze in die fasering wat meer vrijheid kunnen creëren aan de hand van punten die ze behalen, spaarpunten. Wat maakt dat ze bijvoorbeeld zelf de tuin in mogen, zonder groepsleiding, naar activiteiten mogen lopen, zonder groepsleiding.

Dus als ik dan kijk naar wat wij doen als groepsleiding, we laten het wat losser. Ze zijn wel onder toezicht natuurlijk allemaal, maar je maakt daarin wel andere keuzes dan bij een gesloten groep. Dus dat is vooral het verschil.

Daarbij zijn de groepen natuurlijk anders geformuleerd. Jongeren zijn op een andere manier met elkaar in de omgang, ze hebben hier zelf de zeggenschap of dat ze naar kamer mogen en dat hebben ze op gesloten niet. Dus hier hoeven ze niet zoveel te vragen. Dus wij als groepsleiding zijn erbij, houden een oogje in het zeil, maar we zitten niet zo strikt op de regels als bij de gesloten groepen.

SP1: Oké, dus jullie hebben, als je het daarmee vergelijkt, meer vrijheid in het handelen?

SP2: Ja, wij zijn wat minder gebonden aan regels. Dus wij kunnen dus ook eigen regels maken, we schatten in wat kan ja of nee. En hier en daar geef je weleens een uitzondering om dan in samenwerking te blijven met de jongeren. En als je dat op gesloten groepen zou doen bijvoorbeeld, dan heb je daar de volgende keer meteen strijd over. Want de vorige keer mocht het wel en nu dan weer niet. Dus daar zijn vooral regels voor groepsleiding heel belangrijk, om die ook uit te zetten. Hier kun je daar wat mee schuiven, dan is dat wat meer rekbaar. Hier kunnen de jongeren in overleg een heleboel, dus als groepsleiding ben je er op aangewezen om verantwoording te geven, waarom je iets doet; naar een jongere, maar ook naar je collega's. Daar ben je meer op uitgeroepen, dan op gesloten.

SP1: En als we dat dan gaan koppelen aan de organisatorische factoren, dus de werkdruk. Als je daarbij kijkt naar je takenpakket en hoe het dan op zo'n dag gaat, hoe zou je dan de werkdruk omschrijven?

SP2: Hoog wel. Als je door de dag heen alle reilen en zeilen van elf jongeren moet regelen, dan zit je best wel op een hoge werkdruk. En dan verschilt dat wel met een vroege- en een late dienst, want in de vroege dienst ben je er wel op aangewezen om alle dingen te doen. Dus als je het hebt over de werkdruk over de hele dag, dan is die vrij hoog, vooral met elf jongeren.

SP1: En ervaar je dat als negatief of positief?

SP2: Wisselend. Het ligt eigenlijk een beetje aan de sfeer op de groep. Op het moment dat je heel druk bent en aanwezig moet zijn op de groep, omdat de sfeer niet zo lekker is, dan ben je met twee man op de groep. Dan laat je dus wel alle andere werkzaamheden liggen, waar je na 10 uur in het rustuur heel hard aan moet werken om dat allemaal af te krijgen.

SP1: Als je een beoordeling moet maken, vind je dan dat het regelmatig/vaak gebeurt dat er een hoge werkdruk is en dit als vervelend wordt ervaren?

SP2: Ja dat weet ik bijna wel zeker. Ik denk dit dat vaak is.

SP1: We hebben het dus over de hoge werkdruk en de ervaring van vervelend. Dit interview is in het kader van behoeften van groepsleiders. Wat zou jij dan graag anders willen zien en hoe zou dat kunnen?

SP2: Wat ik anders zou willen zien: ik denk een kleinere formatie van jongeren op de groep, dus wat meer overzicht, wat meer een-op-een momenten met jongeren. Dat kan de sfeer in die zin dan ook verbeteren. Dus de groepen

verkleinen. Dat er een stop op komt van: jongens acht is de max. Dan heb je een op vier en dan heb je alle ogen overal. Meer mensen in het team denk ik, want we hebben nu echt een tekort aan mensen. Dus dan ben je er wel op aangewezen om de werkdruk van een ander over te nemen of de taken over te nemen, omdat het gewoon niet haalbaar is anders.

SP1: En als je het hebt over een kleinere formatie van de groep. Is dat reëel, een haalbaar doel?

SP2: Ik denk het wel, maar het ligt er natuurlijk wel aan wat er aangenomen wordt qua gemeentes en dat soort dingen. Hoeveel jongeren ze hier plaatsen en hoeveel jongeren er worden opgenomen. Daar kunnen wij als groepsleiding niet heel veel in bepalen denk ik. Ik denk dat de gemeentes en de OGH daarover spreken. Het kan reëel zijn, maar goed dan mis je dus een hele hoop jongeren en een hele hoop geld, dat is zo.

SP1: Maar dat zou volgens jou wel dé manier zijn om die werkdruk voor jullie als groepsleiders te verminderen?

SP2: Ja, dat denk ik wel.

SP1: En als we dan kijken naar meer mensen binnen het team. Hoeveel mensen zitten er nu in het team?

SP2: Pfoe, wij hebben nou acht man denk ik. We hebben nu 5.4 FTE dacht ik en je moet op acht zitten. Ja, ik denk dat we er een stuk of zeven, acht hebben.

SP1: En naar hoeveel zou je dan willen gaan, als je het hebt over meer mensen binnen het team?

SP2: Een stuk of tien zeker, twee man er extra bij ofzo.

SP1: En als we dan overgaan op die ondersteuning en supervisie, want je hebt dus een hoge werkdruk. In hoeverre voel jij je vrij om daarmee aan te kloppen bij je manager?

SP2: Opzich vrij. We hebben het aangegeven en we durven het ook wel aan te geven, maar de vraag is wat hij daarmee kan. Uit hogere hand wordt besloten welke teamformaties er zijn en er wordt hier en daar geruild vanwege C-ers natuurlijk. Per groep heb je er in principe meerdere nodig en dan is het aan een algemeen manager wat hij daarvan vindt en wat hij ervan zegt om te zorgen dat er iemand bij komt. Dus vrij genoeg om het aan te geven, niet wetende wat daarmee gedaan wordt. Daar mogen we iets van vinden, maar that's it.

SP1: Wordt er daarna nog iets van teruggekoppeld?

SP2: Weinig in die zin. Tenminste als ik naar mij kijk, dan hoor ik daar niet zoveel van terug.

SP1: Zou je dat anders willen zien?

SP2: Ja, ik zou het wel fijn vinden om te weten welke factoren meespelen, wat maakt dat wij weinig man in het team hebben en waarom we niemand er voor terug krijgen. Als ik dan kijk, we hebben een C-er in het team, omdat onze andere C-er is uitgevallen. Een C-er die het team moet draaien, rond de organisatorische dingen. Nou dat vind ik best een last bij iemand, als je het dan hebt over een hoge werkdruk. Er wordt natuurlijk verwacht dat je een intervisie organiseert, eens in het jaar een teamdag. Als een C-er word je daarop aangewezen, maar als je dat alleen moet doen... Daarbij hebben wij ook vrij nieuwe mensen gehad in het team, die moeten ook iemand hebben waarbij ze om feedback kunnen vragen. Als je al een C-er hebt, die er niet veel is bijvoorbeeld, dan sla je daar de plank mis.

Het zijn nieuwe mensen, dus die moeten ook ingewerkt worden. Maar die ook vragen hebben. En als C-er hoor je dan te helpen, ondersteuning te geven om feedback te kunnen geven. Dat geldt voor het hele team, maar als C-er ben je er wat meer bevoegd in om dat te doen. Als je er dan maar een hebt, dan zal je daar net wat minder in kunnen doen. En ze hebben het juist zo nodig. En dat geldt ook voor invallers die hier komen werken. Het is altijd fijn dat er iemand is die er wat meer van kan zeggen.

SP1: Als we ook kijken naar die invallers. Hoe vaak hebben jullie daarmee te maken dat er een invalkracht komt?

SP2: Redelijk vaak. We proberen het wel echt met het team op te lossen. Wat ik al zei: we proberen echt voor elkaar alle gaten op te vullen en dat je in ieder geval in de late dienst met een vaste kracht staat en zoveel mogelijk met z'n tweeën. Dat is voor de jongeren fijner, maar ook gewoon voor de collega's van de laat, want er gebeurt heel veel in de late dienst.

SP1: Maar het gebeurt toch nog wel vaak dat er...

SP2: Ja, dat er toch ingehuurd moet worden, omdat niet iedereen blokken van acht, negen diensten wil draaien. Laat, vroeg, laat, vroeg, dat gaat ook niet. Dan moet je laat werken en dan de volgende dag. We vangen al heel veel op, maar op een gegeven moment is dat ook klaar en dan kan dat ook niet meer.

SP1: En als je dan kijkt naar de invalkrachten. Heeft dat ook nog invloed op werkdruk van jou? Als jij bijvoorbeeld met die invalkracht ingepland staat, gaat er dan automatisch ook meer werkdruk die dag naar jou toe?

SP2: Ja, wel degelijk. Want een invaller is fijn dat die op de groep is en die weet merendeels wel hoe ze met de jongeren moeten omgaan, maar rapporteren gebeurt niet, want dat kunnen ze niet in die zin. Administratieve taken, zoals voogd bellen, dat hoeven zij niet.

Want met een vaste collega verdeel je de taken, dat je het van elkaar weet. Maar een invaller kan niet rapporteren, die belt geen ouders, die belt geen voogd. En dat zijn wel hele belangrijke dingen, ook als je een mentorkind hebt en ook als je het over verlovten hebt of over afspraken. Dus dat blijft dan wel liggen.

SP1: Zou je er verandering in willen zien: die regelmaat dat er een inval ingehuurd moet worden?

SP2: Ja, liever wel. Ik vind het prima hoor, dat ze er zijn en heel fijn. Maar het is geen vaste collega en dat merk je wel degelijk, want je merkt echt dat verschil wel.

SP1: Zou dat ook anders opgelost kunnen worden?

SP2: Ik weet niet in hoeverre je kan verwachten dat een invaller die hier misschien 3, 4 keer is geweest, weet hoe hij ouders moet bellen en meteen ouders kent. Maar als je het hebt over je hoeft niet meer in te huren, dus invallers te hebben, dan kom je weer terug bij het stukje: als je genoeg personeel hebt, dan hoef je niet in te huren. Dus dat is een cirkeltje waar je in zit.

SP1: En je had het er in het begin over dat je meer autonomie hebt, meer vrijheid, omdat het zit toch anders in elkaar. In hoeverre heb je dan ook als groepsleiders meer inspraak in hoe het er allemaal uit gaat zien?

SP2: Je hebt wel inspraak, dus je kunt wel aangeven wat je vindt. Dat zeker. Alleen wat ermee gedaan wordt, het voelt alsof je daar geen bereik meer over hebt of dat je niks meer daarvan hoort. Er wordt iets uitgezet en dat wordt eerst stichting breed bepaald. Er wordt eerst geïnventariseerd wat wel en niet kan en dan pas krijg je er iets van terug. Daar kan gerust ook een hele lange tijd overheen gaan, dat je daar niks van hoort. Dus iets vinden en inspraak hebben ja, maar of het uitgevoerd wordt, is maar de vraag. Omdat het heeft er dan één mee te maken: het geld, twee met bezetting van collega's.

SP1: Dus je zegt die inspraak is er wel, maar eigenlijk zou je...

SP2: Wat meer in de uitvoering willen zien.

SP1: Ja. En dan ook meer terugkoppeling? Want je zegt dat er nu een hele lange tijd overheen gaan voordat je iets hoort...

SP2: Ja of je moet er zelf achteraan bellen. Ja.

SP1: Heb jij zelf op basis van deze organisatorische factoren nog iets toe te voegen? Dat je denkt: hier heb ik eigenlijk wel behoefte aan.

SP2: Binnen de organisatie?

SP1: Ja.

SP2: Nee, ik zou zo niet weten wat.

SP1: Dan gaan we over naar de technische factoren. Je gaf in het begin aan dat als er wat gebeurd, dat je dan meer contact wil hebben, meer connectie wil hebben met managers. Kan je daar wat meer over vertellen? Welke behoeften je daarin hebt.

SP2: Ja, je maakt hier natuurlijk conflicten mee op de groep, dat kan gebeuren. Het ligt er maar net aan hoe de sfeer is op de groep, hoe de jongeren erbij lopen en hoeveel drugs er is, van allerlei factoren. Maar op het moment dat er wat

gebeurd dan is het wel fijn dat er iemand is die net daarboven staat, die er voor je is. Waarbij jij je verhaal kwijt kan, het reilen en zeilen van de groep kunt bespreken. Met je team doe je dat toch wel, maar wat meer de connectie met de algemeen managers die er dan ook wat meer weet van hebben. Die kunnen zien hoe het met je gaat, toch wel wat waardering.

SP1: Dus je conflicten meer bespreken met de managers.

SP2: Ja, bijvoorbeeld. En niet alleen de conflicten, maar ook irritaties binnen het team: waar lopen wij tegenaan? Waar zit de frustratie?

Als ik dan kijk naar ons team, wij zijn voor elkaar van alles aan het opvangen en werken we ons helemaal blauw zeg maar. Dan is het wel fijn dat er een manager ook van op de hoogte is. Van hey jullie werken keihard, zullen we er eens een keer verandering in aanbrengen? Volgens mij klopt dat hier niet, 5.4 FTE en het hoort op acht. Zullen we daar iets aan doen?

En krijg daar meteen iets van te horen. Voor mijn part diezelfde dag nog. Dat zijn best wel dingen met spoed.

SP1: Ik hoor in jouw verhaal terug dat je het dan meer over de betrokkenheid hebt van de managers.

SP2: Ja, betrokkenheid. Dat is het goede woord, ja, betrokkenheid.

SP1: In hoeverre ervaar je dat nu?

SP2: Ik werk nu 24 uur, dus ik ben er niet heel veel. Maar wat ik merk is dat wij gewoon heel erg stuklopen op het stukje: weinig personeel in het team, geen C-er extra. Dus dan mis je een heleboel zeggenschap binnen het team, want die C-er die heeft daarin toch wat meer de bevoegdheid om iets te zeggen binnen het team. Maar ook om daarbij je verhaal te kunnen doen, die neemt dan even die rol over van een algemeen manager, dus dat is in die zin ook fijn. Maar als je die maar één hebt binnen het team, die er weinig is, bij wie kun je dan binnen het team terecht? Ik bedoel dat kun je wel bij elkaar, maar heeft dat zin?

