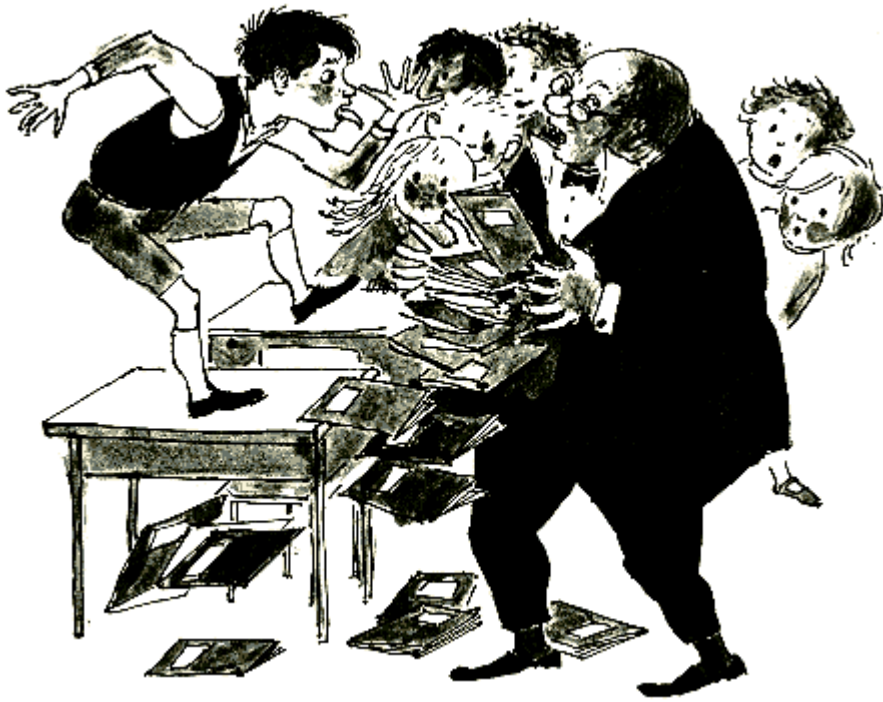


Mission Impossible?

Een vergelijkend onderzoek naar impossible jobs in het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg en de Jeugdreclassering



Elsiemiek Muis - 3532569

Begeleider: Dr. M.J. Trappenburg

Tweede lezer: Dr. C.H.M. Geuijen

26 juni 2014

Inhoudsopgave

| | |
|---|-----------|
| Voorwoord | 4 |
| 1. Inleiding | 6 |
| 1.1. Impossible job | 6 |
| 1.2. Een impossible job voor publieke professionals | 7 |
| 1.3. Jeugdreclassering | 7 |
| 1.4. VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg (VMBO BBL) | 8 |
| 1.5. Omgaan met een <i>impossible job</i> | 9 |
| 1.6. Vraagstelling | 10 |
| 1.6.1. Theoretische deelvragen | 10 |
| 1.6.2. Empirische deelvragen | 11 |
| 1.7. Leeswijzer | 11 |
| 2. Theoretisch kader | 13 |
| 2.1. Wat is een <i>impossible job</i> ? | 13 |
| 2.1.1. <i>The strength of the agency myth</i> | 14 |
| 2.1.2. <i>The legitimacy of clients</i> | 15 |
| 2.1.3. <i>Intensity of conflict among constituencies</i> | 16 |
| 2.1.4. <i>Public confidence in the authority of the commissioner's profession</i> | 17 |
| 2.1.5. Samenvattend | 17 |
| 2.2. Korte review van de <i>impossible job</i> -literatuur | 18 |
| 2.3. Professionals en coping | 19 |
| 2.3.1. <i>The strenght of the agency myth</i> | 20 |
| 2.3.2. <i>The legitimacy of clients</i> | 20 |
| 2.3.3. <i>Intensity of conflict among constituencies</i> | 21 |
| 2.3.4. <i>Public confidence in the authority of the commissioner's profession</i> | 21 |
| 2.4. Medewerkers in het VMBO BBL en de jeugdreclassering getypeerd | 22 |
| 2.5. Omgaan met een <i>impossible job</i> | 24 |
| 2.6. Naar een theoretisch antwoord | 24 |
| 2.7. Samenvattend | 25 |
| 3. Onderzoeksdesign | 26 |
| 3.1. Kwalitatief onderzoek | 26 |
| 3.2. Dataverzameling | 26 |
| 3.2.1. Operationalisatie | 27 |
| 3.2.2. Topiclijst | 28 |
| 3.3. Respondenten | 30 |
| 3.4. Data-analyse | 31 |
| 3.5. Samenvattend | 32 |
| 4. Bevindingen over Jeugdreclassering | 33 |
| 4.1. The strength of the agency myth | 33 |
| 4.1.1. Beschrijving <i>Strength of the agency myth</i> | 33 |
| 4.1.2. Coping mechanismen | 37 |
| 4.2. Legitimacy of clients | 41 |
| 4.2.1. Beschrijving <i>Legitimacy of clients</i> | 41 |
| 4.2.2. Coping mechanismen | 43 |
| 4.3. Intensity of conflict among constituencies | 46 |
| 4.3.1. Beschrijving <i>Intensity of conflict among constituencies</i> | 47 |

| | |
|--|-----------|
| 4.3.2. Coping mechanismen | 52 |
| 4.4. <i>Public confidence in the authority of the commissioner's profession</i> | 54 |
| 4.4.1. Beschrijving <i>Public confidence in the authority of the commissioner's profession</i> | 54 |
| 4.4.2. Coping mechanismen | 58 |
| 5. Bevindingen over VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg | 61 |
| 5.1. The strength of the agency myth | 61 |
| 5.1.1. Beschrijving <i>Strength of the agency myth</i> | 61 |
| 5.2. Legitimacy of clients | 64 |
| 5.2.1. Beschrijving <i>Legitimacy of clients</i> | 64 |
| 5.2.2. Coping mechanismen | 66 |
| 5.3. Intensity of conflict among constituencies | 69 |
| 5.3.1. Beschrijving <i>Intensity of conflict among constituencies</i> | 69 |
| 5.3.2. Coping mechanismen | 72 |
| 5.4. Public confidence in the authority of the commissioner's profession | 73 |
| 5.4.1. Beschrijving <i>Public confidence in the authority of the commissioner's profession</i> | 74 |
| 5.4.2. Coping mechanismen | 76 |
| 6. Conclusie en discussie | 79 |
| 6.1. <i>Impossible job</i> voor de publieke professional | 79 |
| 6.2. Omgaan met een <i>impossible job</i> | 80 |
| 6.3. Jeugdreclasseerders slagvaardiger | 81 |
| 6.3.1. Beschikking over pressiemiddelen | 81 |
| 6.3.2. Meer erkenning van professionaliteit | 82 |
| 6.3.3. Overtuiging van professionaliteit | 83 |
| 6.3.4. Doelen bijstellen | 83 |
| 6.4. Naar een antwoord op de hoofdvraag | 84 |
| 6.5. Aanbevelingen | 87 |
| Literatuur | 89 |

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterthesis. Een onderzoeksrapport vol theorie, empirische data, analyses en conclusies over de *impossible job* die publieke professionals hebben. Maar voor u zich kunt storten op de wereld van de *impossible jobs*, past het een kort woord vooraf tot u, lezer, begeleider, respondenten en andere betrokkenen, te richten.

Een half jaar geleden is het allemaal begonnen met een gesprek in een scriptiegroepje waarin mijn begeleidster mij wees op het boek *Impossible Jobs in the Public Sector* van Hargrove en Glidewell (1990). Twee Amerikaanse schrijvers die een concept uit de doeken doen dat sommige publieke taken wel zo ingewikkeld zijn dat het voor de publieke manager welhaast onmogelijk is om deze taken succesvol uit te voeren. Ik had aangegeven voornamelijk geïnteresseerd te zijn in de publieke professional, dus in eerste instantie was dit boek een kleine teleurstelling. Maar niet voor lang, want is het juist niet buitengewoon interessant om het begrip *impossible jobs* toe te passen op de publieke professional? Daar bleek immers nog maar weinig over bekend, tot nog toe stond de publieke manager voornamelijk centraal. Hiermee was een scriptie onderwerp geboren; de *impossible job* voor de publieke professional. Van dat prille begin tot nu dat er uiteindelijk een volledig onderzoeksrapport ligt, is er veel gepasseerd. Het strekt te ver u door alle stappen heen te loodsen, daarnaast is dit eindproduct ook het belangrijkste resultaat waar voornamelijk de aandacht naar uit moet gaan. Wel zou ik nog graag enkele mensen bedanken die op betrokken waren bij het proces.