SP1: Dan gebeurt er verder niks mee?

SP2: Nee. Je kunt het bespreken, maar that's it. Daar houdt het dan ook mee op.

SP1: Ja, dus je zegt eigenlijk gebeurt dat nu vrij weinig.

SP2: Ja.

SP1: Jij noemt die connectie is er wel. Op welke momenten is ie er wel?

SP2: Met vergaderingen bijvoorbeeld, intervisie. Ja je zou tijdens een dienst zo binnen kunnen lopen, maar ook daar heb je weinig tijd voor, omdat je nu in de ochtend alleen bent, jongeren op de groep hebt. En in de late dienst laat je je collega niet alleen. Dus in principe niet. Voorheen hadden we, wat ik heel veel fijner vond, de algemeen manager zat in een kantoor gewoon op de groep. Dus als er iets was, dan stak je gewoon zijn kantoor in en dan kon je daar iets bespreken, iets overleggen, had je wat meer die verbinding.

SP1: Maar dat zou dus een stapje zijn dichterbij die betrokkenheid? Dat je het gevoel hebt dat een algemeen manager bereikbaar is?

SP2: Ja, bijvoorbeeld. Of wat meer telefonisch contact. Dat zou ook nog kunnen als het geen optie is dat ze hier komen zitten. Of dichterbij met hun kantoor.

SP1: En als je het hebt over meer telefonisch contact, waar denk jij dan aan?

SP2: Als een algemeen manager aan het werk is, een of twee keer per dienst. Gewoon van hoe gaat het bij jullie. Of even binnen stappen om te kijken hoe het hier gaat. Dat vind ik best wel een ding.

SP1: Als we het hebben over die vergaderingen en intervisie die je net besprak. Heb je op die momenten ergens extra behoefte aan?

SP2: Een stukje saamhorigheid, in combinatie met een algemeen manager. Wat meer op een lijn. Er voelt zo'n afstand tussen. Dat je je meer gehoord voelt. Dat er in die zin wat meer geluisterd wordt naar de frustraties binnen het team. Ik denk dat het al start bij gehoord voelen. Ik denk dat je dan er al een heel eind mee bent. En dan kijken wat nodig is binnen het team.

SP1: Zijn er hulpmiddelen die je er zo bij kan pakken wanneer je het nodig hebt? Bijvoorbeeld als je kijkt naar de behandelprotocollen die op Kom Verder staan. In hoeverre worden die gebruikt?

SP2: Naar mijn weten niet veel. Maar ik denk het meer handelen is vanuit wat je op dat moment ziet en ik denk dat er niet eens de tijd voor is om dat tijdens een dienst uit te spitten, want je bent zo druk. Het is actie, reactie, de hele dag door.

SP1: In hoeverre zou je behoefte aan een hulpmiddel die er wel gelijk voor het pakken is. Dus dat het wel nog steeds actie, reactie is, maar dat je toch een hulpmiddel erbij pakt.

SP2: We hebben voor jongeren signaleringsplannen en dat is voor ons het meest leidend bij de begeleiding. Als je die bijvoorbeeld in zo'n klapper met van die tabbladen op je bureau hebt staan, dan heb je het allemaal bij de hand. Het zit nu allemaal in mappen, je hebt het niet maar zo even te pakken. En bijvoorbeeld afspraken: stel een jongere doet dit, wat wordt daarop uitgezet? Zodat de jongeren precies weten waar ze aan toe zijn. Dan doe per jongere aan de ene kant het signaleringsplan en aan de andere kant de afspraken. Ook de afspraken met mentor. Regels van de groep allemaal op papier.

SP1: Oké. En zijn er op basis van deze technische factoren nog extra behoeften die je hebt?

SP2: Ik denk dat trainingen sowieso wat vaker aangeboden mogen worden, vind ik echt. We hebben bijvoorbeeld nog steeds nieuwe collega's die te maken hebben met jongeren en zelfbeschadiging en collega's die nog niet helemaal weten wat ze ermee moeten. Ik denk dat het niet mis is om daar meer

trainingen in te geven, cursussen te doen, mensen op te leiden daarin. Meer opleidingsverantwoordelijke binnen het team. Want je hebt nu dan een C-er, maar je zou ook kunnen zeggen iemand die verantwoordelijk is voor jongeren met zelfbeschadiging. Bied wat meer cursussen en trainingen aan in verschillende categorieën. En dan een paar aanwijzen van gaan jullie daar naartoe en dan is er per team altijd een aangewezen persoon bij wie je om meer informatie kan vragen of die dat tijdens een teamvergadering kan delen.

SP1: Ja. Als we dan overgaan naar de sociale factoren. Jij zegt het kan dan weer gedeeld worden met de rest van het team. Hoe is de communicatie eigenlijk überhaupt binnen het team.

SP2: Die is heel slecht geweest vind ik, maar die is nu wel weer verbeterd. Maar nog vind ik: het kan beter.

SP1: Wat zijn dan de punten dat beter zou kunnen in de communicatie?

SP2: Elkaar wat beter kunnen aanspreken op dingen. Dingen die je ziet, waar je tegenaan blijft lopen, die bespreekbaar maken. Omdat het ook bepalend is voor je werkdruk.

SP1: En hoe is de samenwerking?

SP2: Die was al wel sterk. We hadden eerst dat we de basis kwijt waren. Dus dat we afspraken hadden gemaakt tijdens de vergadering, maar er vervolgens op de groep niet heel veel van terecht kwam. Dus dan was het heel veel roepen en vervolgens weinig doen. Dat hebben we nu wel om kunnen zetten naar we zeggen wat we doen. We werken als team heel goed samen. En dat komt ook omdat de communicatie verbeterd is.

SP1: Heeft dat ook een positieve invloed op de veiligheid binnen je werk?

SP2: Ja, vind ik echt heel belangrijk. Ik merk dat als ik veel communiceer met mijn collega en veel afstem, dan voel ik me ook veiliger en durf ik ook door te zetten en in te zetten. En dat is ook echt verdeeld over met wie ik werk, daar durf ik wel eerlijk in te zijn. Ik kies er bewust voor sommige dingen anders aan te pakken dan dat ik het met een collega doe, waar ik m'n gevoel durf te bespreken.

SP1: Zijn er daarin dan nog punten waar je aan zou kunnen werken, zodat je je bijvoorbeeld bij elke collega net zo veilig voelt?

SP2: Ik denk persoonlijk meer durven afstemmen, meer kunnen aangeven waar ik mee zit, frustratie kunnen uiten. Maar ook meer vertrouwen in m'n collega denk ik. Het vertrouwen durven geven, laat ik het zo zeggen. En gewoon je verwachtingen uit mag spreken.

SP1: Ja. En hoe ervaar je in zo'n situatie de collegialiteit binnen het team.

SP2: Als het bespreekbaar wordt gemaakt dan goed. Ik denk dat we met z'n allen echt ons best doen om het toch te redden, ondanks de verminderde FTE.

SP1: Dus je geeft aan dat het belangrijkste is dat je je frustratie kunt uiten, gewoon aangeven wat jij verwacht van de ander. Dat dit het stukje communicatie is dat nog mist. Is er dan nog iets dat je zou willen aanvullen?

SP2: Ja, meer aanspreken van elkaar. Ja ik denk dat dit het wel was, het belangrijkste.

SP1: Oké, ja ik denk dat ik wel een heel duidelijk beeld heb. Is er aan het einde nog een punt waar je behoefte aan hebt, zodat jullie met z'n allen met de neuzen dezelfde kant op wijzen.

SP2: Nee, ik zou het zo niet weten.

SP1: Ik heb voor de rest geen vragen meer. Ik weet niet of jij nog vragen hebt?

SP2: Nee, dit was heel duidelijk.

SP1: Wat je nu nog kunt verwachten: Dit ga ik weer uitwerken verder. Op basis van de onderwerpen die uit de verschillende interviews komen, worden vragenlijsten opgesteld. En de vragenlijsten gaan dan de gesloten- besloten groepen af.

SP2: Oké, duidelijk.

SP1: Dan zet ik deze alvast uit...

Interview 2: Besloten groep

SP1: Nou zoals ik al zei: Ik ben Milou, ik doe de opleiding toegepaste psychologie. Ik heb vanuit mijn stage hier gezocht naar een opdrachtgever en dat wilde de OGH wel zijn, want ze hadden wel een vraagstuk. Dat vraagstuk was hoe er meer uniformiteit kan komen in het handelen van groepsleiders, maar wel dat de autonomie eigenlijk intact blijft en dat jullie gewoon de vrijheid houden in het handelen. Het gesprek zal ongeveer een halfuur tot een uur duren. Zoals ik al zei het blijft volledig anoniem; er worden geen namen genoemd en de opnames zijn voor mijn studie. Heb jij van tevoren vragen?

SP2: Nee.

SP1: Oké. Nou ik heb dus eerst vooronderzoek gedaan, zodat er onderwerpen opgesteld zijn, waarover wij het moeten gaan hebben. Want je kunt het natuurlijk over van alles hebben binnen je werk. En de drie onderwerpen zijn: technische factoren. Dat zijn inderdaad de methodieken die je net zei, hulpmiddelen, maar ook de trainingen die je hier kan volgen als groepsleider, dus eigenlijk de tools die bij je werk horen. De tweede is organisatorische factoren. Kun je daarbij iets bedenken, wat daarbij hoort?

SP2: Als in uniformiteit?

SP1: Ja, dus de organisatorische factoren binnen je werk eigenlijk.

SP2: Vertel. Wat zou dat dan kunnen zijn?

SP1: Dat is bijvoorbeeld de inspraak die je hebt bij je managers, de communicatie die je hebt met de managers. Dus als je naar organisatorisch kijkt, is het echt meer hoe is het tussen de groepsleiders en de algemeen managers. En als je nog verder kijkt, is het eigenlijk ook directie, maar eigenlijk hebben jullie meer direct contact met de managers. Toch?

SP2: Jawel, ja.

SP1: Dus dat. Maar ook over de veiligheid, de ondersteuning die je krijgt als er conflicten zijn bijvoorbeeld, dus dat wordt meer gekoppeld aan de hogere hand, als we het zo noemen. Het derde onderwerp is sociale factoren. Daarbij kijken we dan meer naar het teamverband, communicatie met je collega's, samenwerking met je collega's, dat soort dingen. Heb jij zelf nog een onderwerp dat je denkt van: oké, jij hebt deze opgenoemd en als we het over uniformiteit hebben, dan is dit eigenlijk nog wel heel belangrijk, maar dat heb je niet genoemd.

SP2: Nee.

SP1: Nee? Oké. Wat belangrijk ook is, tijdens mijn vorige interviews ben ik tegengekomen dat het gesprek meer nog opging richting behoeften van jongeren. Omdat dat centraal staat hier. Alleen nu is het onderzoek echt gericht op de behoeften van jullie, zodat er iets nieuws ontwikkeld kan worden, zodat

jullie bijvoorbeeld nieuwe tools hebben. Dus het gaat nu echt om de behoeften van groepsleiders en niet zozeer van de jongeren.

SP2: Oké.

SP1: Nou het verschil hebben we al duidelijk tussen gesloten en besloten, want daar worden de interviews en vragenlijsten straks afgenomen. Als je jouw takenpakket geheel ziet, dus daarbij hou je rekening met alle taken die in het kader zijn van de jongeren, maar ook alle bijzaken die erbij komen. Dus boodschappen doen, boodschappen inruimen, dat soort dingen. Als je daar naar het totaalplaatje kijkt, wat zou je dan kunnen zeggen over je werkdruk?

SP2: Dat die vrij hoog is.

SP1: Ja?

SP2: Dat denk ik wel. Ik denk dat de laatste jaren, door alle bezuinigingen, wordt er van je verwacht dat je eigenlijk meer doet in minder tijd. Met name wat er vooral is bijgekomen is het administratieve werk; incidentformulieren maken, verslagleggingen, dat met name. En daarbij de uren die je werkt, zijn korter geworden. Want vroeger had je standaard een acht uur dienst en nu heb je een acht uur dienst en eentje is korter, een halfuur. Ja dan zal je toch binnen kortere tijd alles moeten doen. Het komt nog weleens voor dat je langer blijft, zeg maar.

SP1: En dat is gewoon omdat je het niet redt binnen de uren die je hebt?

SP2: Precies.

SP1: Oké. Als we het dan gelijk koppelen aan je behoeften: zouden er dingen anders kunnen, waardoor die werkdruk minder wordt?

Want ik hoorde je noemen bezuinigingen, nou ja dat is iets wat we niet echt makkelijk kunnen veranderen, als we het hebben over veranderingen aanbrengen binnen jullie werk.

Maar zijn er dingen die wel veranderd kunnen worden, waardoor die werkdruk lager komt te liggen?

SP2: Ik zou beginnen met de diensten gewoon acht uur lang houden. Dat scheelt al, want ik heb nog nooit meegemaakt dat ik echt een halfuur eerder naar huis ben gegaan. Altijd moet ik overuren schrijven. Dat zou een hoop schelen denk ik voor iedereen. En andere dingen qua werkdruk, dat is vooral organisatorisch. We werken bijvoorbeeld met een aantal FTE en ik zou dat gewoon iets hoger maken, zodat je soms in een week gewoon een derde dienst hebt, in de late dienst. Waardoor je ook gewoon wat meer individuele aandacht voor een jongere kan hebben, wat uiteindelijk ook weer de werkdruk verlaagt. Wat daardoor ook de chaos op de groep wat minder kan worden.

SP1: Dus eigenlijk zeg je: het is handig als we gewoon meer handen hebben. Dat er een extra persoon ook ingezet wordt.

SP2: Ja en dat hoeft niet eens per team te zijn, maar dat kan ook terrein breed. Iemand die gewoon terrein breed ingezet kan worden. Stel nou dat je hier op de groep een jongere hebt die wat meer aandacht nodig heeft, die je er even uit wilt

hebben, waar je een rondje mee wilt lopen of weet ik wat. Dan kun je dat aangeven en dan kan diegene hier dan even de rest opvangen, zodat je collega niet alleen staat.

SP1: Ja en als je die werkdruk dan vergelijkt met de uitval binnen jullie team. Hoe is dat?

SP2: Dat heeft er wel mee te maken ja. Ik denk dat de hoge werkdruk zeker gelijk staat aan het ziekteverzuim. Of gelijk, het heeft er grotendeels mee te maken.

SP1: Maar als jij er een beoordeling aan zou moeten koppelen, zou je dan zeggen dat het veel verzuim is?

SP2: Op het terrein qua ziekteverzuim?

SP1: Het is echt per jullie team nu.