Er zijn diverse mensen die ervoor hebben gezorgd dat het onderzoeksrapport is geworden zoals het hier voor u ligt. Het past om allereerst mijn begeleidster, dr. M.J. Trappenburg te bedanken. Altijd was zij in staat om mijn stukken van commentaar te voorzien en meer dan eens waren het haar advies en feedback die mij de juiste richting in gestuurd hebben. Inhoudelijk bleek zij zeer betrokken en dat hielp mij om de thema's en concepten helder te krijgen. Ik heb het zeer prettig gevonden met haar te werken, zij gaf een prettige structuur aan het scriptieproces en ik kon van haar begeleiding op aan. Hartelijk dank voor alle tijd en energie die in de begeleiding is gaan zitten! Ik vond het een aangename samenwerking. Ook de tweede lezer, dr. C.H.M. Geuijen, verdient een woord van dank. Haar feedback en commentaar naar aanleiding van mijn onderzoeksvorstel hebben verder richting gegeven aan mijn onderzoek en ook nu aan het eind heeft zij het hele onderzoeksrapport doorgeworsteld. Hartelijk dank voor die begeleiding! Een kort woord van dank voor mijn tutorgenoten. We vormden een grappige mix van studenten uit de master Bestuur en Beleid en studenten uit de master Publiek Management. Een prachtige B en O formule! Ik vond het fijn hen bijna wekelijks te spreken en zo op de hoogte te blijven van hun scriptieproces. Ik heb me meermalen opgetrokken aan hun werkwijze of tijdsindeling, het hielp me vertrouwen te houden in een goede en tijdige afronding.

De respondenten verdienen een apart woord van dank. Veertien professionals uit de jeugdreclassering en het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg hebben hun tijd en verhaal aan mij ter beschikking gesteld. Elke keer dat ik één van hen sprak was ik weer onder de indruk van de openheid van zaken die zij mij gaven. Het enthousiasme en de passie waarmee zij over hun werk praten maakte ook mij enthousiast voor dit onderzoek. Hartelijk dank voor jullie tijd en volledigheid. Dankzij jullie verhalen kan hier nu een onderzoeksrapport liggen over professionals in *impossible jobs*.

Veel van mijn dank gaat uit naar Herman. Hartelijk dank voor al je steun, het meelesen, je reflectie en het vertrouwen dat je me geeft in mijzelf. Jouw hulp is een groot aandeel in het slagen van dit hele proces!

Esemiek Muis
Utrecht, juni 2014

1. Inleiding

In de zomer van 2012 wordt er door de VPRO een thema-uitzending uitgezonden over het VMBO. In de uitzending komen verschillende mensen aan het woord die hun mening geven over het VMBO. Uit deze meningen ontstaat het beeld dat men denkt dat het VMBO het slechtste van het slechtste is: leerlingen op het VMBO zijn dom en agressief, drugs en andere vormen van criminaliteit behoren tot de dagelijkse praktijk en VMBO scholen leveren slechte kwaliteit, aldus de mening van buitenstaanders. Maar ook ouders hebben negatieve gevoelens over het VMBO zo blijkt; schokkend zijn de beelden waarin naar voren komt dat veel ouders ten einde raad zijn als hun kind op het VMBO belandt; dat is tenslotte het afvoerputje van het voortgezet onderwijs (VPRO, 2012). Het mag geen verrassing heten dat dit het werk van docenten in het VMBO complex maakt. Met dergelijke leerlingen is het lastig succes te boeken, ouders wantrouwen de kwaliteit van het onderwijs en de samenleving is buitengewoon negatief over het VMBO. Het lijkt voor de docenten een welhaast onmogelijke opgave om succesvol vorm te geven aan hun taak. Begin jaren '90 verschijnt er een boek dat meer inzicht geeft in complexe publieke taken zoals het VMBO onderwijs. Hargrove en Glidewell (1990) beschrijven verschillende aspecten van een publieke taak die het werk onmogelijk kunnen maken. Daarmee staat de complexiteit van het VMBO niet meer op zichzelf; volgens Hargrove en Glidewell (1990) is er een breder patroon te ontdekken dat maakt dat publieke taken onmogelijk uitvoerbare taken zijn. Zij spreken dan van een *impossible job*.

1.1. Impossible job

In hun boek *Impossible Jobs in the Public Sector* beschrijven Hargrove en Glidewell (1990) dat er verschillende publieke taken zijn die door omstandigheden zo complex zijn dat ze met recht een *impossible job* genoemd kunnen worden. Hargrove en Glidewell (1990) beschrijven een viertal dimensies waartoe publieke taken zich verhouden. Elke dimensie kent een positieve kant waartegenover de negatieve, extreme kant wordt geplaatst. Zo noemen zij de dimensie *Strength of the agency myth*. Aan de positieve kant van deze dimensie bevinden zich organisaties die kunnen rekenen op groot maatschappelijk draagvlak voor hun doelstelling. Met andere woorden; de organisatiedoelstelling (*agency myth*) is sterk en kan rekenen op publiek vertrouwen. Aan de extreme kant van de dimensie bevinden zich organisaties die een zwakke organisatiedoelstelling hebben; er is maar weinig maatschappelijk draagvlak voor de uitvoering van de publieke taak. Hargrove en Glidewell (1990) stellen dat als een als een publieke taak zich 'extreem' verhoudt tot een dimensie dit de complexiteit en onmogelijkheid van de publieke taak vergroot. Het is immers moeilijk om succesvol te zijn als organisatie als er geen maatschappelijk draagvlak is voor de organisatiedoelstelling. Andere dimensies die van belang zijn voor een *impossible job* zijn de mate waarin de maatschappij de cliëntèle beoordeelt als legitiem, de intensiteit van het conflict met en tussen stakeholders en de mate van het publieke vertrouwen in de publieke professional. Voor elk van deze dimensie geldt dat er een positieve en negatieve kant is; de legitimiteit van de cliëntèle kan hoog zijn, maar de maatschappij kan de cliënten ook als illegitiem beoordelen en dat bemoeilijkt dan weer de uitvoering van de publieke taak. Als een publieke taak zich tot meerdere dimensies 'extreem' verhoudt, kan er volgens Hargrove en Glidewell (1990) gesproken worden van een *impossible job*: "all jobs vary along several dimensions of difficulty, but some jobs fall at the difficult extreme of so many dimensions that they can legitimately be called 'impossible'" (p. 3). Dit kan inzichtelijk gemaakt worden door een voorbeeld: de politie verhoudt zich negatief tot de dimensie

legitimiteit van de cliëntèle; de 'cliënten' waar de politie mee te maken krijgt vertonen doorgaans onverantwoordelijk gedrag tegenover de politie en stellen zich niet responsief op voor behandeling. Dit maakt de cliëntèle illegitiem. Tegelijk scoort de politie extreem op dimensie twee; actoren rondom de politieorganisatie zijn voortdurend met elkaar in conflict. Justitie, politie, politiek en burgers zijn het regelmatig oneens over de koers van de politie en hebben ook verschillende belangen. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de waarden en doelen van de politie zwaar omstreden zijn (Hargrove en Glidewell, 1990; pp. 72-79). In de definitie van Hargrove en Glidewell betreft het politiewerk dus een *impossible job*, omdat het op meerdere fronten zich aan de negatieve, of extreme kant van de dimensie bevindt.