SP2: In ons team valt het heel erg mee, vind ik. Maar ik heb in een aantal andere teams gezeten waar ik het heel erg hoog vindt.

SP1: Oké. Dus in jullie team valt het nu mee, maar als je het terrein breed kijkt, dan vind je het wel veel.

SP2: Ik vind het hoog ja.

SP1: Oké en als deze zaken als negatief worden beoordeeld, want een hoge werkdruk en veel ziekteverzuim is niet positief te noemen. In hoeverre kun je dat aankaarten bij de algemeen managers.

SP2: Ja je kunt dat heel goed aankaarten, maar of er wat mee gedaan wordt dat is het tweede. En ik snap ook wel dat je ook niet de juiste middelen hebt om er wat tegen te doen, of in ieder geval de managers. Je kunt niet zomaar een nieuwe werknemer ervoor terug toveren en je hebt natuurlijk ook met het budget te maken. Je kunt niet zomaar mensen aannemen, want mensen die in de ziektewet zitten moet je ook nog voor betalen. Dus ja, aangeven kan wel maar het is lastig. Het is lastig om daar een oplossing voor te vinden. Ik zou dat meer aan de voorhand veranderen. Om ziekteverzuim op te vangen, kost allemaal heel veel geld, met inhuren van uitzendkrachten en je zou dat geld eigenlijk preventief moeten investeren, zodat het ziekteverzuim minder wordt. Dus wat ik zeg, door extra diensten in te plannen, door werkdruk te verlagen.

SP1: Ja. Dus jij zegt eigenlijk dat geld dat ze normaal gesproken besteden aan invaliders, als er dan iemand uitvalt, zouden ze van tevoren al moeten besteden aan...

SP2: Ja volgens mij wordt er elk jaar een begroting gemaakt en dan zou je gewoon elk jaar naar aanleiding van andere jaren wat er is uitgegeven aan uitzendbureaus, dan zou je daar eigenlijk gewoon al een deel van moeten pakken en begroten. Van hé, dit gaan we dit jaar investeren en extra diensten doen. Dan maar eens kijken of dat het werkt. Ik denk dat dit heel erg werkt, qua ziekteverzuim verminderen, maar het is wel een risico dat je neemt.

SP1: Ja. En je spreekt dus over invallers. Hoe is het als er iemand uitvalt van je vaste collega's en er komt een invaller voor terug. Wat merk je daaraan?

SP2: Wat ik merk als in?

SP1: Wat het doet voor jou tijdens zo'n dienst dan.

SP2: Ja, je werkt natuurlijk liever niet met invalkracht, omdat je dan eigenlijk zelf werkt voor twee/anderhalf. Omdat diegene de groep niet kent, de structuur van de groep niet zo en die rapporteren vaak ook niet. Dat zijn allemaal taken die jij dan moet doen in je eentje. Soms heb je een invaller die groepsdynamisch best wel sterk is, dus dan kun je hem wel toevertrouwen van: dan draai jij de groep eventjes, zodat je af en toe kan terugtrekken op kantoor zodat je alvast wat zaken kunt regelen. Maar soms ook niet. Soms moet je er zelf constant bijzijn, omdat de invaller die je hebt gekregen, niet heel goed is. Ja, dan moet ik nog wat langer blijven uiteindelijk, want dan moet je de taken doen wanneer de jongeren op bed zijn of dat je collega van de late dienst er is.

SP1: Ja. Het is sowieso geen gewenste situatie, maar het kan dus ook nog voorkomen dat de invaller die je krijgt niet kwalitatief goed is.

SP2: Ja, zeker. En het ding is: als je collega gewoon een griepje heeft en er voor die ochtend of avond er niet is en er komt een invaller, dan is het voor een dag of twee dagen. Dan maakt het niet zoveel uit. Maar wanneer een collega eruit is voor langere periode, door iets medisch of eventjes eruit omdat die er niet zo lekker bijloopt bijvoorbeeld, dan is het voor langere tijd. Dan moet je als manager een oplossing vinden voor langere tijd en dat wordt nog niet zozeer altijd gedaan, heb ik het idee. Pas later zeg maar.

SP1: En is er dan sprake van elke keer een andere invaller?

SP2: Ja, dat vind ik wel. De eerste tijd wel en dan pas komt er een signaal van hey dit is wel lastig, de hele tijd andere invallers. We willen meer hetzelfde, meer continuïteit. En dan pas gaat een manager denken van oh, maar eigenlijk moet het vooral vanuit het team komen. Van hey we zien dit, maar we zouden graag dit willen. Ik zou liever zien dat: een manager krijgt een ziekmelding en dan weet je eigenlijk ook gelijk voor langere tijd, vaak wel en dan moet je gelijk van: oh dan gaan we dit en dit doen. Iemand uit de flexpool die zetten we even voor vast voor die en die tijd daar of we hebben iemand vast van het uitzendbureau, die ook goed is.

SP1: Dus je zegt als je het hebt over wat hier gebeurt en wat de manager doet, dat je behoefte is dat de manager meer betrokken is bij het team.

SP2: Ja sneller managet. Dus zelf iets inzet en niet wacht tot het team iets vindt en een voorstel geeft en dan pas doen. Eerder anticiperen zeg maar.

SP1: Ja, zodat jullie zijn taken niet hoeven over te nemen?

SP2: Ja, dat denk ik wel.

SP1: En er is dus soms sprake van een invaller met minder kwaliteiten. Heeft dat dan ook invloed op de veiligheid die jij voelt als groepsleider?

SP2: Voor mezelf?

SP1: Ja.

SP2: Ik voel mezelf best wel veilig hier. Het maakt me niet zoveel uit met wie ik sta. Maar soms heb ik weleens een invaller gehad, waarbij ik dacht: nou je kunt net zo goed niet komen, dan doe ik het wel alleen. Dan is je veiligheid wel wat minder ja. Soms krijg je hier ook invallers en die hebben hier nog nooit eerder gestaan of nul ervaring binnen de gesloten jeugdzorgsetting. Dat is dan wel lastig ja.

SP1: Dit kan natuurlijk persoonlijk zijn, dus dat jij je veilig voelt. Heb je als je in contact bent met je collega's ook andere meningen gehoord?

SP2: Ja, zeker. Minder veilig voel ik me zelf ook. Dat heeft echt wel te maken met wie je een dienst draait.

SP1: Oké, duidelijk. We hadden het net al even over in hoeverre je deze situaties kunt aankaarten bij de manager. In hoeverre hebben jullie als groepsleider inspraak in de keuzes die worden gemaakt?

SP2: Weinig. Te weinig. Groepsleiding staat elke dag tussen de jongeren en die weten het beste wat er speelt en wat er misschien ook wel nodig is. Daar wordt soms te weinig naar geluisterd. Er wordt zelfs soms het tegenovergestelde gedaan dan wat groepsleiders aangeven en dan denk ik niet heel handig en voel ik me nog wel serieus genomen.

Je kunt een hele hoop met de managers bespreken, maar of er iets mee gedaan wordt...

SP1: Op welke manier zouden ze het gevoel wel kunnen geven dat jullie je gehoord voelen en dat er wat mee gedaan wordt? En als niet het gewenste ermee gedaan kan worden, hoe kunnen ze dat dan aan jullie brengen?

SP2: Ik vind het altijd belangrijk dat ze wel om onze mening vragen. Dat doen ze opzich wel oké. En als ze dan iets anders gaan doen, dan is dat niet erg, maar dan vind ik wel dat ze dat goed uit moeten kunnen leggen. En dat mis ik soms.

SP1: Dus je zegt eigenlijk: die terugkoppeling mis je.

SP2: Ja, zeker! Maar ook een goede uitleg.

SP1: Oké, zijn er op dit gebied, dus als je het hebt over communicatie, inspraak, jullie connectie met de manager, is er daar nog een behoefte die je hebt?

SP2: Mijn grootste behoefte qua management is dat... Ik vind dat managers hier bemoeien zich met heel veel zaken, waar ze eigenlijk niet mee hoeven te bemoeien. En dan bedoel ik met name behandelszaken. De behandelcoördinator die doet dat stuk en de manager die doet meer de praktische dingen en personeelszaken. En ik vind toch dat een manager zich veel bemoeit met de

behandelzaken, waardoor ze dus minder tijd hebben voor de dingen dat ze eigenlijk moeten doen.

SP1: Dus je zegt dat ze hun tijd beter moeten besteden aan taken die in hun takenpakket hebben en de behandelcoördinator laten doen, wat die moet doen.

SP2: Precies. Daar zouden ze inderdaad naar moeten kijken. Het takenpakket van de manager, wat dat precies is en dat duidelijk maken.

Een voorbeeld is de algemene dienst in het weekend. In het weekend is hier geen behandelcoördinator en dan heb je een bereikbare dienst, dat zijn dus de managers. Stel nou dat ik in het weekend iemand wil separeren, dan moet ik daarom toestemming vragen en dan bel ik dus de bereikbare dienst, maar de bereikbare dienst is een manager. Een manager is niet eens SKJ-geregistreerd. Die mag dus eigenlijk helemaal geen toestemming geven, maar dat doen ze wel. Dat is al fout. Dat hoort niet bij een takenpakket van een manager, lijkt mij, dat hoort eerder bij een behandelcoördinator.

SP1: En als een behandelcoördinator dan niet in het weekend aanwezig is, hoe zou dat dan anders kunnen?

SP2: Ik zou dat veranderen. Ik zou dan wel een behandelcoördinator bereikbaar stellen in het weekend. Dat doen ze bij andere instellingen ook.

SP1: Als we dat dan koppelen aan de sociale factoren. In hoeverre zijn deze zaken van invloed op jullie teamverband?

SP2: Soms brengt dat een hoop frustratie te weeg. Omdat je iets voor elkaar wil krijgen. En dan krijg je het verhaal van je niet serieus genomen voelen. Dat is wel vervelend, want je hebt met z'n alle het beste voor.

SP1: Oké, maar nu zijn we nog gericht naar buiten. Als je dan kijkt binnen het team, dus tussen de collega's, hoe is dan de communicatie en het teamverband?

SP2: Ik denk dat er weinig frustratie is naar elkaar. Ja tuurlijk je hebt altijd dingen die soms blijven liggen of een overdracht die niet goed verloopt of een rapportage niet helemaal duidelijk. Dat blijf je altijd hebben. Maar ik denk dat er binnen het team een best fijn klimaat is, waarin je elkaar feedback kan geven en waarin fouten mogen. Of het is een drukke dienst geweest en je hebt wat laten liggen, dat maakt niet uit want dat pakt de ander wel over. Dat is wel fijn.

SP1: Dus de coöperatie, de samenwerking, binnen jullie team dat verloopt goed.

SP2: Ja, dat verloopt heel goed.

SP1: Hoe zit het met de collegialiteit? Wanneer er bijvoorbeeld iemand uitvalt, wordt dit dan onderling opgelost?

SP2: Ja, hier zeker. Dat is hier heel goed vind ik. Daarom is dit team zo sterk. Wanneer je in een team zit wat niet lekker loopt, met veel ziekteverzuim, waarin je al een hele lange periode aardig aan het werk bent om het allemaal voor elkaar op te nemen en gaten op te vullen, dan breekt dat op een gegeven moment. Dan denk je ik ben al zo lang harder aan het werk en er verandert nog

steeds niks. Dan ga je niet meer harder lopen voor elkaar. Maar dat is in dit team wel heel goed.

SP1: Zijn er dan überhaupt behoeften als je kijkt naar de sociale factoren? Want dat gaat echt over binnen het team communicatie, samenwerking. Zijn er dan behoeften waarvan je denkt dit is nog iets dat mist of waar aan gewerkt kan worden?

SP2: Wat mist is vooral die werkdruk, bijvoorbeeld met die kortere diensten. Dat is eigenlijk zo gemaakt dat als je vroeg hebt, dan gaat de ene eerder naar huis en dan moet je de overdracht alleen doen. Ik denk dat het heel waardevol is als je met z'n vieren de overdracht doet. Ook om elkaar te zien en te spreken en eventueel andere zaken te bespreken, waardoor je dingen voor een teamvergadering kunt tackelen, omdat je die al hebt besproken. Verder met een derde dienst werken, zodat je meer tijd voor elkaar hebt. Soms heb je diensten en dan zie of spreek je elkaar helemaal niet. Ik denk wel dat het heel waardevol is dat je momenten hebt, waarbij het ook even niet over het werk gaat.

SP1: Dus als er zo'n overdracht of derde dienst is, dan heb je ook net iets meer de communicatie samen?

SP2: Ja, ik denk dat het waardevol is ja.

SP1: En als er op de groep bijvoorbeeld conflicten voorkomen, hoe wordt daar dan mee omgegaan binnen het team?

SP2: Ja goed, dan is er altijd heel veel zorg naar elkaar.

SP1: Dus de betrokkenheid van collega's die is er zeker?

SP2: Ja, die is er zeer zeker. Ook na conflicten even bij elkaar en kijken hoe zit iedereen erbij en hoe is het gegaan.

SP1: Oké, fijn. In hoeverre zijn er op dit moment tools die je erbij kan pakken als groepsleider, als je denkt van dit is een lastige situatie en ik zou graag iets erbij willen hebben. In hoeverre zijn die er al?

SP2: Ja je hebt behandelprotocollen. Maar je hebt ook heel veel situaties waar geen protocollen voor zijn.

SP1: In hoeverre maak je gebruik van de behandelprotocollen?

SP2: Weinig.

SP1: En in hoeverre heb je dan behoefte aan een hulpmiddel dat efficiënt is, je er makkelijk bij kan pakken.

SP2: Bedoel je dan dat de protocollen ergens op kantoor liggen, een soort hand-out?

SP1: Ja, bijvoorbeeld.

SP2: Ja dat is wel handiger ja. Dan wordt het wel laagdrempeliger. Dan zou ik het er zelf eerder bij pakken, ja.

SP1: Zijn er nog ander behoeften? Dat je denkt van dit is ook handig als het er is?

SP2: Nee, dan zou ik zo niks weten.

SP1: Oké en in hoeverre krijgen jullie trainingen aangeboden?

SP2: Ik moet zeggen de laatste jaren is dat wel wat beter, wel wat meer aanbod. Alleen het lastige is dat de trainingen meestal wel in de vroege dienst zijn. En het is heel lastig te combineren met je vroege dienst, omdat er best wel wat taken bij zijn gekomen in de vroege dienst, omdat je ook de verantwoordelijkheid op school hebt. Vaak mensen die een training hebben, plannen dat in tijdens de vroege dienst. Dat betekent dat je meer mensen kwijtbent tijdens je dienst.