1.2. Een *impossible job* voor publieke professionals

In het werk van Hargrove en Glidewell (1990) wordt de publieke manager centraal gesteld als actor die vorm moet geven aan een *impossible job*. Van publieke managers die voor een dergelijke complexe taak staan wordt veel verwacht, maar door het gebrek aan responsieve, verantwoordelijke cliënten, een gebrek aan publiek vertrouwen in de professionaliteit, of omstreden normen en waarden verwordt dit tot een onmogelijke opgave. Het is immers extreem moeilijk om als organisatie succes te boeken als er maar weinig steun is vanuit de maatschappij en als stakeholders constant in conflict zijn over wat het beste is om te doen. Niet alleen Hargrove en Glidewell zien hier een onmogelijke taak voor de publieke manager, andere respondenten bevestigen dat publieke managers het moeilijk hebben (vergelijk Maranto en Wolf, 2012; Moore, 1990 en Moynihan, 2005). In verschillende onderzoeken van die auteurs komt dan ook aan de orde op welke manieren publieke managers met het onmogelijke karakter om kunnen gaan. In de *impossible job* literatuur lijkt dus met name aandacht te zijn voor de manier waarop dit tot uiting komt voor publieke managers, maar als er gekeken wordt naar de verschillende dimensie mag verwacht worden dat ook publieke professionals een *impossible job* hebben. Hier is echter nog maar weinig over bekend, maar aangezien publieke professionals dagelijks in contact staan met stakeholders en cliënten, mag verwacht worden dat als er veel conflict is met de stakeholders, of als de cliënten als illegitiem worden bestempeld, dit de professional belemmert in het succesvol uitvoeren van zijn taak. Hetzelfde geldt voor een laag maatschappelijk vertrouwen in zijn professionaliteit en weinig maatschappelijk draagvlak voor de organisatiedoelstelling. Als het maatschappelijk vertrouwen in de professionaliteit laag is, zal het voor de professional moeilijker zijn om begrip te vinden voor zijn handelingen en activiteiten; men vertrouwt er immers niet op dat deze gestoeld zijn op professionele kennis. Om inzicht te bieden in de manier waarop publieke professionals zich verhouden tot de dimensies van een *impossible job* zullen in dit onderzoek twee beroepsgroepen centraal staan waarvan mag worden aangenomen dat zij te maken hebben met een *impossible job*. Door de theorie over *impossible jobs* toe te passen op de praktijk van publieke professionals kan dit onderzoek bijdragen aan de wetenschappelijke kennis over *impossible jobs*. De twee beroepsgroepen die centraal staan zijn publieke professionals uit de jeugdreclassering en publieke professionals uit het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg (VMBO BBL). Hieronder zullen beide beroepsgroepen verder worden toegelicht zodat duidelijk wordt waarom verwacht mag worden dat de professionals een *impossible job* hebben.

1.3. Jeugdreclassering

Van de jongeren tussen 12-18 jaar die jaarlijks in aanraking komen met Justitie belandt ongeveer een kwart in de jeugdreclassering (Handboek methode Jeugdreclassering, 2005). Begeleiding door een

jeugdreclasseerder is een gedwongen vorm van jeugdzorg: de kinderrechter legt begeleiding door een jeugdreclasseerder op aan criminele jongeren en de cliënten zijn verplicht gemaakte afspraken en regels na te leven (Jeugdzorg Nederland, 2014). De begeleiding is er primair op gericht om strafbaar gedrag te stoppen en te voorkomen dat de jongere opnieuw de fout in gaat (Bureau Jeugdzorg Utrecht, 2014). Er zijn verschillende jeugdreclasseringmaatregelen die kunnen worden opgelegd. Bij een reguliere maatregel is de begeleiding gericht op de aanleiding tot het plegen van het delict en de aanpak van mogelijke problemen op school of thuis. Meer intensieve maatregelen worden toegepast bij daders van zware delicten of veelplegers. In dat geval worden gedragsbeïnvloedende maatregelen ingezet waarbij de jongere in behandeling moet. In dit soort gevallen is de controle op de jongere ook veel intensiever. De jeugdreclasseerder is dan veelvuldig in contact met de cliënt en zijn omgeving en controleert streng de gemaakte afspraken. Deze zogenaamde maatregel heet de ITB plus maatregel en is bedoeld voor jongeren die meerdere of ernstige delicten hebben gepleegd. De maatschappij kan maar weinig begrip op brengen voor deze jongeren. Het plegen van criminele feiten wordt hard afgestraft door de samenleving, ook wanneer het gaat om jongeren. Jeugdreclasseerders proberen ondanks dat wel hun uiterste best te doen om de criminele jongeren middels methoden en begeleiding te re-integreren in de samenleving. Maar zij zien zich door omstandigheden voor een moeilijke taak geplaatst. Zo is het recidive cijfer van de jongeren gemiddeld tot hoog. Dit kan zorgen voor publiek wantrouwen; want wat is de meerwaarde van Jeugdreclassering als er weinig tot geen resultaat geboekt wordt? Daarnaast zijn er zorgen over de opvoeding en verdere ontwikkeling van de jongeren en moet het werk worden gedaan in een context waarin veel stakeholders een rol spelen (Handboek methode jeugdreclassering, 2005). De officier van justitie, ouders, de kinderrechter en de overheid met haar wet- en regelgeving zijn nog maar enkele spelers in het veld. Veel stakeholders betekent ook zoveel belangen en wensen. Niet voor niets bestaat er een Landelijk Overleg Jeugdcriminaliteit waarin hard gewerkt wordt aan goede vormen van integrale samenwerking in de jeugdreclassering (Jeugdzorg Nederland, 2014). De complexe context, het publiek wantrouwen en de lastige clientèle in acht genomen, mag verwacht worden dat hier sprake is van een *impossible job*, waarbij laag gescoord wordt op de dimensie *legitimiteit van de clientèle*.

1.4. VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg (VMBO BBL)

Het VMBO kent 4 leerwegen; de Theoretische Leerweg, de Gemengde Leerweg, de Kader Beroepsgerichte Leerweg en de Basis Beroepsgerichte Leerweg, het VMBO BBL. Een leerling wordt op het niveau geplaatst dat het beste aansluit bij zijn manier van leren. Wanneer een leerling voornamelijk theoretisch georiënteerd is, dan is de Theoretische Leerweg geschikt, maar wanneer een leerling voornamelijk op praktische wijze leert, sluit het VMBO BBL het beste aan. Alle leerwegen werken toe naar een uitstroom op het MBO. De eerste drie leerwegen stomen de leerlingen klaar voor niveau 3 of 4, het VMBO BBL richt zich op MBO niveau 2. Het VMBO BBL is het laagste niveau van het VMBO (Rijksoverheid, 2014). Binnen het VMBO wordt ook leerwegondersteunend onderwijs aangeboden. Deze zogenaamde LWO is speciaal voor kinderen met een ruime leerachterstand, een lager IQ en sociaal/emotionele problemen. Kinderen die hiervoor in aanmerking komen volgen doorgaans ook één van de reguliere leerwegen (passendonderwijs.nl, 2014). Het kan dus gezien worden als een ondersteuningsprogramma en niet een op zichzelf staande leerweg.

De meningen over het VMBO zijn overwegend negatief; externen beoordelen het VMBO met een 5,9, dat is maar net voldoende (VPRO, 2012). Veel gehoorde geluiden over het VMBO zijn dan ook dat

leerlingen er “niets leren” en dat ze “nog geen hamer kunnen vasthouden” (Wisman, 2009). En ook feitelijk presteert het VMBO minder goed dan andere niveaus op het middelbaar onderwijs; hoewel het percentage de laatste jaren zakt, is het aantal schoolverlaters bij het VMBO verreweg het hoogst in het voortgezet onderwijs (Algemene Onderwijsbond, 2014 en Wisman, 2009). Al deze aspecten zorgen voor een negatief imago in de samenleving. Zoals al eerder in dit hoofdstuk naar voren kwam is er maar weinig maatschappelijk draagvlak voor het VMBO onderwijs. De perceptie van de samenleving is immers dat de kwaliteit van het onderwijs zeer zwak is. Een logisch gevolg hiervan is dat de samenleving vindt dat de professionaliteit van de docenten onder de maat is, anders zouden er wel betere resultaten geboekt kunnen worden. Wat betreft de relatie met stakeholders staan VMBO BBL docenten voornamelijk in contact met ouders. Aangezien ouders vaak niet blij zijn als hun kind op het VMBO belandt, mag er verwacht worden dat de relatie met ouders stroef verloopt. Zij willen immers liever iets anders voor hun kinderen. Er mag op basis hiervan verwacht worden dat het VMBO BBL extreem scoort op in ieder geval drie dimensies van een *impossible job*; er lijkt sprake te zijn van weinig publiek vertrouwen in de professionaliteit van docenten, er is weinig maatschappelijk draagvlak voor het VMBO onderwijs en er zijn conflicten met stakeholders. Alleen wat betreft de legitimiteit van de doelgroep ontstaat een wat genuanceerder beeld. Enerzijds komen agressie en geweld relatief vaak voor, wat kan leiden tot stress bij docenten (Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2008; p. 15). Daarnaast heeft de maatschappij vaak maar weinig begrip voor VMBO leerlingen op basis waarvan verwacht mag worden dat de leerlingen onverantwoordelijk en onhandelbaar zijn. Anderzijds mag er verwacht worden dat de leerlingen minder illegitiem zijn dan de cliënten in de jeugdreclassering. Jongeren in het VMBO kunnen er immers vaak niets aan doen dat zij minder begaafd zijn en daarbij komen ze vaak vrijwillig naar school aangezien het algemeen geaccepteerd is dat leerlingen tot hun 18^e naar school gaan. Het hoort bij hun dagelijks leven. Er mag daarom verwacht worden dat de leerlingen maar ten dele als illegitiem beoordeeld worden. Hieruit blijkt dat leerlingen soms wel onverantwoordelijk gedrag vertonen, maar dat er in vergelijking met medewerkers in de jeugdreclassering mag worden aangenomen dat het VMBO BBL hoger scoort dan de jeugdreclassering wat betreft de *legitimiteit van de clientèle*.