SP1: In hoeverre kan dat opgelost worden als er zo'n derde dienst ingepland wordt?

SP2: Ja zeker dat kan wel opgelost worden. Maar als ik naar mezelf kijk: ik vind het niet erg om twee uurtjes eerder te komen voor een late dienst, waardoor ik wel naar een cursus kan. Maar je hebt ook heel veel collega's met kinderen en voor hun wordt het een stuk lastiger.

SP1: Oké en is er nog behoefte aan andere soort trainingen?

SP2: Nee, ik denk dat dit wel oké is.

SP1: Oké. Dus als er wordt gekeken naar de tools, dan is het aanbod goed en is er niet iets dat je mist.

SP2: Ja ze moeten wel kijken dat trainingen en werkgroepen haalbaar blijven om bij aan te sluiten.

SP1: Wat bedoel je daarmee?

SP2: Als ik een afspraak heb voor een werkgroep of training, dan komt het best wel vaak voor dat het me niet lukt, omdat ik niet van de groep af kan. Daar zou naar gekeken moeten worden, maar het aanbod zit wel goed.

SP1: Oké. En qua hulpmiddelen is er niet echt een behoefte aan iets extra's, maar als er iets zou liggen wat gemakkelijker erbij gepakt kan worden, dat het waarschijnlijk wel meer gebruikt zal worden.

SP2: Ja, dat denk ik wel ja.

SP1: Oké. Als je dan nog als laatste kijkt naar de rapportages hoe je die nu doet in More Care, wat vind je daarvan?

SP2: Ik vind het rapporteren zelf prima, maar het rapporteren van incidenten, en dan heb ik het vooral over wanneer je een jongere naar kamer stuurt, dan moet je daar een heel formulier voor schrijven. En de omvang van dat formulier vind ik nogal groot en ik weet wel wanneer ik een jongere naar kamer stuur en wanneer het verantwoord is. En nu moet ik een heel formulier schrijven als ik de jongere voor tien minuutjes naar kamer stuur, als hij bijvoorbeeld een grote mond heeft.

Ik snap wel dat je een formulier moet invullen en bewust naar jezelf moet kijken als je een jongere naar de separeerruimte stuurt voor een lange tijd: een uur of langer, met de deur op slot. Maar niet voor tien minuutjes op kamer, zonder dat de deur op slot zit.

SP1: Dus ik hoor terug dat je meer onderscheid wil zien in de formulieren.

SP2: Ja, klopt. En je hebt hier mensen binnen die heel professioneel zijn. Dit is misschien wel de zwaarste tak van sport binnen de jeugdzorg en je hebt hier echt wel veel kwaliteiten in huis. Dat mag je ook wel wat meer respecteren of wat meer serieus nemen. En we hebben het met z'n alle over de ontieligelijk hoge werkdruk, nou daar zou je wel in kunnen snijden.

SP1: Ja. Mis je dan ook het vertrouwen wat je krijgt in je kunnen als groepsleider?

SP2: Ja, soms wel. Maar ik snap ook wel dat het meer van bovenaf komt, vanuit de overheid, dat zoiets wordt verwacht. Maar ze zouden daar wel iets mee moeten doen.

SP1: En is er daarnaast nog iets wat je anders zou willen zien of is dit wel het belangrijkste?

SP2: Nee, dit is wel het belangrijkste.

SP1: Oké, ik heb mijn verhaal compleet. Heb jij zelf nog dingen waar we het niet over hebben gehad, maar waar je wel behoefte aan hebt, wat van invloed zou kunnen zijn op de uniformiteit in het handelen?

SP2: Ik zou met name de dingen die ik genoemd heb... Dus de werkdruk verlagen door te kijken naar de lengte van de diensten en het aantal FTE binnen het team, zodat je wat vaker de momenten met je collega's hebt om echt samen iets te overleggen.

SP1: Oké, duidelijk. Dan wil ik je bedanken voor je tijd.

SP2: Dankjewel, jij ook.

SP1: Wat er nu mee gedaan wordt, is dat ik het interview ga uitwerken en daar komen weer nieuwe onderwerpen naar voren. Dat wordt met alle interviews zo gedaan. Op basis daarvan wordt een vragenlijst opgesteld en die gaat dan nog alle groepsleiders van gesloten en besloten langs.

SP2: Oké prima.

Interview 3: Gesloten groep

SP1: Nou ik zal eerst nog een keer de korte voorstelronde doen. Dat hebben we buiten net ook al een beetje gedaan, maar voor de sfeer.

Ik ben Milou en ik ben nu nog student aan het Saxion te Deventer. Daar doe de opleiding Toegepaste Psychologie. Op basis daarvan doen we ook hier nu het interview, want dat dient als vooronderzoek voor de vragenlijst die ik ga ontwikkelen voor het onderzoek.

Wat ik net al kort heb verteld is dat de vraag vanuit hier kwam: hoe er meer uniformiteit kan ontstaan binnen de groepsleiders van de OGH. Dan moet wel jullie autonomie behouden worden en het individueel handelen. Maar er is toch de vraag: hoe kan er meer uniformiteit komen. Dus vanuit die vraag is mijn onderzoek opgesteld. De eerste stap is dan natuurlijk dan om jullie behoeften in kaart te brengen.

Het gesprek gaat ongeveer een halfuur duren, maar het kan ook korter en langer. Het is afhankelijk van wat er besproken wordt.

SP2: Ja

SP1: *Het wordt dus opgenomen. Het is alleen het geluid. Het is verder geheel anoniem, dus namen worden niet genoemd.*

SP2: Ja

SP1: *Ik ga aantekeningen maken, dat is gewoon voor mezelf, dat ik weet wat er allemaal besproken wordt. Heb jij verder nog vragen?*

SP2: Nee, nog niet

SP1: *Oké, dan gaan we beginnen met het interview inhoudelijk. Ik heb eerst vooronderzoek gedaan, dus ik heb bronnen gezocht op waar we het nou eigenlijk over moeten gaan hebben. Daaruit zijn drie topics/onderwerpen naar voren gekomen.*

Eén is de organisatorische factoren. Heb je daar zelf een idee bij, wat dat is?

SP1: *Nou dat is eigenlijk de supervisie en begeleiding vanuit, ik zeg maar CB, maar het is de directie, managers*

SP2: Beleid, zo'n beetje.

SP1: *Beleid ja. Maar daar komt veel meer bij kijken. Dus het is de interactie die er tussen jullie is, hoeveel inspraak jullie hebben bij keuzes vanuit de managers/directie.*

SP2: Hmmhmm.

SP1: *Dus het is dat plaatje, alles wat daarbij komt kijken.*

Dan heb je de sociale factoren. Dat is meer hoe het hier op de groep is tussen de groepsleiders. Dus hoe de band is met collega's, hoe je de veiligheid voelt samen

op de groep, de coöperatie; dus hoe de samenwerking is en ook de communicatie. Dus dat soort dingen.

SP2: Hmmhmm.

SP1: En de derde is de technische factoren. Dus dat is hoe je op de computer met de systemen werkt, de handleidingen die je daarbij kunt gebruiken, de behandelprotocollen, dat soort dingen. Ja?

SP2: Ja.

SP1: Als je zo deze onderwerpen hoort, is er al iets dat je denkt van: oké dit denk ik dat we ook moeten bespreken, dat ook een belangrijk deel is binnen ons werk.

SP2: Ja dat is afhankelijk van wat je precies wil weten, waar richten jouw vragen op, wat wil je daar... Moet ik over mijzelf vertellen hoe het gaat of wil je concreet vragen waar je geïnteresseerd naar bent.

SP1: Het interview is dus echt eerst om de behoeften van groepsleiders in het algemeen in kaart te brengen. Maar ik doe dus meer interviews, dus het is in dit geval wel gewoon wat jij vindt en hoe jij vindt dat het werkt, hoe jij vindt dat de communicatie bijvoorbeeld is. Maar dat zijn de drie onderwerpen waar we het in ieder geval over gaan hebben. Mocht jij nu het idee hebben van oké, er is daarnaast nog een belangrijk onderwerp die je eigenlijk mist. Dan mag je die gewoon opbrengen.

SP2: Nee, prima.

SP1: Oké. Nou allereerst is het belangrijk denk ik dat we weten wat een groepsleider eigenlijk voor takenpakket heeft. Dus kan je me daar wat meer over vertellen?

SP2: Nou wij zijn een observatiediagnostiek groep, dus dat is een beetje anders dan de rest op het terrein. Bij ons worden jongeren geplaatst als het crisis is of ouders weten niet meer wat er aan de hand is en alles is geprobeerd, maar het werkt niet. Ook vaak veiligheid, dan was het onveilig bij jongeren thuis in de omgeving en dan worden ze hier geplaatst, omdat het dreigend is.

En dan onze taak is kijken wat er aan de hand is met de jongeren, wie zijn er betrokken, systeem in kaart brengen, problematiek in kaart brengen.

We hebben ook twee stromen: stabilisatie en observatie. Stabilisatie is wat korter, dus dan komen kinderen om te stabiliseren, dan is er al veel over ze bekend. Ze waren thuis bijvoorbeeld en daar ging het niet goed of ze lopen te vaak weg van het terrein, dan komen ze ook naar ons toe. Dus dat is een beetje het stabiliseren. En het observeren is wat langer, dan is niet veel bekend, diagnostiek is nog niet gedaan of lang geleden gedaan. Onze taak is dan na tien weken met een totaalplaatje komen en advies geven over wat de jongere nodig heeft.

SP1: Oké. En hoe lang is dan de periode in totaal; die stabilisatie en observatie samen? Hoe lang is dat ongeveer per jongere?

SP2: Stabilisatie is zes weken en observatie is tien weken.

SP1: Oké.

SP2: En wij doen altijd wel bij een opnamegesprek, dat we bij elkaar gaan zitten: ouders, gezinsvoogden, om te kijken: oké wat zijn de problemen, wat is de hulpvraag. Na het verblijf hier moeten we die vragen wel beantwoorden, zodat de ouders een goed beeld en advies hebben en verder kunnen.

SP1: Ja.

SP2: En de problematiek kan alle kanten opgaan, van de loverboys tot agressie, autisme, ADHD. Dus alles eigenlijk wat er bestaat, kan bij ons ook voorkomen. Dus het is niet zo dat wij selectie moeten maken. Maar ook jongeren die in aanmerking komen met drugs en criminaliteit, dus eigenlijk alles door elkaar.

SP1: Ja.

SP2: Wij hebben heel veel structuur en heel veel regels. Het is belangrijk voor het kind in de stabilisatie en observatie, dat we kijken kan hij wel met de structuur mee, heeft hij daar moeite mee. Ook als bijvoorbeeld een kind thuis niet meer naar school ging, dus de hele dag thuis of in bed bleven. Dus ze hebben allemaal structuur nodig om ze te kunnen helpen met stabiliseren. En ze gaan niet op verlof bij ons, want het is een gesloten afdeling. En veel kinderen komen en zeggen, nee we horen hier niet te zitten, we hebben niks gedaan. Dus er is een heel proces om mee aan de slag te gaan om ze een beetje bewust te maken dat het zodanig uit de hand gelopen is. Dus dat het goed is dat ze geen contacten hebt met de buitenwereld, geen telefoon, geen internet. Dat ze tot hunzelf komen. Meestal werkt het eigenlijk heel goed.

SP1: Ja. En je gaf aan dat er heel veel structuur is en regels. Dat is voornamelijk dan naar de jongeren toe. Maar als we dan gaan kijken naar de structuur en regels. In hoeverre ervaar je dan wel vrijheid in het handelen.

SP2: Nou veel vrijheden hebben we niet, maar dat hebben we eigenlijk ook niet nodig.

SP1: Nee?

SP2: Nee. We hebben niet zoveel handvatten nodig om vrij te werken of vrij te bewegen. Met andere woorden we moeten allemaal de structuur aanhouden, dat is heel belangrijk. Want als er bij de een bijvoorbeeld te veel uitzonderingen worden gemaakt en bij de andere niet. Dat is niet goed voor jongeren, omdat het juist een stabilisatie en observatie groep is, moet het wel beginnen met structuur. Als we verder zijn en we merken dat het kind gestabiliseerd is en het heeft adviesgesprek gehad, dan gaan we kijken welke vrijheden kunnen we met ze oefenen. Rondje lopen, met ouders rondje lopen, dat komt wel in een later stadium. We kijken wel wat het kind individueel nodig heeft, bijvoorbeeld een individuele aanpak, bij bijvoorbeeld autisme of als het getraumatiseerd is. Dus dan gaan we wel een beetje kijken van hoe kunnen we daar met z'n allen op een lijn staan. Dat is heel belangrijk. Als wij dat met elkaar afspreken, wordt dat wel besproken.

SP1: En is degene die kijkt naar een individuele aanpak, de mentor? En gooit die het dan in de groep met collega's?

SP2: Nou er zijn signalen die komen. Die bespreken we ook wel in de vergadering. We bespreken jongeren, hoe het gaat, zijn er bijzonderheden, moeten we het beleid aanpassen, moeten we regels een beetje aanpassen. Dus dat bespreken we zowel met collega's samen als met de behandelcoördinator. Dus je wordt inhoudelijk ook wel zeer betrokken. Dus eigenlijk disciplineer kijken we, wat kunnen we hiermee, is het zorgelijk, moeten we iets anders doen dat goed voor de jongere is. Want soms kan je niet bij alle jongeren hetzelfde doen, inhoudelijk dan, want praktisch kan het wel.

Bijvoorbeeld schelden wordt niet geaccepteerd. Maar soms is het wel: scheldt hij gericht naar iemand toe of scheldt hij omdat hij boos is. Dat onderscheid moet je maken. Voor iedereen is dat anders voor groepsleiding, want iedereen heeft andere grenzen. Dus daar moet je een middelpunt vinden.

SP1: Ja, dus er is wel een vrijheid in het handelen, maar dat is eigenlijk niet in het eerste stukje zo, tijdens de stabilisatie, omdat de jongeren dan gewoon aan de structuur en de regels moeten wennen. Dus dan doen jullie voornamelijk hetzelfde, maar er zijn wel situaties dat de ene anders handelt dan de ander. Maar dan gaan jullie er ook gezamenlijk over praten, van wat gaan we hier samen mee doen.

SP2: Ja, je moet wel samen afspreken, zodat het duidelijk voor iedereen is. Want je kan hier niet als groepsleider je eigen gang gaan. Je werkt als team, je overlegt met elkaar en je kan niet zonder elkaar. Het is belangrijk dat je met elkaar overlegt en als je er samen niet uitkomt, dan moet je het wel met z'n allen bespreken.