1.5 Omgaan met een *impossible job*

Als publieke professionals inderdaad een *impossible job* hebben, roept dat de vraag op hoe professionals in de publieke sector vormgeven aan hun taak. Hargrove en Glidewell (1990) stellen dat het voor publieke managers onmogelijk is om de complexiteit en problemen die een *impossible job* met zich mee brengt te controleren of beheersen, daarvoor zijn de omstandigheden te extreem. Publieke managers kunnen slechts zoeken naar manieren om er ‘het beste van te maken’: “commissioner’s cope with an impossible job, they never master or control it” (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 45). Er is geen reden om aan te nemen dat dit voor publieke professionals anders is. Wanneer er in hun geval ook gesproken kan worden van een *impossible job* zullen overeenkomstige complexe omstandigheden een rol spelen die zo extreem zijn dat ze niet te elimineren zijn. De vraag is dus op welke manieren publieke professionals omgaan met hun *impossible job*.

Juist wanneer het gaat om de manier waarop professionals vormgeven aan hun publieke taak kan het van meerwaarde zijn om twee beroepsgroepen met elkaar te vergelijken. Een vergelijking kan inzicht bieden in verschillende manieren waarop professionals met hun *impossible job* omgaan. In dit onderzoek is er voor gekozen om jeugdreclasserders te vergelijken met VMBO BBL docenten. Deze

vergelijking is relevant, omdat uit de beschrijving van beide beroepsgroepen blijkt dat zij zich vergelijkbaar verhouden tot de dimensies waarin het gaat om het conflict met en tussen stakeholders, het publieke vertrouwen in de professionaliteit van de publieke professional en het maatschappelijk draagvlak voor de organisatiedoelstelling. Het blijkt echter dat op basis van de beschrijving er vanuit mag worden gegaan dat beide beroepsgroepen zich verschillend verhouden tot de dimensie waarin de legitimiteit van de cliëntèle centraal staat. De doelgroep van het VMBO BBL lijken minder illegitiem beoordeeld te worden dan de cliënten van de jeugdreclassering. Die gedragen zich immers moedwillig crimineel en onverantwoordelijk. De vergelijking tussen beide beroepsgroepen kan aantonen of het verschil in de manier waarop zij zich tot deze dimensie verhouden uitmaakt voor de manier waarop publieke professionals hun taak vormgeven. Met andere woorden, er kan worden blootgelegd of er voor jeugdreclasserders nog meer sprake is van een *impossible job* dan voor VMBO BBL docenten, omdat jeugdreclasserders een meer illegitieme doelgroep hebben. Juist voor de werkpraktijk kan dit ook relevant zijn, omdat het verkregen inzicht en de vergelijking een lerend effect kan hebben en daarmee kan leiden tot betere bewijzen van dienstverlening.

1.6.Vraagstelling

Het concept *impossible job* zoals Hargrove en Glidewell (1990) dat introduceren gaat uit van een complexe, zo niet onmogelijke taak voor de publieke manager. Zoals al eerder naar voren kwam is er nog maar weinig bekend of er ook voor publieke professionals gesproken kan worden van een *impossible job*. Uit de inleiding blijkt wel dat er aanwijzingen zijn dat ook publieke professionals hiermee geconfronteerd worden; professionals staan immers dagelijks midden in de werkpraktijk en moeten daar handen en voeten geven aan complexe organisatiedoelstellingen, worden geconfronteerd met wantrouwen in hun professionaliteit en zullen moeten schipperen tussen wensen en doelen van belangrijke stakeholders. Er is echter weinig bekend over hoe deze dimensies van een *impossible job* in de dagelijkse werkpraktijk van de publieke professional tot uiting komt. Daarnaast is het interessant om in de praktijk te bezien hoe publieke professionals dan vormgeven aan hun *impossible job*. Deze twee centrale thema's, enerzijds of er sprake is van een *impossible job* voor publieke professionals en anderzijds hoe professionals er dan mee omgaan, leidt tot de volgende hoofdvraag:

Welke kenmerken van een impossible job zijn terug te zien in het werk van jeugdreclasserders en VMBO BBL docenten en op welke wijzen gaan zij om met het onmogelijke karakter van hun werk?

1.6.1. Theoretische deelvragen

In het onderzoek is allereerst een theoretische uitwerking gemaakt van de centrale begrippen in het onderzoek. In hoofdstuk 2 'Theoretisch Kader' wordt hier een uitgebreide beschrijving van gegeven. Dit hoofdstuk is ontstaan aan de hand van verschillende theoretische deelvragen die de onderzoeker richting gaven bij het inkaderen van de thematiek. De deelvragen worden hieronder kort toegelicht:

- *Wat is een impossible job?*

Zoals duidelijk is geworden is het concept *impossible job* afkomstig van Hargrove en Glidewell (1990). Deze eerste deelvraag is erop gericht inzichtelijk te maken wat hoe het concept vanuit de literatuur begrepen kan worden en hoe het in dit onderzoek gebruikt wordt.

- *Op welke manier hebben professionals te maken met een impossible job?*

In dit onderzoek staan professionals uit de jeugdreclassering en het VMBO basisberoepsgerichte leerweg centraal. Het concept *impossible jobs* is echter in de basis niet op hen, maar op publieke managers gericht. In antwoord op deze vraag wordt inzichtelijk gemaakt op welke manier professionals te maken hebben met een *impossible job* en hoe zij zich verhouden tot de vier dimensies die hier bij horen.

- *Hoe kunnen werknemers in de jeugdreclassering en het VMBO onderwijs worden getypeerd?*

Het VMBO onderwijs en de jeugdreclassering vormen het decor voor dit onderzoek. Werknemers in beide sectoren staan centraal in de vraag hoe zij omgaan met een *impossible job*. De manier waarop de werknemers getypeerd worden is van invloed op hoe zij vormgeven aan hun beroep, daarom wordt in het theoretisch kader verduidelijkt om wat voor type werknemers het gaat. Vervolgens kan dan worden overgegaan naar de vraag op welke manier zij vorm geven aan hun *impossible job*.

1.6.2. Empirische deelvragen

Nadat de uitgebreide theoretische inbedding is afgerond is er overgegaan tot dataverzameling in de empirie. Middels diepte-interviews met professionals uit de praktijk is er geprobeerd een zo volledig mogelijk beeld te krijgen op welke manier professionals te maken hebben met een *impossible job* en hoe zij zich hierbinnen staande houden. De gesprekken hebben tot doel gehad onderstaande deelvragen te kunnen beantwoorden:

- *Hoe beoordelen professionals in de jeugdreclassering en de VMBO basisberoepsgerichte leerweg de verschillende dimensies van een impossible job in hun dagelijks werk?*

In de interviews is allereerst ingegaan op de *impossible job*. In hoeverre en op welke manier herkennen de professionals complexiteit en onmogelijkheden in hun baan? Er is hierover doorgesproken aan de hand van de vier dimensies van een *impossible job*.