SP1: Oké, dan heb ik wel een duidelijk beeld van wat jullie als groepsleider en als team doen. Maar als je dan individueler, dus kleiner gaat kijken naar jou als groepsleider. Wat zijn dan concrete taken die dan bijdragen aan de stabilisatie en observatie. Wat voer je bijvoorbeeld op een dag uit?

SP2: Ik observeer kinderen, hoe ze opstaan, hoe ze met elkaar omgaan, hoe reageren ze op elkaar, wat mis ik in de communicatie. Inhoudelijk kijk je heel veel naar het gedrag van kinderen. Vanaf dat ze opstaan totdat ze naar bed gaan, heb je ze op de groep. En ze mogen niet alleen maar doen wat ze willen doen, er zijn ook activiteiten, gesprekken, sporten, er zijn taken die ze moeten doen, telefoongesprekken met ouders. Je bent wel overal betrokken, want overal volg je het kind. Je kijkt dan wat vindt je afwijkend, waar is hij sterk, waar is hij minder sterk. Je moet een compleet beeld krijgen. Je taak is om goed te kijken wat er nodig is en wat ontbreekt.

SP1: Oké en dat is de belangrijkste centrale taak, maar daarnaast zijn er natuurlijk nog heel veel kleine taken die erbij komen. Bijvoorbeeld boodschappen doen, boodschappen bestellen.

SP2: Ja, dat zijn de praktische dingen meer.

SP1: Ja, maar die horen wel bij je werk als groepsleider. Dus als we straks gaan kijken naar werkdruk bijvoorbeeld, dat zijn wel allemaal taken die erbij komen. Of bijvoorbeeld de rapportage die je moet doen aan het eind van de dag. Dus wat zijn die taken die er ook nog bij komen kijken?

SP2: Uiteraard, oké. Boodschappen bestellen, boodschappen inruimen, rapportage maken, ook allerlei lijsten: incidentlijsten. Bijvoorbeeld als je een kind naar kamer stuurt en maakt niet uit voor hoe lang, dan moet je wel een formulier maken. En dat doe je allemaal in het systeem zelf, MoreCare. Dan moeten we dat vastleggen. De groep moeten we wel schoon houden, opletten of de taken goed worden gedaan. Ook hebben we contact met ouders hebben we vaak. Dan bellen we om te vertellen hoe het gaat. Soms heb je fysieke conflicten, agressie, dan moet je daar ook wel sterk in je schoenen staan en weten hoe je daarmee omgaat. Bedoel je nou naar jongeren toe meer of ook wel collega's.

SP1: Ja het mag alles zijn. Kijk we zitten wel bij de OGH, dus het belangrijkste zijn de jongeren. Maar we gaan nu meer aandacht vestigen op de groepsleiders. Dus het totale pakket. Het mag alles zijn dat tot je takenpakket behoort, niet alleen richting de jongeren, maar gewoon het totale.

SP2: Je bent druk met veiligheid, je moet heel scherp zijn. Dat is heel belangrijk, dat je het overzicht houdt over de groep. Ook de-escalerend werken heeft veel aandacht nodig. Dus op tijd ingrijpen en het niet uit de hand laten lopen. Ook contacten met collega's, dus feedback geven. En eigenlijk alles wat erbij komt, dat doe je met z'n tweeën, dat wordt zo verdeeld. Een is goed met rapportage, ander de gezinsvoogd bellen of afspraken maken, vervoer aanvragen, kas tellen. Dus dat wordt verdeeld. Maar als je staat met een invaller, dan komt alles op jou af. Dan doe je alles alleen. Want een invaller komt gewoon één dag, die komt gewoon een dienst. Dan wordt het wel moeilijker. Dan wordt de werkdruk hoger.

SP1: En hoe vaak gebeurt dat ongeveer dat er een invaller is?

SP2: De laatste tijd heel veel.

SP1: Heel veel. En wat is dan het gevolg voor jullie als vaste groepsleiding?

SP2: Nou, ik heb gevoelsmatig 80% van het hele jaar met een invaller gestaan. En het komt doordat collega's ziek zijn voor een lange tijd of collega's gaan weg en er komt niemand anders.

SP1: En ik hoor wel dat dit niet de gewenste uitkomst is.

SP2: Nee.

SP1: En als het dan 80% gebeurt, dat is wel veel. Wat zou je daar nou aan kunnen doen, zodat het minder wordt. Wat zou je daarin wensen?

SP2: Ik denk dat de directie wel hun best doet om personeel te werven, maar het gaat niet. En misschien dat er te veel weg gaan of dat er te veel zieken zijn, want het is wel echt een groot probleem geworden. Dus dan kunnen ze niet op tijd ingrijpen of helpen. Bijvoorbeeld groepsleiding geeft de signalen,

bijvoorbeeld wij hebben in het weekend mensen te kort of wij hebben in de vakantie mensen te kort, dus dan moeten jullie extra mensen aannemen. En ik denk dat ze ook wel bezig zijn met personeel, maar het gaat niet zo makkelijk.

SP1: Dus zou je dan zeggen dat het meer een onmachtssituatie is?

SP2: Ja, naar mijn gevoel wel. Het is denk ik niet omdat ze [de directie] het niet willen, maar omdat er te veel concurrentie is of de problematiek te heftig is of betere arbeidsvoorwaarden ergens anders.

SP1: Dus je zegt dat de communicatie wel goed is. Dat je aangeeft van we hebben iets nodig en je hebt ook wel het gevoel dat daaraan gewerkt wordt, maar het gewenste komt er nog niet voor terug.

SP2: Ja en mensen zien dat niet. Dus dan krijg je heel snel ontevreden mensen die er helemaal klaar mee zijn.

SP1: Heb je het dan over de groepsleiders?

SP2: Ja. Dan zijn ze er helemaal klaar mee en gaan ze ergens anders solliciteren, want dan voelen ze zich niet gehoord hier.

SP1: En als het een onmachtssituatie is, dus je kan dat niet voorkomen, bijvoorbeeld dat een collega langdurig ziek wordt. Als je daarmee om zou moeten gaan, zou er dan iets ontwikkeld kunnen worden, waardoor een invaller wel dat deel van jouw taken over kan nemen, net zoals die vaste collega dat zou doen?

SP2: Ja dat is moeilijk. Dat is bijna niet te doen, niet reëel. Want een invallers van een uitzendbureau. En we hebben ook vaste flexwerkers. Ik denk dat, dat wel ideaal is, omdat ze bekend zijn met de organisatie en zij hebben er ook wat vaker gestaan. Want als ik zie er komt iemand uit de flexpool, dan denk ik dat is prima. Toch moet je wel dingen zelf doen, zoals rapporteren, maar je weet de algemene dingen, structuur en hoe het hier gaat, dat weten ze ook. Dan kan ik het meer uit handen geven. Ik weet niet hoeveel mensen daarin zitten, maar het blijkt dat er niet genoeg zijn, omdat er ook externe invalkrachten komen en die domineren in het algemeen.

We hebben ook al gevraagd kan er dan een bekend iemand komen, iemand die al geweest is, maar dat is moeilijk te realiseren. Ze zetten niet vaak dezelfde op een groep, omdat de invallers ook op meer plekken willen staan.

SP1: Ja, omdat je dus met de wensen van allebei zit?

SP2: Ja.

SP1: En het zijn wel gewoon opgeleide mensen die in die invalgroep zitten?

SP2: Dat weet ik niet. Niet alles.

SP1: Oké en waardoor denk je dat?

SP2: Omdat ze geen opleiding hebben.

SP1: Merk je dat aan het werk dat ze verrichten of heb je daar ook gesprekken over?

SP2: Ja, inhoudelijk zijn ze niet... Natuurlijk vraag je iets. Bijvoorbeeld heb je een diploma, heb je ervaring? Nou een diploma heeft niet iedereen en wat is ervaring? Als je iedere dag op een andere groep staat bij een andere organisatie, maar je bent nergens bij betrokken. Is dat ervaring?

Ik denk dat je ervaring hebt als je ook interactie hebt met collega's en de jongeren, dat ze weten ik moet jongeren aansturen en aanspreken, zodat ze inhoudelijk iets kunnen betekenen. En als je niks doet, maar alleen maar gaat playstationen, dat is natuurlijk ook activiteit, maar daarvoor heb je geen ervaring en kennis nodig.

SP1: Oké, dus als we overkoepelend naar het probleem kijken. Wat zou je dan als behoeften op willen stellen?

SP2: Dat er meer vast invalpersoneel is. En dat het probleem snel opgelost wordt, want het wordt alleen maar erger. Het personeel loopt weg, omdat ze overspannen zijn of ze al vaak hebben aangegeven dat ze met invallers staan. Dat kan wel nog zodanig uit de hand lopen dat het een nog groter probleem wordt.

SP1: Dus je zegt eigenlijk dat er meer vast invalpersoneel moet komen staan en dat is dan voor het eigen team, omdat je er meer werkdruk van ervaart.

SP2: Ja, zeker. En de kwaliteit van het werk wat je doet wordt minder. Want als je met z'n tweeën werkt dan kun je zeggen, Pietje loopt er niet zo goed bij, kan ik even een gesprek met haar aangaan? Maar als je met een invaller staat, dan kan je niks of niet veel.

SP1: Je hebt al genoemd dat het wel goed aangegeven wordt bij de managers. Hoe is verder de communicatie tussen jullie en de managers?

SP2: Als ik iets aangeef, dan moet er wel iets mee gedaan worden, want ik geef niet zomaar iets aan. Ik ben ook niet iemand die snel signalen aangeeft, alleen als ik zie dat is een probleem of het belemmert het werk.

Als ik een voorbeeld noem: in november 2018 zijn twee collega's wegens omstandigheden naar een andere groep geplaatst. Dus het weekend wanneer ik werk, waren we met z'n vieren en bleven we nog over met z'n tweeën. Het andere weekend had zes personeel in de ploeg. Zo hebben wij dus iedere keer, acht maanden lang, met z'n tweeën en met inval gewerkt, terwijl ze het andere weekend met zes stonden. Dan denk ik: Hoe kan dat, dat klopt niet? Dit is oneerlijk verdeeld. Dus dat hebben we ook wel vaak aangegeven. Dan zeggen ze elke keer: jullie moeten uit jezelf naar het andere weekend en anders wordt er iemand aangegeven. Maar daar is na die maanden niks mee gedaan. Nou zulke dingen dat kan niet. En collega's zeggen dan: als ik naar het andere weekend moet, dan ga ik naar een andere groep. En nu zijn we een jaar verder en het is nog niet opgelost.

SP1: Dus in het voorbeeld hoor ik terug dat het wel aangegeven wordt bij de manager, maar daar is eigenlijk niks mee gedaan.

SP2: Ja.

SP1: En een ander ding is dat het tussen het team de collegialiteit ook niet goed loopt.

SP2: Nee, dus het heeft invloed op het team, collega's, sfeer, werken. Dat heeft er allemaal mee te maken. Als je dat niet sterk hebt, om als team te staan, dan gaat het mis.

SP1: Gebeurt dat vaker dat je denkt het loopt niet lekker binnen het team?

SP2: De laatste tijd wel.

SP1: Ja? En wat denk je dat daar de oorzaak van is?

SP2: Nouja, dat mensen niet altijd bewust zijn dat ze met collega's werken. Er wordt veel gezegd ik ben hier voor de kinderen en natuurlijk ben je er voor de kinderen, maar ook loyaal zijn naar je collega's en begrip hebben. Het is belangrijk dat je een team hebt, die samenwerkt met elkaar, begrip, kans geven, elkaar in de waarde laten, waarderen.

SP1: Dus eigenlijk is de oorzaak dat die invallers steeds verschillen en er geen regelmaat is. Maar als we dan naar de sociale behoeften kijken, dan zeg jij: de collegialiteit, want je werkt als team, dus moet je ook een beetje schuiven en voor je collega's komen.

Zijn er nog andere sociale factoren binnen het team wat beter zou moeten.

SP2: Niet over elkaar praten en niet zorgen dat je makkelijke diensten gaat draaien. Bijvoorbeeld mensen gaan individueel kijken hoe ze een makkelijke dienst kunnen werken, omdat ze met een vaste collega staan, terwijl andere een slechte dienst hebben.

Dus meer samen denken, in oplossingen denken en niet alleen praten, maar ook doen. Dus samen als team kijken wat we kunnen doen om sterk te staan.

SP1: Dus op die twee subcategorieën liggen de struikelblokken. Dat je het op organisatorisch gebied wel aangeeft, maar dat je het idee hebt dat er niet echt iets voor terug komt vanuit de managers.

SP2: Nou, ik ben ervan overtuigd dat ze wel hun best doen.

SP1: Maar je ziet het resultaat nog niet?

SP2: Nee. Het loopt vast door omstandigheden.

SP1: Ja en het voorbeeld dat ze aangeven te gaan loten met collega's in het weekend, maar dat er geen actie ondernomen wordt.

SP2: Ja en op andere teams hoor ik dat ook heel veel zeggen. Van we kunnen het wel aangeven, maar er gebeurt toch niks.

SP1: Oké en als we dat gaan koppelen aan de technische factoren. Zijn er dan hulpmiddelen binnen je werk waar je naar kan grijpen.

SP2: Ze hebben allerlei protocollen in het systeem zitten, daar kan je wel bij. Je krijgt altijd opvang, wanneer je een incident hebt gehad met een jongere. Dat wordt altijd aangeboden. Als je een gerichte vraag hebt, kun je dat opzoeken. Je kan ook aan een manager vragen waar je een protocol kan vinden. Ik denk dat het wel in orde is.

SP1: Oké en maak jij persoonlijk veel gebruik van de hulpmiddelen?

SP2: Nee.

SP1: En is dat omdat je er geen behoefte aan hebt?

SP2: Nee, dat is bij mij nog niet voorgekomen.

SP1: Oké, dus als ik vraag heb je op dat gebied nog behoeften waaraan gewerkt moet worden? Dus heb jij behoefte aan een hulpmiddel voor iets?

SP2: Ik denk als de vraag komt dat iemand iets wil weten en dat is op technisch gebied, dan kan dat worden opgezocht.

SP1: Dus er is op dit moment niet een dringende behoefte op dat gebied?

SP2: Nee.

SP1: Oké. Nou wat ik voornamelijk in je verhaal heb terug gehoord is het probleem met de invallers. Dat gebeurt wel uit onmacht, maar het is niet de gewenste situatie om steeds met andere gezichten te werken. En dat is zowel voor het team zo, als voor de jongeren zo. Je kan het aangeven bij de managers, maar daar is nog niet het gewenste terug gekomen.