- *Op welke manier gaan professionals om met het onmogelijke karakter van hun werk en hoe zorgen zij ervoor dat zij zich te midden van de complexiteit staande houden?*

Een centraal element in dit onderzoek is hoe professionals zich te midden van hun complexe baan staande houden. Om hier achter te komen is in de interviews doorgevraagd naar manieren waarop professionals hun werk vormgeven en hoe zij reageren op complexe situaties in hun dagelijks werk.

- *Draagt de lage legitimiteit van de clientèle van jeugdreclassering ertoe bij dat zij het moeilijker hebben in hun impossible job dan docenten in het VMBO BBL?*

In de inleiding wordt duidelijk dat de verwacht mag worden dat er zowel voor jeugdreclasseerders als voor VMBO BBL docenten sprake is van een *impossible job*. Er is echter een verschil, het VMBO BBL lijkt zich minder extreem te verhouden tot de dimensie *legitimiteit van de clientèle*. De vraag rijst of dit van invloed is op de onmogelijkheid van de uitvoering van de publieke taak.

1.7. Leeswijzer

In het vervolg van dit onderzoeksrapport worden allereerst de centrale thema's uit dit onderzoek theoretisch toegelicht. In het Theoretisch Kader wordt stilgestaan bij wat het concept *impossible job* inhoudt en hoe dit kan worden toegepast op de publieke professional. Vanuit deze theoretische inbedding kan worden overgegaan tot het empirisch onderzoek. Voorafgaande daaraan zullen de

gemaakte keuzes en ondernomen stappen verantwoord worden in het Onderzoeksdesign. Hierin zal onder andere duidelijk worden hoe er tot de empirische data is gekomen en op welke manier de analyse van deze data heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk 4 en 5 staan dan de bevindingen uit het empirisch onderzoek centraal. Respectievelijk zullen in die hoofdstukken de bevindingen van de interviews met jeugdreclasseerders en VMBO BBL docenten aan bod komen. Door de bevindingen van beide beroepsgroepen apart te bespreken kan er recht worden gedaan aan het verhaal van zowel de jeugdreclasseerders als de VMBO BBL docenten. De kritische beschouwing van de data zal plaatsvinden in de conclusie en discussie waarin de belangrijkste uitkomsten van die onderzoek zullen worden gepresenteerd. Deze uitkomsten monden uiteindelijk uit in aandachtspunten voor de beroepsgroepen en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk vormt een theoretische inbedding van de thema's die in het onderzoek centraal staan. De *impossible job* zoals Hargrove en Glidewell (1990) die definiëren is een centraal concept in dit onderzoek. Om goed te kunnen begrijpen wanneer er gesproken kan worden van een *impossible job* zal allereerst dit begrip worden toegelicht. Vervolgens wordt het concept verder uitgediept aan de hand van moderne literatuur over het concept *impossible job*, dat verschenen is in reactie op het werk van Hargrove en Glidewell (1990). Door de combinatie van de klassieke theorie en de huidige wetenschappelijke literatuur wordt duidelijk wat een *impossible job* inhoudt. In dit onderzoek neemt de professional een centrale positie in; het gaat er immers om hoe professionals vormgeven aan een *impossible job*. De manier waarop professionals dat doen is afhankelijk van wat voor type professionals het zijn. Er kan bijvoorbeeld verwacht worden dat de mate van handelingsvrijheid invloed heeft op de manier waarop professionals hun werk kunnen vormgeven. Omdat dit soort kenmerken van invloed blijken te zijn op het werk van professionals, zal verderop in het theoretisch kader worden toegelicht om wat voor type professionals het gaat in dit onderzoek. Eveneens zal worden toegelicht op welke manier zij zich verhouden tot een *impossible job* en hoe zij vormgeven aan deze onmogelijke publieke taak. Dit theoretische kader zal uiteindelijk leiden tot een theoretische beantwoording van de hoofdvraag.

2.1. Wat is een *impossible job*?

Hargrove en Glidewell (1990) onderscheiden vier dimensies die bepalend zijn in het definiëren van een *impossible job*. In tabel 1 worden de vier dimensies weergegeven en daarbij is in vragende vorm uitgelegd welk aspect van een *impossible job* centraal staat in de dimensie. Uit de vraagstelling wordt duidelijk dat een publieke taak zich positief tot een dimensie kan verhouden, maar ook negatief. Het vertrouwen in de professionaliteit kan bijvoorbeeld hoog zijn (positief), maar kan ook laag zijn (negatief). De manier waarop een publieke taak zich tot de dimensies verhoudt, bepaalt of er gesproken kan worden van een *impossible job*: als een publieke taak zich negatief tot meerdere dimensies verhoudt, kan er gesproken worden van een *impossible job* (Hargrove en Glidewell, 1990). Een negatieve verhouding zorgt er namelijk voor dat de complexiteit van een publieke taak vergroot wordt. Bijvoorbeeld; als er heel weinig maatschappelijke steun is voor de doelstellingen van de publieke organisatie, is het lastig om in de ogen van het publiek succesvol te opereren. Hoe negatiever de verhouding ten opzichte van de dimensies is, hoe groter de complexiteit van de publieke taak zal zijn en hoe minder succesvol de uitvoering van de taak zal kunnen zijn. In die gevallen wordt er gesproken van een *impossible job*.

Tabel 1. Dimensies van een *impossible job*

| | |
|---|---|
| Strength of the agency myth | Is er in de maatschappij draagvlak voor de doelstellingen van de publieke organisatie? |
| Legitimacy of clients | Hoe wordt de doelgroep van de publieke organisatie beoordeeld door de maatschappij? |
| Intensity of conflict among constituencies | Is er in de relatie tussen stakeholders onderling en tussen de publieke organisatie en de stakeholders sprake van tegengestelde belangen en conflict? |
| Public confidence in the authority of the commissioner's profession | Heeft de maatschappij vertrouwen in de professionaliteit van de professional? |

2.1.1. *The strength of the agency myth*

In deze dimensie staat de primaire doelstelling van de organisatie centraal. Er wordt door Hargrove en Glidewell (1990) een grove scheiding gemaakt in het soort doelen dat publieke organisaties nastreven. Enerzijds kunnen dit altruïstische doelstellingen zijn die door de maatschappij breed worden gedragen. Anderzijds kunnen dit doelen zijn die omstrede en zwak zijn (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 8). In de eerste situatie verhouden publieke organisaties zich positief tot de dimensie. Organisaties met altruïstische doelstellingen leveren namelijk prestaties waar in beginsel heel de maatschappij van profiteert. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de gezondheidszorg. Iedereen zal bevestigen dat ziekenhuizen in beginsel belangrijke instituties zijn en de assumptie is dat de hele maatschappij beter wordt van de 'producten' die zij leveren. Deze assumptie zorgt ervoor dat de organisatie kan rekenen op brede maatschappelijke steun. De aanhoudende steun maakt de weg vrij voor de aanspraak op publieke middelen en zorgt voor continuïteit in overheidsbeleid. Dit bevordert de uitvoering van de publieke taak van de organisatie (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 10). In het tweede geval, waarbij organisaties doelstellingen hebben die maatschappelijk veel gevoeliger liggen en omstrede zijn, verhoudt de organisatie zich negatief tot de dimensie. Organisaties met doelstellingen die omstrede en vaag zijn, kunnen niet automatisch rekenen op maatschappelijke en politieke steun; dit maakt het werk moeilijk en de publieke manager kwetsbaar, aldus Hargrove en Glidewell: "impossible jobs are guided by weak, controversial myths that cannot sustain policy continuity, so that the commissioner is vulnerable to swings of public opinion and to political scapegoating" (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 8). In dit geval zal een organisatie minder vanzelfsprekend aanspraak kunnen maken op publieke middelen en zal zij voortdurend in strijd zijn met de maatschappij en politiek over welke doelen zij nastreeft. Hargrove en Glidewell stellen dat hoe zwakker en meer omstrede de doelstellingen van een publieke organisatie zijn, hoe moeilijker het voor de publieke organisatie wordt om haar publieke taak succesvol uit te voeren. De mate waarin publieke organisaties kunnen rekenen op maatschappelijke en politieke steun voor hun doelstellingen, houdt verband met de legitimiteit van de organisatie (Suchman, 1995). Organisatielegitimiteit is gebaseerd op hoe externen het bestaansrecht van de organisatie beoordelen. Alleen als er in de ogen van het publiek overeenstemming is tussen de organisatieactiviteiten en sociale normen en waarden die breed gedragen worden door de samenleving, kan er gesproken worden van organisatielegitimiteit; er is begrip en steun voor de organisatie-doelstellingen en -activiteiten. Volgens Suchman (1995) bestaat organisatielegitimiteit uit drie onderdelen die elk een eigen aspect van legitimiteit benadrukken; pragmatische, morele en cognitieve legitimiteit. Bij pragmatische legitimiteit wordt publieke steun verworven omdat het publiek gebaat is bij de organisatie activiteiten. In dit geval verwordt het publiek tot stakeholder van de organisatie; zij heeft er belang bij dat de organisatie haar taken uitvoert. Een ander onderdeel van organisatielegitimiteit is de vraag of dat wat een organisatie doet ook het juiste is om te doen. Suchman (1995) omschrijft dit als het zoeken naar: "the right organisation for the job"; oordeelt het publiek dat de organisatie een doelstelling nastreeft die in overeenstemming is met sociale normen en waarden en is de uitvoering van de taken dan ook correct en adequaat? Als dat het geval is heeft de organisatie morele legitimiteit; zij is volgens het publiek de juiste organisatie om op een goede manier haar taken uit te voeren. Het derde aspect van organisatielegitimiteit is gebaseerd op cognitie. Begrip en vanzelfsprekendheid vormen twee kernbegrippen bij cognitieve organisatielegitimiteit (Suchman, 1995; p. 582). Als de organisatieactiviteiten passen binnen de heersende culturele normen en waarden van de samenleving zal het publiek begrip op kunnen brengen voor de activiteiten en zal zij het zelfs vanzelfsprekend vinden dat een organisatie haar