SP2: Nee, er is nog geen oplossing voor terug gekomen.

SP1: Op het gebied van de organisatorische factoren heb ik dat punt opgeschreven als voornaamste behoefte, iets waar verandering in moet komen. Op het gebied van de sociale factoren heb ik opgeschreven dat de collegialiteit mist, waardoor de communicatie ook stuk loopt.

SP2: Ja, zo loopt het scheef. En als dat heel lang zo loopt, dan gaat het mis.

SP1: En als we dan even naar de veiligheid kijken. Is dat van invloed op de veiligheid die jij voelt?

SP2: Ik voel me dan niet meer veilig. Je zorgt wel dat de jongeren veilig zijn, maar je gaat jezelf dan gewoon voorbij, want je bent zo moe fysiek en mentaal. Maar die tijd om uit te rusten heb je dan ook niet meer.

SP1: En is er buiten dit verhaal nog iets dat je zelf wilt benoemen, voordat we naar de afsluiting gaan? Of is het zo dat als dit is opgelost, dan loopt het weer zoals het moet lopen op de groep.

SP2: Ja dat denk ik wel. Ik werk nu 13 jaar en daarvan hadden we tien jaar gewoon een sterk team, dus ik weet wel hoe het gaat en hoe het moet.

SP1: En dat grote verschil is wat je nu hebt genoemd?

SP2: Ja dat denk ik. En dat is niet alleen bij ons, want anderen groepen hebben het nog erger.

SP1: Oké, dan wil ik je bedanken. Bij jou heb ik het verhaal compleet, dus daar gaan we de vragenlijst verder mee ontwikkelen.

SP2: Succes.

SP1: Heb jij voor nu nog vragen?

SP1: Oké, dan ga ik het afsluiten. Dankjewel.

Interview 4: Gesloten groep

SP1: Nou zoals ik al zei: Ik ben Milou en ik doe de opleiding Toegepaste Psychologie. Ik heb hier stage gelopen bij de Kube en ben doorgerold naar de diagnostiek, want daar deed ik ook gedeeltelijk stage. Toen heb ik daar de taken overgenomen van Brigitte – ik weet niet of je haar kent – maar zij ging toen weg. Dus ik ben daar toen parttime gaan werken. Vanuit daar ben ik weer doorgerold naar de administratie.

SP2: Oké, dus je werkt hier ook nog?

SP1: Ja, sinds twee weken geleden niet meer, omdat mijn contract is afgelopen. Maar, ja dat deed ik wel gewoon ernaast nog. En voornamelijk afstuderen dus en daar gaat nu dit interview ook over. Ik heb eerst literatuuronderzoek gedaan. Dus eerst allemaal voorinformatie gewonnen. Dan nu de interviews en op basis van de interviews wordt straks de vragenlijst ontwikkeld, die voor alle groepsleiders van gesloten- en besloten zijn.

SP2: Voor de OGH?

SP1: Voor de OGH alleen, ja. En voor het onderzoek is ook vanuit de OGH de vraag gekomen en dat luidt: Hoe kan er meer uniformiteit komen binnen de groepsleiders in het handelen?

SP2: Oh ja, dat was het.

SP1: Ja en dan is het belangrijk dat jullie autonomie wel gewoon intact blijft, dat jullie vrijheid van handelen blijven hebben. Maar ze willen toch kijken of er meer uniformiteit kan komen.

Dan is het wel belangrijk dat eerst de behoefte van jullie in kaart worden gebracht, zodat er wel iets komt wat ook werkt en niet wat van bovenaf wordt bedacht... Ja.

Dus dan is het ook belangrijk dat het nu echt gaat om jullie als groepsleiders, in dit geval jij als groepsleider. Dus het is echt jouw mening, hoe jij het ziet, waar jij behoefte aan hebt. In de vorige gesprekken is ook al naar voren gekomen dat ze eigenlijk steeds weer op wilde naar de jongere, wat belangrijk is voor de jongeren. Dat telt wel mee, maar het gaat nu vooral om wat jullie willen.

SP2: Oké.

SP1: Ik denk dat we wel de tijd nodig hebben tot iets voor twaalf, zodat we twaalf uur gewoon terug zijn, maar het kan zijn dat het korter duurt. Ik zei al dat het anoniem was, dus er worden voor de rest geen namen genoemd. Alleen dat het een gesloten groep is. En de opname is ter controle voor mij. Heb je vragen tot zover?

SP2: Nee.

SP1: Zoals ik al zei is er van tevoren eerst onderzoek gedaan om te kijken waar moeten we het nou eigenlijk over gaan hebben, want je kan het hier over van alles hebben. Daar zijn drie topics uitgekomen, drie onderwerpen. De eerst is organisatorische factoren. Kan jij je daar iets bij voorstellen?

SP2: Ja.

SP1: Ja? Dat is dus eigenlijk de inspraak die je hebt bij je managers het contact dat je hebt met managers. Maar ook werkdruk, veiligheid, dat valt daar allemaal onder.

SP2: Oké.

SP1: Dan hebben we het tweede topic. Dat is sociale factoren. Dan gaan we meer verdiepen binnen het team: communicatie, coöperatie, hoe dat werkt samen.

En dan de derde, dat is nog dieper erop in, dat is technische factoren. Dan heb je het over hulpmiddelen. Daarbij kun je denken aan trainingen, supervisie.

SP2: Coaching?

SP1: Ja, maar ook de vergaderingen horen daarbij. En de hulpmiddelen, zoals bijvoorbeeld de behandelprotocollen, die jullie nu al hebben.

SP2: Oké, helder.

SP1: Is er nu al een topic dat je zegt: oké, dat vind ik eigenlijk ook heel belangrijk, maar dat heb je nog niet opgenoemd?

SP2: Nee, ik denk dat die drie wel veel omvatten.

SP1: Oké, top. Nou we hebben het tijdens de vorige gesprekken al gehad over de taken van een groepsleider op de gesloten groep, dus dat kunnen we voor dit gesprek wel overslaan, vanwege de tijd.

SP2: Is goed. Heb je dan ook gekeken naar de taken als C-er?

SP1: Ja, die zijn ook aan bod gekomen. Jazeker.

SP2: Oké.

SP1: Als je dan kijkt naar de taken in het geheel voor jou en dat gaan we vergelijken met de werkdruk. Wat kan je mij daarover vertellen?

SP2: Dat de taken steeds meer geworden zijn. Steeds meer lijsten die we moeten invullen. Steeds meer verantwoordelijkheden die je ook krijgt overdag; je hebt het hele schoolstuk erbij gekregen, wat eerst niet was. Ik werk hier al best wel lang, dus ik heb ook anders meegemaakt. Voorheen hoefden wij niks met school, behalve jongeren halen en brengen. Op gesloten is dat wel wat beter ingekaderd al, maar dat is een belasting die er echt wel op de groep bijgekomen is: het hele schoolstuk. En je hebt steeds minder collega's om de taken mee uit te voeren. Het was vijf jaar geleden niet absurd als je met drie man stond. Tegenwoordig moet je je gaan verantwoorden en kun je bijna niet uitleggen waarom je met z'n drieën staat. Maar als je met z'n drieën heb je net af en toe even de ruimte om met een jongere mee te gaan naar een intake of te zeggen ik

ga even achter het verslag schrijven. Dus de werkdruk is wel de afgelopen jaren enorm toegenomen.

SP1: En als je het dan hebt over die toegenomen werkdruk, hoe wordt die ervaren?

SP2: Slecht.

SP1: Oké, dus een hogere werkdruk is voor jou eigenlijk ook een negatief gevolg.

SP2: Ja, dat vind ik wel. Ik snap ook wel dat dit het gevolg is van de bezuinigingen en de transitie naar gemeentes. Ik snap het wel, waar het vandaan komt, maar het komt de jongeren niet ten goede, het komt het personeel niet ten goede. Er is veel meer leegloop nu, ik ben heel veel goede collega's kwijt geraakt de afgelopen paar jaar. Dat maakt de werkdruk weer hoger, want je krijgt nieuwe collega's terug die je moet inwerken en daar heb je niet volledig de tijd voor. Dus mensen hebben minder routine, als je het over uniformiteit hebt. Een collega waar ik al zes jaar mee samenwerk, dan ben je op elkaar ingespeeld. Een collega die er anderhalf jaar werkt, dan zeg je oké, dit is gebeurd in de vroege dienst en heb je ook daaraan gedacht? En dan oh nee daar heb ik niet aan gedacht, omdat die routine er gewoon nog helemaal niet in zit. En het scala aan tools wat je als groepsleider hebt als je gewoon ervaring hebt, die hebben nieuwelingen nog niet. Dus dan doet iemand die hier nieuw werkt ook andere dingen, dan iemand die al meer hier werkt.

SP1: Oké. Als je het dan hebt over dat er minder collega's komen, dat er meer leegloop is. Hoe zit het dan met de inval op jullie groep?

SP2: Op onze groep is het nog te doen, omdat we veel zelf oplossen, maar er zijn groepen die absurd veel inval hebben.

SP1: En wat merk je daaraan als er bijvoorbeeld een invaller komt?

SP2: Als je niet aanstuurt, heb je er niks aan. Invallers werken op betrekkningsniveau, niet op gezag, autoriteit. Vaak is het dat ze vriendjes worden met de jongeren. Ik vind dat prima, want dan heb ik de jongeren rustig. Dus ik zet ze juist op de lastige jongeren in, want dan zijn die in ieder geval rustig en heb ik de tijd om de rest van alle andere taken te doen.

SP1: Is het dan ook het geval dat wanneer er een invaller komt dat juist nog extra werk naar jou toe gaat?

SP2: Ja. En de onzekere jongeren komen met alle vragen jouw kant op. Dan ben je de veilige factor en dan ben je denk ik van de zestig minuten, vijftig vragen aan het beantwoorden.

SP1: Ja. Dus je kan wel stellen dat dit een struikelblok is binnen het werk wat je doet?

SP2: Ja.

SP1: En in hoeverre kun je dat aankaarten bij bijvoorbeeld de managers?

SP2: Ja dat kun je wel aankaarten, maar die zeggen dan er is niemand. Maar ik weet ook dat er nu in Oktober vacatures zijn uitgezet, maar daarvoor ook een heel jaar bijna niet of een half jaar niet. Terwijl er gewoon teams waren met gaten, maar er was geen geld om mensen aan te nemen, dus werden ze niet uitgenodigd.

SP1: Dus je denkt dat de voornaamste oorzaak de bezuinigingen zijn? Omdat er nog geen verandering is gekomen.

SP2: Ja, voor een groot deel heeft dat er wel mee te maken. Als er geen geld is, kun je het ook niet uitgeven. Maar dat er mensen zijn weggegaan, heeft ook te maken met de sfeer binnen de organisatie.

SP1: Kun je daar wat meer over vertellen?

SP2: Ja vind ik lastig. Wij waren behandelmatig een krachtige organisatie, waar ik echt trots op was. En we zijn productie gaan leveren. Het gaat niet meer om het individu, het gaat om het bed. Het ging vroeger om de jongeren en nu gaat het om de plekken die de jongeren bezetten; of de plek wel vol zit. En als er een jongere uitgaat, dan... Ik heb letterlijk meegemaakt dat ik binnen een uur een nieuwe jongere op de groep heb zitten. Dan gaat het niet meer over: hoe is het groepsdynamisch? Moet deze jongere nu doorstromen naar een andere groep of is het beter als je nog een weekje wacht? Dat weekje kunnen we niet meer wachten, want we hebben een bed leeg, daar moet iemand in. En daarin is het veel veranderd.

SP1: Hoe zou je dat dan liever willen zien?

SP2: Ik zou liever willen dat we weer doen waar we ooit goed in waren; dat we de jongeren gaan behandelen en dat we de jongeren centraal zetten. En kijken wat de jongere als individu nodig heeft. Dat gaat haaks op uniformiteit, maar als je dat met z'n alle doet dan is het aan de andere kant ook wel weer uniform. Want dan kijk je heel erg naar wat een jongere nodig heeft en niet naar wat goed is voor een organisatie.

SP1: Ja. Dus jij zegt de grootste oorzaak zijn die bezuinigingen, maar daarnaast zijn er nog wel dingen waar jullie daadwerkelijk aan kunnen werken. En dat is dat de aandacht weer gaat naar de jongeren, dat die het belangrijkste zijn in het verhaal.

SP2: Ja en niet het product.

SP1: Oké. En je zegt dat je het wel kan aankaarten bij algemeen managers, maar dat zij zeggen dat er geen budget voor is.

SP2: Het is een tussenschakel hè. Zij zitten ook tussen de bovenlaag in. Dus wij schoppen van onderaf met wat we nodig hebben en bovenaf komt terug: hier moet je het mee doen.

SP1: Oké, want is dat al vaker voorgekomen? Heb je daar ervaring mee dat dit is gebeurd?

SP2: Ja, maar dit is anoniem hè?

SP1: Ja, zeker.

SP2: Haha oké. Ik denk dat het ligt aan de kwaliteit van managers. Er zijn nu twee open groepen en ik heb daar twee jaar gewerkt bijna, maar ik heb het niet eens uitgehouden twee jaar. Er is een groep opgestart met een duidelijke missie: de Kube-meisjes die eigenlijk door moeten, maar nog suïcidaal zijn. Daar bleek al heel snel dat er te weinig jongeren voor waren, dus we moesten toch die gesloten jongeren aannemen op open. Mijn manager zegt dan gewoon: je moet de kamer controleren en je moet fouilleren en de deur op slot draaien. Ik heb denk ik een halfjaar strijd gevoerd met ik mag een deur niet op slot draaien en ik mag een jongere niet vastpakken, dat mag gewoon van de wet niet, daar moet een machtiging voor zijn. Mijn manager bleef volhouden: Nee hoor, we zijn niet meer helemaal open, dat moet je loslaten. En ik kwam er niet doorheen uit te leggen dat we of open zijn of gesloten zijn en dan heb je een machtiging nodig. Dus ben ik afgebrand daar, opgebrand en heb ik moeten knokken om weer op de Kube te komen. Als die manager nou iets meer geluisterd had of iets meer geknokt had naar boven toe, dan was ik niet opgebrand. Dan hadden we met z'n allen gezegd: dit mogen wij niet. Deze jongeren kunnen wij blijkbaar op open niet behandelen, dus hij moet terug geplaatst worden naar gesloten. En dan krijg je de angst waar de OGH mee zit: als je jongeren dan afwijst en zegt wij kunnen dit niet als open groep, want deze jongere hoort hier eigenlijk niet, dan kunnen ze de jongere ook niet plaatsen. Als de jongere niet geplaatst wordt, dan hebben we geen inkomsten. Het gaat iedere keer om dat. Het gaat niet om: is het te behappen op de groep, nee het gaat om de inkomsten.

SP1: Ja. Oké, dus wat ik terug hoor in je verhaal is dat het belangrijk is dat je je ook gehoord voelt door je manager.

SP2: Ja en dat het iemand is die kennis van zaken heeft en van daaruit handelt.

SP1: Ja. Als we dat dan koppelen aan de communicatie met manager, die kan wel degelijk beter dan?

SP2: Ja, dat kan echt beter. Absoluut.

SP1: Als je daar nou over na moet denken als groepsleider, hoe zou dat kunnen verbeteren? Wat zijn manieren, waardoor dat weer verbeterd zou kunnen worden.

SP2: Door de communicatie weer op te starten hoe die ooit was. Een overdracht waarin je met vier collega's kunt zitten en niet met twee of drie. Door strikt te zijn bijvoorbeeld met school, want tijdens de vergadering moeten we sport begeleiden... Waar gaat het over? Dan ben je een collega kwijt. Door van de groep af te gaan en de vergadering weer op te laten vangen door andere teams, zodat je met het hele team bij elkaar zit en met het hele team dingen kunt bespreken.

SP1: Dus je zegt met de vergadering moet het hele team compleet zijn.

SP2: Ja en moet je de tijd en ruimte nemen om met z'n allen dingen goed te kunnen bespreken. Dan hoef je echt niet te ouwehoeren, maar wel dat we met z'n allen een duidelijke lijn hebben.

SP1: Oké. Ik hoor in je verhaal terug dat het wel een reëel punt is om aan te werken?

SP2: Dat hadden we vroeger gewoon. Dat hadden we en dat is er gewoon vanaf gehaald.

SP1: Is er dan nu überhaupt nog een overdracht?

SP2: Jawel, maar dat is tussen een vroege dienst en twee laten diensten, terwijl je de groep in de gaten houdt. Het is geen geconcentreerde overdracht, maar goed bezuinigingen.

SP1: Dat hoor ik wel vaker terug komen in je verhaal.

SP2: Ja.

SP1: Oké. Is er naast de complete vergaderingen nog iets dat de communicatie beter maakt tussen jullie en de manager?

SP2: Ja, maar dan spreek ik voor de collega's die hier minder lang werken. Soms wordt er autoritair gereageerd. De oude rotten maken zich daar niet zo heel erg druk over, maar als dat tegen twee nieuwelingen gedaan wordt... Dan wordt het niet fatsoenlijk uitgelegd. Soms is er ook geen fatsoenlijk uitleg trouwens. Ik heb daar ook mensen op zien vertrekken, die daar onzeker van werden.

SP1: Dus heb je het er dan over dat de manager meer betrokken moet zijn, in plaats van erboven moet staan?

SP2: Ja. En misschien wat meer moet meewerken.

SP1: Oké en in hoeverre hebben jullie dan inspraak als groepsleiders in de keuzes die worden gemaakt?

SP2: We hebben echt wel eigen regie voor een deel, zeker in combinatie met de behandelcoördinator. Maar daar gaat altijd het sausje: veiligheid staat voorop overheen en ook uren en financiën.

SP1: Zijn er naast deze punten die je hebt genoemd op organisatorisch gebied, nog andere punten waar je behoefte aan hebt?

SP2: We hebben nu intervisie vanuit de schematherapie in de vergadering en die moet eruit, dat moet apart gedaan worden. Dat neemt een enorm beslag op de vergadering. De vergaderingen waren vroeger veel constructiever dan ze nu zijn. Dus je hebt al minder mensen, je hebt dan minder tijd en dan haal je ook nog een uur eruit waarin je eigenlijk intervisie aan het doen bent. Maar dan heb je het overlegmoment niet meer over praktische zaken. Als ze die intervisie willen houden, dan zou je hem extra een keer in de maand in moeten plannen ofzo.

SP1: Een keer in de maand?

SP2: Ja en dan extra. En voor mijn part een uur na de vergadering of zo'n tussenweek en dan misschien niet met iedereen, want intervisie vind ik minder belangrijk om met iedereen te doen dan je werkafspraken.

SP1: En als we dan kijken naar het stukje ondersteuning die erbij komt kijken, bijvoorbeeld als er een conflict is geweest, hoe is de ondersteuning dan vanuit de managers, vanuit de organisatie?

SP2: Wisselend. Ik heb een collega, die heeft twee keer een fysiek incident gehad en die is nog niet een keer gebeld. Ik denk wat daarbij meespeelt – en dat vind ik ook het trieste – het gaat om een grote man en een meisje dat hem sloeg, maar goed dat moet niet uitmaken. Het is fysiek.

SP1: Oké, dus je zegt eigenlijk dat de ondersteuning afhankelijk is van de situatie die voorkomt.

SP2: Ja en de ernst die ingeschat wordt en hoe erg het bij iemand binnenkomt of de ondersteuning nodig is of niet. Er is ook een hele heftige automutilatie geweest, wat wel tot de dood had kunnen leiden, een week of twee geleden. Dat heeft best wel wat gedaan met de collega's die in dienst waren. Misschien dat er eentje gebeld is, maar die ander sowieso niet.

SP1: Oké, dus jij zegt de ondersteuning is gewoon minimaal eigenlijk?

SP2: Ja, minder dan het ooit was. Maar dat is mijn ervaring, dus ik weet niet of het helemaal klopt.

SP1: Als jij je behoeften op dat gebied zou moeten omschrijven, hoe zou je dat dan doen?

SP2: Ik zou het meest prettig vinden als het van iemand is die extern is, in plaats van de bedrijfsopvang. Misschien wel iemand die gewend is om in de jeugdzorg te werken en wel weet wat deze doelgroep inhoudt. Ik heb het dan zeker over de grote incidenten. En daarnaast vind ik het fijn als mijn eigen manager of BC-er daar iets in doet.

SP1: Oké. Zijn er verder nog onderwerpen waar je het over wil hebben met betrekking tot de organisatorische factoren? Nog extra behoeften?

SP2: Ja, het wordt tijd dat ze meer een behoud beleid gaan uitvoeren ofzo. Hoe je mensen niet kwijtraakt en dat er breder gekeken wordt naar scholing, dat daar misschien ook wat meer budget voor wordt vrijgemaakt. Op het moment dat mensen het idee hebben dat ze niet kunnen groeien, dat de kans misschien ook groter is dat ze blijven.

SP1: Ja, oké. Dat koppel ik ook even aan de technische factoren dan, want jij zegt meer scholing dat zou misschien wel kunnen leiden tot dat ze meer mensen kunnen houden. Dat is dus wel een behoefte die je hebt?

SP2: Ja. Alleen op het moment is het zo, dat als het niet voor je huidige functie is, dan wordt er bijvoorbeeld ook niks vergoed.

SP1: Zijn er naast die scholing die je noemt, nog andere hulpmiddelen/trainingen die je...

SP2: Ja, wat goed zou zijn is dat ze meer SKJ-trainingen binnen halen.

SP1: SKJ?

SP2: Dat is zodat je de punten kan halen, zodat je door kan registreren. Je moet volgens mij zestig punten in vijf jaar halen en dan kun je je weer registreren.

SP1: Zijn er daarnaast nog andere hulpmiddelen waar je behoefte aan hebt?

SP2: Nee, dat weet ik zo niet. Ik bespreek met de behandelcoördinator wat de behandellijn is en ik leun op mijn ervaring. En we hebben zoveel, het is echt een 'protocolorganisatie', je kunt het niet bedenken en er is een protocol voor. En je zou verwachten dat het dat uniforme teweeg brengt, maar er is zoveel dat je niet eens meer weet wat er is.

SP1: Oké en dan wordt het er te weinig gebruik van gemaakt.

SP2: Ja, dat denk ik ook.

SP1: Wat zou jij als gewenst hulpmiddel zien?

SP2: Ja, wat ze doen met die schematherapie vind ik wel heel goed. Dan krijg je trainingen per team en dat wordt iedere keer nog herhaalt, dus daardoor merk je wel dat het over het hele terrein begint te leven.

SP1: Dus trainingen zeg jij.

SP2: Ja en dan teambreed meenemen. Maar als je tegen iemand zegt lees dat protocol is, dan gebeurt het pas wanneer je het echt, echt nodig hebt. De regels moet je gewoon tijdens de teamvergadering delen.

SP1: Dus jij zegt dat de regels face-to-face aangeboden moeten worden binnen trainingen, als je wilt dat de regels bij iedereen helder zijn.

SP2: Ja en niet zoveel veranderen, want er verandert nogal wat.

SP1: Oké, dus op het gebied van de technische factoren, zeg je: meer scholing zou meer bijdragen als je kijkt naar het puntensysteem. Dan heeft dat ook weer positief effect op de kwaliteit van de jeugdzorgwerker, daarnaast zou je ook de regels tijdens trainingen...

SP2: Ja of tijdens teamdagen, vergaderingen. In ieder geval dat het eenduidig is voor iedereen.

SP1: Ja en ieder geval dat het face-to-face wordt overgebracht en niet dat er iets op de groep wordt gezet, want dat heeft geen effect.

SP2: Nee en daarvoor is de interne communicatie ook te slecht.

SP1: En met de interne communicatie bedoel je binnen het team?

SP2: Binnen het team ja.

SP1: Nou, mooie koppeling naar de sociale factoren. Als je de interne communicatie moet omschrijven binnen het team, hoe is dat nu?

SP2: Verslechterd, doordat de overdrachten ingekort zijn en veranderd zijn van inhoud, omdat jongeren meer op de groep zitten. De druk op de werkvloer groter is, waardoor je minder met je collega's kunt afstemmen.

SP1: Ja. Dus jij zegt dat als het wordt opgelost met die vergaderingen: het team compleet is, er is een betere overdracht, dan zou dat al een groot effect hebben op de interne communicatie.

SP2: Ja, er komt dan een verbetering. Maar je hebt ook nog in de mailbox, wat niet echt handig is.

SP1: Oké en wat is daarmee het geval?

SP2: Ik ben niet technisch, dus ik weet niet hoe je het moet oplossen. Maar wat je nu hebt is een individuele mailbox en een groepsmailbox. Op het moment dat mijn collega de groepsmailbox geopend heeft, dan komt hij niet meer op mijn netvlies. Dus ik ben druk, ik ben aan het werk en alles wat open is, is afgehandeld. Maar dan weet ik dus niet dat er een nieuw protocol is of weet ik het, dat mis je dan.

SP1: Oké, dus jij zegt wat binnen die groepsmail binnenkomt en is geopend, dan weet jij niet dat het er is.

SP2: Ja je gaat niet na drie dagen nog alle open mailtjes nog na zitten lezen. Dus er zal een systeem moeten zijn, waardoor je wel up to date blijft van die info en dat is nu niet.

SP1: Nee. In hoeverre wordt dat ook besproken binnen het team als er zulke dingen zijn?

SP2: Niet. Nee. Dan zijn er andere dingen die meer prioriteit hebben. We hebben laatst zelfs gehad dat een meisje net nieuw was, maar wel al vrijheden had. Dat is gemaaild door de BC-er, maar dat mailt ze naar meerdere mensen. Bijvoorbeeld ook naar de manager en school. Dan reageert een van die mensen en dan verdwijnt haar mail in de antwoorden en die mail kun je dan nergens meer vinden. Dus het mailsysteem is ook niet zo handig. Ik weet niet hoe het wel zou moeten.

SP1: Nee, maar ja het is wel iets waar over nagedacht kan worden dus. Als je het dan hebt over dat de communicatie eigenlijk niet perfect is binnen het team, hoe zou je dat dan graag anders willen zien?

SP2: Vanuit meer rust ook en die hebben we hier vaak niet, in mijn beleving. Want als je vanuit rust doet, kun je ook makkelijker feedback geven, zonder dat spanningen komen, spanningen blijven hangen.

SP1: Oké, dus je bedoelt dat je gewoon meer tijd ervoor hebt om...

SP2: Ja, gewoon meer vanuit rust. Overdracht is eigenlijk heel belangrijk en we doen het van het moet even, maar eigenlijk is het hartstikke belangrijk wat je aan het doen bent.

SP1: Ja, natuurlijk. Vooral op zulke groepen.

SP2: Ja.

SP1: Als je dan kijkt naar de combinatie communicatie en samenwerking. Hoe zou je de samenwerking binnen het team omschrijven?

SP2: Die is op zich wel goed, omdat er veel bereidwilligheid is. Maar ik merk zeker bij bijvoorbeeld borderline jongeren – en die hebben wij nogal wat – die weten de mazen in de wet te vinden. Dus die krijgen het voor elkaar dat je een lijn die je hier ingezet wordt, daar vertroebeld is, omdat de communicatie niet super goed is en je dingen niet heel duidelijk afdekt, waardoor er ruimte komt, speling, een grijs gebied, chaos.

SP1: Oké, dus als er in de samenwerking iets niet goed loopt, bijvoorbeeld als iemand ertussen komt, dan komt het door de communicatie en dat het niet sterk gesteld is.

SP2: Ja.

SP1: Maar de samenwerking buiten dat om, omschrijf je als goed?

SP2: Ja buiten dat om is de samenwerking gewoon goed.

SP1: Als je dan kijkt naar het totale plaatje, dus communicatie, samenwerking, teamverband. Hoe ervaar je de veiligheid op de groep als groepsleider?

SP2: Ik voel me met mijn collega's super veilig, geen probleem. Maar dat heeft ook te maken met wie ik ben. Het heeft ermee te maken dat ik een oude rot ben, dus ik laat meniet zomaar imponeren door iemand. En ik denk dat wanneer je hier nieuwer bent, die zijn nog onder de indruk ofzo, durven misschien iets te weinig feedback te geven, zijn te onzeker, dus dan is het een stukje minder veilig.

SP1: Oké, dus je zegt dat wanneer je nieuw bent en je draai nog moet vinden, dan ben je zelf terughoudender en te onzeker, dan voel minder de veiligheid. Maar jij zelf ervaart dat wel, omdat je zeker bent van je zaak.

SP2: Ja.

SP1: Oké, is er verder nog een punt binnen het team, behalve de communicatie, is daar nog een extra behoefte?