publieke taak uitvoert (Suchman, 1995; pp. 575-585). Als een organisatie kan rekenen op dit begrip, kan er gesproken worden van cognitieve legitimiteit. Voor organisaties is het belangrijk om legitimiteit te verkrijgen, want legitimiteit betekent immers bestaansrecht voor de organisatie. Elk van de drie aspecten van organisatielegitimiteit biedt voor een organisatie kansen om publieke steun te verwerven.

Deze organisatielegitimiteit kan met name in de hier besproken dimensie van belang zijn. Wanneer een publieke organisatie zich negatief verhoudt tot de dimensie *strength of the agency myth*, zijn publieke steun en organisatielegitimiteit niet vanzelfsprekend. Hargrove en Glidewell (1990) laten zien dat juist in die gevallen publieke managers een belangrijke taak hebben om zoveel mogelijk publieke steun te verwerven, zodat het voor de organisatie makkelijker wordt haar publieke taak uit te voeren. Ook Suchman (1995) ziet hier een taak weggelegd voor de publieke manager. Hij reikt de drie vormen van organisatielegitimiteit aan als terreinen waarop een publieke manager mogelijkheden heeft om publieke steun te verwerven. Op elk terrein kunnen zij activiteiten ontplooiën die tot doel hebben legitimiteit te winnen, te behouden, dan wel te herstellen (Suchman, 1995; p. 600). De publieke steun die verworven wordt kan ertoe bijdragen dat een publieke taak zich minder extreem tot de dimensie *strength of the agency myth* verhoudt.

2.1.2. *The legitimacy of clients*

De tweede dimensie waartoe publieke taken zich verhouden is de legitimiteit van de cliëntèle. Deze legitimiteit is afhankelijk van de mate waarin cliënten zich **verantwoordelijk** gedragen en de mate waarin cliënten **handelbaar** zijn (Hargrove en Glidewell, 1990). Beide begrippen kunnen feitelijk worden toegepast. In dat geval staat de feitelijke beoordeling van het gedrag van de cliënt centraal: als een cliënt aantoonbaar aan bepaalde voorwaarden voldoet kan hij of zij worden bestempeld als verantwoordelijk of onverantwoordelijk en als handelbaar of onhandelbaar. In deze dimensie gaat het echter niet om deze feitelijke beoordeling van legitimiteit, het gaat in deze dimensie om de perceptie die het publiek heeft van de legitimiteit van de cliëntèle. Dit wil zeggen dat de manier waarop de maatschappij de cliënten van een publieke organisatie beoordeelt leidend is voor hoe de organisatie zich verhoudt tot de dimensie. Deze externe beoordeling kan feitelijk waar zijn en daarmee in overeenstemming zijn met de feitelijke legitimiteit, het kan echter ook een beeld zijn dat niet overeenstemt met feitelijke kenmerken van de cliënten, maar wat in de samenleving wel voor waar wordt aangenomen.

Verantwoordelijk

Redenen waarom cliënten afhankelijk zijn van overheidshulp kunnen grofweg in twee categorieën worden ingedeeld: enerzijds redenen veroorzaakt door persoonlijke factoren, anderzijds redenen die veroorzaakt worden door externe, buiten de persoon geplaatste factoren (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 13). Cliënten die afhankelijk zijn van hulp van de overheid, maar die hun problemen niet zelf hebben veroorzaakt worden beschouwd als legitiem: maatschappelijk wordt geaccepteerd dat de problemen buiten hen zelf liggen en dat zij niet in staat zijn ze zelf op te lossen. De maatschappij voelt zich verantwoordelijk om een helpende hand te bieden in het bestrijden van de problematiek. Wanneer een boer een groot deel van zijn oogst misloopt door extreme regenval, zal men gewillig zijn om publieke middelen ter beschikking te stellen om de schade te vergoeden. De problemen zijn immers veroorzaakt door externe, onpersoonlijke omstandigheden die voor de boer niet te controleren zijn. Hier tegenover staan cliënten die eveneens niet in staat zijn hun eigen problematiek

op te lossen en daarom afhankelijk zijn van de overheid, maar waarvan de maatschappij vindt dat hun problematiek wordt veroorzaakt door factoren die door de cliënt zelf te controleren zijn. Voorbeelden in deze categorie zijn cliënten die door luiheid, oneerlijkheid, impulsiviteit, e.d., in de problemen komen die ze niet zelf meer op kunnen lossen (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 14). Met andere woorden; men vindt dat de cliënten onverantwoordelijk gedrag vertonen waardoor zij zichzelf in de problemen brengen en afhankelijk worden van de overheid. Op basis van dit maatschappelijke oordeel wordt deze groep cliënten als illegitiem beschouwd.

Handelbaar

De mate waarin de cliënt de oorzaken van zijn of haar problematiek zelf kan beïnvloeden en beheersen is een doorslaggevende factor wanneer het gaat om de verantwoordelijkheid van cliënten. Als de factoren die de problematiek veroorzaken door de cliënt zelf gecontroleerd kunnen worden, maar de cliënt er voor kiest dit niet te doen, handelt de cliënt onverantwoordelijk en daarmee is de cliënt illegitiem. Er zijn echter situaties te bedenken waarbij de oorzaken van de problematiek intrinsiek zijn, maar niet controleerbaar. In die gevallen kan de cliënt beoordeeld worden als legitiem, zolang er maatschappelijk gezien hoop is op verbetering van de situatie van de cliënt. In die gevallen zal er maatschappelijke steun zijn voor de publieke organisatie die met deze cliënten werkt. De cliëntèle wordt in dit geval beschouwd als handelbaar; door intensieve begeleiding en hulp is de verwachting dat de problematiek wordt opgelost en de cliënt verantwoordelijk gedrag gaat vertonen (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 16). De andere, negatieve kant van de dimensie omvat organisaties die te maken hebben met cliënten die zich niet responsief en handelbaar opstellen. Dit zijn cliënten die door de maatschappij worden gezien als chronisch ongesocialiseerd, antisociaal, gek of afhankelijk (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 6). De maatschappij ziet de cliënten als onverantwoordelijk en onhandelbaar en heeft ook geen hoop op verbetering van de situatie door de cliënt onder behandeling bij een publieke organisatie te plaatsen. Een concreet voorbeeld is een voormalig crimineel die na een behandeling bij de reclassering direct weer terugvalt in de criminaliteit. Deze cliënt blijkt dus niet responsief voor de behandeling en is daarmee illegitiem.

Uit bovenstaande blijkt dat publieke taken die zich aan de positieve kant van deze dimensie bevinden, te maken hebben met verantwoordelijke cliënten die zich ten overstaan van de maatschappelijke organisatie responsief opstellen. Hargrove en Glidewell (1990) stellen dat ambtenaren die te maken hebben met legitieme cliënten hun werk ervaren als *possible*. Ambtenaren die te maken hebben met cliënten die zich onverantwoordelijk gedragen ervaren hun werk als veel minder *possible*. Zij kunnen hun werk immers nooit goed doen. Er is weinig tot geen maatschappelijke steun om veel publieke middelen te investeren in hulp aan burgers die door eigen handelen in de problemen komen, maar ambtenaren die weinig publieke middelen investeren stuiten ook op grote kritiek gezien het feit dat de cliënten dan opnieuw onverantwoordelijk en onvolgzaam terugkeren in de maatschappij. Wanneer de organisatie echter te maken heeft met cliënten die niet alleen als onverantwoordelijk, maar ook als onhandelbaar bestempeld worden, heeft de organisatie met zeer illegitieme cliënten te maken en wordt hun werk *impossible* (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 6).

2.1.3. Intensity of conflict among constituencies

Een derde kenmerk van een *impossible job* is de mate waarin stakeholders en actoren die betrokken zijn bij de publieke organisatie onderling en met de organisatie in conflict zijn. Alle actoren hebben

hun eigen belangen, claims en verwachtingen ten aanzien van de (uitvoering van de) publieke taak. Hoe meer die belangen, claims en verwachtingen van de partijen met elkaar in conflict zijn, hoe onmogelijker het zal worden om de publieke taak succesvol uit te voeren. Grote belangentegenstellingen en conflicten zorgen er immers voor dat het voor publieke managers lastig wordt om alle stakeholders tevreden te stellen en ontevreden stakeholders zullen weinig tot geen steun verlenen aan een publieke organisatie die hun belangen niet behartigd. Een publieke organisatie kan hierbij ernstig onder druk komen te staan; waar de ene stakeholder steun aan de organisatie zal verlenen voor een bepaalde activiteit, zal een andere stakeholder haar steun juist intrekken omdat zij er niet bij gebaat is. Dit kan de relatie met stakeholders ernstig beschadigen waardoor het in de toekomst lastig wordt succesvolle coalities te vormen die publieke en politieke steun af kunnen dwingen (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 17). Publieke managers zien zich daarom vaak genooddaakt voor een gulden middenweg te kiezen waardoor de band met beide stakeholders niet te beschadigd raakt. Hargrove en Glidewell (1990) spreken in dit geval echter van *no-win situations*: activiteiten die ontplooid worden door publieke organisaties hebben voor geen van de partijen echte meerwaarde waardoor steun niet gegarandeerd is. Organisaties die zich bevinden te midden van grote conflicten tussen stakeholders staan constant bloot aan dit soort situaties.

2.1.4. Public confidence in the authority of the commissioner's profession

In de laatste dimensie die Hargrove en Glidewell (1990) bespreken staat het publieke vertrouwen in de professionaliteit van de publieke professional centraal. Aan de positieve kant van de dimensie bevinden zich die organisaties waarbij het publieke vertrouwen in de professionaliteit zeer groot is. Het betreft de klassieke beroepen waarbij professionals handelen op basis van sterke *evidence-based* kennis en technieken (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 21). Een sprekend voorbeeld is de gezondheidszorg. De gezondheidszorg is gestoeld op wetenschappelijk onderzoek en verbetering van de zorg door innovatie van technieken. Artsen en laboranten staan te boek als gezaghebbende professionals; de maatschappij heeft vertrouwen in de kennis en kunde van de medewerkers en vertrouwt er op dat zij naar eer en geweten, op de best mogelijke manier handelen. Een groot publiek vertrouwen in de professionaliteit maakt het voor publieke managers eenvoudiger vorm te geven aan de publieke taak. Vertrouwen in de professionele expertise kan immers gelden als basis voor geloofwaardigheid. Organisaties die zich aan de negatieve kant van de dimensie bevinden en dus te maken hebben met zwak publiek vertrouwen in de professionaliteit van de publieke professional, kunnen niet automatisch rekenen op maatschappelijke steun en geloofwaardigheid. Het gaat hierbij om organisaties die niet bestaan uit gezaghebbende professionals die steunen op *evidence-based* kennis en technologie, voorbeelden hiervan zijn professionals in politie, onderwijs en reclassering. Die professionals handelen in veel mindere mate op basis van sterke *evidence-based* kennis, of beproefde technieken, waardoor de maatschappij geneigd is de publieke professional niet één op één te vertrouwen (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 21). Er is te weinig basis om aan te nemen dat de publieke professional op de juiste manier handelt. Publieke managers die leiding geven in organisaties waar het publieke vertrouwen in de professionaliteit van de professionals laag is, zullen andere bronnen aan moeten boren om maatschappelijk vertrouwen te wekken en het publiek ervan te overtuigen dat zij weldegelijk in staat zijn om de publieke taak op een juiste manier uit te voeren.

2.1.5. Samenvattend

Hargrove en Glidewell (1990) stellen dat "all jobs vary along several dimensions of difficulty, but some jobs fall at the difficult extreme of so many dimensions that they can legitimately be called

‘impossible’” (p. 3). In die visie zijn publieke taken niet slechts moeilijk, maar zijn de omstandigheden zo extreem complex dat het succesvol uitvoeren van de publieke taak onmogelijk wordt. Een *impossible job* heeft te maken met omstreden organisatiedoelstellingen, illegitieme cliënten, veel stakeholders die met elkaar in strijd zijn over belangen en een ernstige mate van publiek wantrouwen ten overstaan van de professionaliteit van de professionals. Deze extreme kenmerken van een publieke taak zorgen ervoor dat de publieke managers die met de publieke taak belast zijn niet in staat zijn het werk naar (eigen) tevredenheid te volbrengen. Daarom kan er gesproken worden van een *impossible job* (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 5).

2.2. Korte review van de *impossible job*-literatuur

Het concept *impossible job* van Hargrove en Glidewell (1990) vormt de basis voor dit onderzoek. Dit concept staat niet op zichzelf, maar kan ingebed worden in de bredere context van de publieke sector. Hoewel het werk van Hargrove en Glidewell (1990) al ruim twintig jaar oud is, blijft het debat rondom de *impossible job* levendig in het domein van publiek management (Maranto en Wolf, 2012; p. 230). De literatuur die verschenen is over *impossible jobs* is met name toegespitst op hoe er moet worden omgegaan met de complexiteit die zich voordoet bij de *impossible job*. De publieke manager is hierbij het leidend voorwerp; in vrijwel alle literatuur over de *impossible job* staat centraal hoe de publieke manager omgaat met de *impossible job*. Hargrove en Glidewell (1990) brengen deze focus zelf aan door in hun boek op zoek te gaan naar hoe verschillende publieke managers in een *impossible job* omgaan met hun publieke taak. In het boek wordt geprobeerd antwoord te geven op hoe publieke managers te midden van de onmogelijkheid toch vormgeven aan hun taak en zo resultaat behalen. Hargrove en Glidewell (1990) bundelen verschillende literatuur waarin andere auteurs uitlichten hoe er in specifieke *impossible jobs* omgegaan kan worden met de voorkomende problematiek (vgl. Dilulio, 1990; Moore, 1990; Lynn, 1990). In navolging van Hargrove en Glidewell (1990) gaan andere auteurs op zoek naar hoe publieke managers vorm kunnen geven aan een *impossible job*.