SP2: Ik denk dat er goed gekeken moet worden naar wie op welke doelgroep staat. Niet iedereen is geschikt voor elke doelgroep. En ik denk ook dat, wanneer er teamwisselingen zijn, je niet alleen poppetje A op groep B moet zetten omdat daar nou eenmaal een poppetje A mist, maar je moet kijken is iemand geschikt voor de doelgroep. Dus je moet wel de mensen neerzetten waar ze kunnen excelleren en niet waar ze vastlopen.

SP1: Oké. Dus als er zo'n teamwissel komt, dat je kijkt naar de wensen van groepsleiders.

SP2: Ja en er is nu op een groep één C-er, die man is aan het verzuipen, daar moet echt eigenlijk wel iemand bij. Maar ga je dan een willekeurige C-er van een andere groep afhalen, weet dan wel welke en let dan op of diegene wel op die groep kan staan.

Maar dat is natuurlijk ook een taak van de manager. Op een gegeven moment is de emotieregulatie voor iemand misschien ook wel te heftig. Moet je dan niet gaan kijken of een andere functie beter ligt? Ik denk dan ook dat de OGH iets moet met ouderenbeleid.

SP1: Oké en wat bedoel je daarmee?

SP2: Er zijn een aantal collega's die steeds ouder worden, die misschien minder inzet baar zijn of waar je minder op terug kan vallen dan dat je dat al die jaren hebt kunnen doen. En er is geen beleid om met deze mensen om te gaan, iemand die tegen de zestig aanloopt. Ik vind dat de organisatie moet zorgen dat ze de boel op orde hebben en dat deze mensen die zich jarenlang hebben ingezet voor de organisatie – die gaan toch niet meer weg – zorg dan dat ze op een goede manier hun pensioen halen.

SP1: Oké, voor mij is het verhaal heel duidelijk. Je hebt gezegd dat het belangrijkste is dat de teams compleet zijn, dat er meer rust is, meer tijd, dat er beter overgedragen kan worden. Daardoor tackel je al de communicatie binnen het team, maar daarnaast dat er ook meer betrokkenheid is vanuit de managers.

SP2: Ja en dat er geluisterd wordt.

SP1: Ja, dat er meer samenwerking is in plaats van autoritair handelen.

SP2: Ja.

SP1: Oké, heb jij zelf nog iets dat je toe wil voegen?

SP2: Nee, ik denk dat ik alles wel gezegd heb. Ik denk dat ik veel gezegd heb.

SP1: Nou, ik moet zeggen: we hebben het plaatje goed rondgemaakt met de tijd. Het is 53, dus je bent op tijd.

SP2: Nou, goed zo.

SP1: Wat hier nog mee gedaan wordt, ik ga dit allemaal uitwerken. Op basis daarvan komen weer topics naar voren die het meest besproken zijn en daar wordt een vragenlijst op ontwikkeld en die gaat...

SP2: Alle groepen rond.

SP1: Ja gesloten en besloten.

SP2: En waarom niet open?

SP1: Omdat open werkt toch anders qua, wat je inderdaad zegt, er zijn gewoon veel verschillen qua regels. Hier is veel structuur en regels, besloten is dat al iets minder, maar als je naar open gaat, ja... Dan wordt de betrouwbaarheid minder, want je kan het niet meer allemaal samenvakken. Dan heb je ook een ander pakket als groepsleider ook.

SP2: Ja, klopt, dan moet je ook weer andere vragenlijst hebben. Het zou wel voor open wel goed zijn.

SP1: Nou kan ik wel meenemen in mijn aanbeveling inderdaad, de discussieruimte, dat het handig is als daar ook gekeken wordt naar groepsleiders en behoeften etc.

SP2: Dat denk ik echt wel.

SP1: Nou, goed dat je dat nog opmerkt. Heb je aan het einde nu nog vragen of opmerkingen.

SP2: Nee.

SP1: Oké, dan ga ik het even op pauze zetten.

Bijlage III: Opzet vragenlijst

Inleiding:

Beste groepsleiders van de OGH,

De vragenlijst die jullie gaan invullen, dient voor mijn afstudeeronderzoek. De vraag die hierin centraal staat is:

"Wat zijn de behoeften van groepsleiders van de gesloten- en besloten groepen binnen de Ottho Gerhard Heldringstichting om uniformiteit in het gebruik van richtlijnen te ondersteunen?"

Om tot een antwoord te komen, is het dus van essentieel belang om jullie behoeften als groepsleider in kaart te brengen. Dit neemt maximaal 5 minuten in beslag.

U kunt per stelling op een schaal van 1 tot 5 antwoorden, waarbij 1 is 'helemaal oneens', 2 is 'oneens', 3 is 'neutraal', 4 is 'eens' en 5 is: 'helemaal mee eens'.

De gegevens zullen geheel anoniem blijven; ze zullen vertrouwelijk worden behandeld. Wanneer u doorklikt naar de volgende pagina, geeft u toestemming voor het gebruik van uw gegevens.

Alvast bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Milou Deijs

Vragen:

Ik ben een...

- Man
- Vrouw

Ik ben groepsleider op een...

- Gesloten groep
- Besloten groep

Ik heb behoefte aan:

	Helemaal oneens	Oneens	Neutraal	Mee eens	Helemaal mee eens
Een lagere werkdruk	☐	☐	☐	☐	☐
Meer collega's binnen het team	☐	☐	☐	☐	☐
Meer dan 1 jeugdzorgwerker C binnen het team	☐	☐	☐	☐	☐
Een kleinere formatie van de groep jongeren	☐	☐	☐	☐	☐
Vaste invalkrachten	☐	☐	☐	☐	☐
Invallers van betere kwaliteit (met meer kennis en ervaring)	☐	☐	☐	☐	☐
Minder wisselingen in het beleid (aanpassingen van regels in het handelen etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Meer veiligheid tijdens het uitvoeren van het werk (bijvoorbeeld jezelf zeker voelen tijdens het handelen)	☐	☐	☐	☐	☐
Meer betrokkenheid vanuit managers (bijv. wekelijks belcontact, kantoor op de groep etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Meer inspraak in de keuzes die de manager maakt	☐	☐	☐	☐	☐
Betere terugkoppeling vanuit de managers (bijv. wanneer je een vraag hebt gesteld of een probleem hebt aangekaart)	☐	☐	☐	☐	☐
Meer saamhorigheid met collega's (begrip, collegialiteit etc.)	☐	☐	☐	☐	☐
Betere communicatie met collega's	☐	☐	☐	☐	☐
Vergaderingen waarbij het complete team aanwezig is	☐	☐	☐	☐	☐
Een geplande overdracht waarbij alle collega's aanwezig zijn die de betreffende dag dienst hebben	☐	☐	☐	☐	☐
Meer mogelijkheid in scholing en trainingen (bijvoorbeeld door er SKJ-punten mee te behalen)	☐	☐	☐	☐	☐
Onderscheid in de grootte van incidentformulieren o.b.v. de ernst van het incident ...	☐	☐	☐	☐	☐
Een up-to-date hulpmiddel, waarin de signaleringsplannen, afspraken en regels staan	☐	☐	☐	☐	☐

Afsluiting:

Bedankt voor het invullen van de vragenlijst. De gegevens zijn opgeslagen.

Bijlage IV: Tabellen resultaten

Tabellen frequentieanalyses

Tabel 1: Frequentieanalyse saamhorigheid

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer saamhorigheid met collega's'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	1	1,6
	Oneens	1	1,6
	Neutraal	20	32,3
	Mee eens	29	46,8
	Helemaal mee eens	11	17,7

Tabel 2: Frequentieanalyse communicatie

Stelling: *'Ik heb behoefte aan betere communicatie met collega's'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	2	3,2
	Neutraal	17	27,4
	Mee eens	29	46,8
	Helemaal mee eens	14	22,6

Tabel 3: Frequentieanalyse vergaderingen

Stelling: *'Ik heb behoefte aan vergaderingen waarbij het complete team aanwezig is.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Neutraal	5	8,1
	Mee eens	30	48,4
	Helemaal mee eens	27	43,5

Tabel 4: Frequentieanalyse overdracht

Stelling: *'Ik heb behoefte aan een geplande overdracht, waarbij alle collega's aanwezig zijn die de betreffende dag dienst hebben.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	1	1,6
	Neutraal	11	17,7
	Mee eens	26	41,9
	Helemaal mee eens	24	38,7

Tabel 5: Frequentieanalyse werkdruk

Stelling: *'Ik heb behoefte aan een lagere werkdruk.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	2	3,2
	Oneens	3	4,8
	Neutraal	13	21,0
	Mee eens	24	38,7
	Helemaal mee eens	20	32,3

Tabel 6: Frequentieanalyse groepsformatie

Stelling: *'Ik heb behoefte aan een kleinere formatie van de groep jongeren.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	2	3,2
	Oneens	6	9,7
	Neutraal	10	16,1
	Mee eens	21	33,9
	Helemaal mee eens	23	37,1

Tabel 7: Frequentieanalyse invalkrachten

Stelling: *'Ik heb behoefte aan vaste invalkrachten.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	2	3,2
	Oneens	1	1,6
	Neutraal	2	3,2
	Mee eens	22	35,5
	Helemaal mee eens	35	56,5

Tabel 8: Frequentieanalyse Jeugdzorgwerker C

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer dan 1 jeugdzorgwerker C binnen het team.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	2	3,2
	Oneens	2	3,2
	Neutraal	6	9,7
	Mee eens	23	37,1
	Helemaal mee eens	29	46,8

Tabel 9: Frequentieanalyse kwaliteit invallers

Stelling: *'Ik heb behoefte aan invallers van betere kwaliteit.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	1	1,6
	Neutraal	9	14,5
	Mee eens	33	53,2
	Helemaal mee eens	19	30,6

Tabel 10: Frequentieanalyse teamomvang

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer collega's binnen het team.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	1	1,6
	Oneens	1	1,6
	Neutraal	8	12,9
	Mee eens	34	54,8
	Helemaal mee eens	18	29,0

Tabel 11: Frequentieanalyse beleid

Stelling: *'Ik heb behoefte aan minder wisselingen in het beleid.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	1	1,6
	Oneens	5	8,1
	Neutraal	22	35,5
	Mee eens	22	35,5
	Helemaal mee eens	12	19,4

Tabel 12: Frequentieanalyse inspraak

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer inspraak in de keuzes die de manager maakt.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	3	4,8
	Neutraal	13	21,0
	Mee eens	31	50,0
	Helemaal mee eens	15	24,2

Tabel 13: Frequentieanalyse betrokkenheid

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer betrokkenheid vanuit managers.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	4	6,5
	Neutraal	7	11,3
	Mee eens	27	43,5
	Helemaal mee eens	24	38,7

Tabel 14: Frequentieanalyse terugkoppeling

Stelling: *'Ik heb behoefte aan betere terugkoppeling vanuit de managers.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	3	4,8
	Neutraal	8	12,9
	Mee eens	28	45,2
	Helemaal mee eens	23	37,1

Tabel 15: Frequentieanalyse veiligheid

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer veiligheid tijdens het uitvoeren van het werk.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	1	1,6
	Oneens	5	8,1
	Neutraal	23	37,1
	Mee eens	24	38,7
	Helemaal mee eens	9	14,5

Tabel 16: Frequentieanalyse scholing en training

Stelling: *'Ik heb behoefte aan meer mogelijkheid in scholing en trainingen.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Helemaal oneens	1	1,6
	Oneens	1	1,6
	Neutraal	10	16,1
	Mee eens	21	33,9
	Helemaal mee eens	29	46,8

Tabel 17: Frequentieanalyse hulpmiddel

Stelling: *'Ik heb behoefte aan een up-to-date hulpmiddel, waarin de signaleringsplannen, afspraken en regels staan.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	1	1,6
	Neutraal	6	9,7
	Mee eens	34	54,8
	Helemaal mee eens	21	33,9

Tabel 18: Frequentieanalyse incidentformulieren

Stelling: *'Ik heb behoefte aan onderscheid in de grootte van incidentformulieren o.b.v. de ernst van het incident.'*

		Frequentie (n=62)	Percentage (n=100%)
Antwoord	Oneens	2	3,2
	Neutraal	11	17,7
	Mee eens	32	51,6
	Helemaal mee eens	17	27,4

Tabellen verschilanalyses

Tabel 1: T-toets; organisatorische behoeften, werkdruk

		Aantal	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Soort groep	Gesloten	26	3,96	0,637
	Besloten	36	4,21	0,621
		t	df	p
Werkdruk		-1,56	60	0,13

Tabel 2: T-toets; organisatorische behoeften, betrokkenheid

		Aantal	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Soort groep	Gesloten	26	3,82	0,69
	Besloten	36	4,07	0,48
		t	df	p
Betrokkenheid		-1,69	60	0,1

Tabel 3: T-toets; sociale behoeften

		Aantal	Gemiddelde	Standaarddeviatie
Soort groep	Gesloten	26	4,01	0,49
	Besloten	36	4,08	0,54

	t	df	p
Sociale behoeften	-0,5	60	0,62

Tabel 4: Mann-Whitney U toets; technische behoeften, scholing en training

		Aantal	Gemiddelde rangordescore
Soort groep	Gesloten	26	29,54
	Besloten	36	32,92
		U	p
Scholing en training		417,0	0,43

Tabel 5: Mann-Whitney U toets; technische behoeften, hulpmiddel

		Aantal	Gemiddelde rangordescore
Soort groep	Gesloten	26	32,48
	Besloten	36	30,79
		U	p
Hulpmiddel		442,5	0,68

Tabel 6: Mann-Whitney U toets; technische behoeften, incidentformulieren

		Aantal	Gemiddelde rangordescore
Soort groep	Gesloten	26	27,10
	Besloten	36	34,68
		U	p
Incidentformulieren		353,5	0,07

Bijlage V: Stellingen

Stelling 1:

De transitie van jeugdzorg naar gemeenten moet teruggedraaid worden.

Stelling 2:

Per jeugdzorginstelling dient er altijd minstens één behandelcoördinator beschikbaar te zijn in het weekend, zodat hij of zij bereikbaar is voor zorgvragen vanuit groepsleiders.

Stelling 3:

Managers binnen Jeugdzorg moeten zich niet alleen bezighouden met het management, maar moeten zich ook laten specialiseren in het praktische werk van groepsleiders.

Stelling 4:

Om als invaller ingezet te kunnen worden bij de gesloten en besloten groepen binnen de Jeugdzorg, dien je ervaring te hebben als groepsleider binnen deze setting.

Stelling 5:

De autonome ruimte van groepsleiders dient weer beperkt te worden. De jeugdzorg moet weer teruggaan naar het hanteren van vaste structuur, controle, regels en protocollen.