Een *impossible job* wordt opgevat als een gegeven en hierbinnen moeten overheden, organisaties en individuele medewerkers zoeken naar mogelijkheden om hun taak vorm te geven en successen te boeken. Door nieuwe of bestaande concepten uit het publiek management in verband te brengen met *impossible jobs* proberen auteurs manieren te vinden waardoor publieke managers om kunnen gaan met deze onmogelijke publieke taken. Een van die concepten uit het publiek management is het *result-based management*. Professor Moynihan (2005) van de universiteit van Wisconsin doet al jaren onderzoek naar het proces van selectie en implementatie van publiek management hervormingen, met name op het gebied van prestatie management. In een van zijn onderzoeken analyseert hij wat de impact is van *result-based management* voor *impossible jobs* (Moynihan, 2005). Zoals al eerder duidelijk is geworden hebben managers in een *impossible job* onder andere te maken met weinig maatschappelijk draagvlak en tegenstrijdige belangen van stakeholders. Dit zorgt ervoor dat het voor hen lastig is hun werk succesvol uit te voeren; managers kunnen niet voldoen aan de maatschappelijke verwachtingen en door de tegenstrijdige doelstellingen van stakeholders is het lastig om steun en middelen te organiseren. Moynihan (2005) stelt dat er verwacht mag worden dat prestatie management hier een oplossing kan bieden: de expliciete doelstellingen van prestatie management kunnen leiden tot verbeterde herverdeling van middelen, efficiëntie en effectiviteit. Resultaatmetingen geven een beeld af van wat een organisatie presteert en waard is; managers kunnen deze resultaten gebruiken om in relatie tot stakeholders steun en middelen te

verkrijgen en in relatie tot de maatschappij meer draagvlak te creëren (Moynihan, 2005). Het onderzoek wijst echter uit dat prestatie management een voornamelijk symbolische functie heeft voor *impossible jobs*; in de casestudy van Moynihan (2005) blijkt dat de resultaten wel helpen om aan te geven hoe de organisatie presteert, maar dat het niet zorgt voor een betere herverdeling van middelen. Hier blijkt dat *result-based management* publieke managers kan helpen, maar dat het geen oplossingen biedt. Moynihan (2005) lijkt in navolging van Hargrove en Glidewell (1990) er vanuit te gaan dat er geen oplossingen zijn voor een *impossible job*; er kan slechts gezocht worden naar manieren om er mee om te gaan.

Zoals gezegd; in navolging van Hargrove en Glidewell (1990) zien ook verscheidene andere auteurs *impossible jobs* als een gegeven: er zijn publieke taken die door omstandigheden zo moeilijk zijn dat het succesvol uitvoeren van de taak onmogelijk wordt. Uit bovenstaande blijkt dat diezelfde auteurs beargumenteren dat er slechts gezocht kan worden naar manieren om om te gaan met de problemen die zich voordoen, maar dat het oplossen hiervan uitgesloten is: "Commissioners cope with an impossible job; they never master or control it." (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 45) Maranto en Wolf (2012) lijken echter een meer kritische houding aan te nemen ten opzichte van het concept *impossible job*. Maranto en Wolf (2012) analyseren in hun onderzoek een tweetal cases die verondersteld worden een *impossible job* te zijn, maar waarbinnen het de publieke manager toch lukt successen te boeken. De auteurs laten zien dat het bij de New York politie en de onderwijsinspectie in Washington D.C. onder bepaalde voorwaarden toch mogelijk is om ondanks de *impossibility* van het werk publieke waarde te creëren en goede dienstverlening te leveren. Uit het onderzoek blijkt echter dat dit twee zeldzame succesverhalen zijn; Maranto en Wolf (2012) geven aan dat de voorwaarden voor een succesvolle taakuitvoering zeldzaam zijn en dat het daarom voor veel *impossible jobs* onmogelijk blijft om succesvol te opereren: "Of course, these preconditions are rare, making success in performing seemingly impossible jobs quite rare, if not exactly impossible." (p. 238) De auteurs stellen dat het essentieel is om innovatief te werken in de publieke sector en dat daar *policy entrepreneurs* voor nodig zijn. Het probleem is echter dat daar nog weinig aandacht aan wordt besteed in de (wetenschappelijke bestudering van) de publieke sector. Het gebrek aan leervermogen, ondernemerschap en innovatie in de publieke sector is volgens Maranto en Wolf (2012) dan ook het meest prangende probleem van *impossible jobs*: "The real conundrum of impossible jobs, we contend, is not their inherent impossibility, but rather their spread-ability: when new political and bureaucratic entrepreneurs find ways to make impossible jobs possible, why don't others do likewise?" (p. 230) Dus hoewel Maranto en Wolf (2012) zich kritischer op stellen tegenover het concept *impossible job*, blijkt ook uit hun onderzoek dat er publieke taken zijn die onmogelijk zijn. Deze taken bevinden zich op de extremen van de dimensies van Hargrove en Glidewell (1990). Niet voor niets zijn Maranto en Wolf (2012) ook in deze tijd nog op zoek naar elementen van leiderschap die *impossible jobs* hanteerbaar maken. In veel gevallen is de *impossible job* een gegeven en moeten overheden, organisaties en individuele medewerkers zoeken naar mogelijkheden om hun taak vorm te geven en successen te boeken.

2.3. Professionals en coping

Hargrove en Glidewell (1990) stellen in hun boek voornamelijk de publieke manager (*commissioner*) centraal als actor die vorm moet geven aan een *impossible job*. Hargrove en Glidewell (1990) concentreren zich op de vraag hoe publieke managers omgaan met hun taak (p. 4). In navolging van het onderzoek van deze auteurs volgen er meer onderzoeken naar hoe publieke managers hun, vaak

onmogelijke, opgave vormgeven. Ook in deze onderzoeken staat de publieke manager centraal als actor die geconfronteerd worden met een *impossible job* (vgl. Meier en O'Toole, 2002; Rainey, 2009). Opvallend is dat ook tweeëntwintig jaar na het verschijnen van het werk van Hargrove en Glidewell (1990) de focus nog steeds ligt op hoe de publieke manager omgaat met de onmogelijke publieke taak (Maranto en Wolf, 2012). Echter niet alleen hoger in de organisatie, op managementniveau, komt de *impossibility* tot uiting. Ook lager in de organisatie, tot op operationeel niveau, worden medewerkers geconfronteerd met de *impossibiliteit* van het werk. De manier waarop professionals (zij die op operationeel niveau binnen de organisatie werken) geconfronteerd worden met een *impossible job* zal aan de hand van de vier dimensies van Hargrove en Glidewell (1990) worden toegelicht.

2.3.1. *The strength of the agency myth*

Vanuit de literatuur over de publieke sector is de focus op de publieke manager verklaarbaar; de publieke manager wordt bij uitstek gezien als de sleutelfiguur in het vormgeven van organisatiedoelstellingen (Selznick, 1984). Halverwege de jaren '80 van de vorige eeuw vraagt Selznick (1984) expliciet de aandacht voor *leaders in public administration*. Hij omschrijft een leider als "an expert in the promotion and protection of values" (p. 28). Boin en Christensen (2008) bouwen dit idee uit door te betogen dat leiders in de publieke sector onder andere zorg moeten dragen voor het definiëren van werkbare doelstellingen te midden van een uitdagende politieke omgeving. Een publieke manager is, zeker gezien zijn officiële functie, de aangewezen persoon om organisatiedoelstellingen te formuleren, af te bakenen en te verdedigen. Anders dan managers, houden professionals zich niet bezig met het formuleren en definiëren van organisatie doelen, maar zijn zij primair bezig om cliënten te helpen. Dit betekent echter niet dat zij ver van de organisatiedoelen afstaan; in hun contact met cliënten moeten zij immers vorm geven aan de doelen. In hun dagelijks werk zijn de professionals verantwoordelijk voor de uitvoer van handelingen en acties die bij moeten dragen aan het behalen van de organisatiedoelstellingen. In dat opzicht zullen professionals dus ook geconfronteerd worden met de strijd om organisatiedoelen. Als de politieke en publieke steun voor de organisatie zwak is en aan verschuivingen onderhevig, moeten professionals in hun werk schipperen tussen het behartigen van belangen. Activiteiten die zij ondernemen zijn primair een uiting van waar de organisatie voor staat, dus zij zullen hun werk zo vorm moeten geven dat het bijdraagt aan het verwezenlijken van de doelstelling, maar ook zo dat er politieke en publieke steun voor is.

2.3.2. *The legitimacy of clients*

De mate waarin publieke managers betrokken zijn bij de clientèle is beperkt. Managers zijn in hun dagelijks werk niet één op één betrokken bij de clientèle, zij merken wel dagelijks de invloed die de clientèle heeft op de organisatie. Als een organisatie te maken heeft met cliënten die bestempeld worden als onverantwoordelijke, onhandelbare cliënten, zal het voor de organisatie moeilijker zijn haar doelstelling te behalen. In dat geval wordt het voor de manager moeilijk fondsen te werven en actoren tevreden te stemmen, zij zien immers geen kans op verbetering in de situatie van de cliënten. De taak van managers binnen deze dimensie bestrijkt dan ook voornamelijk het uitbuiten van de succesverhalen en het zorgen voor een goede communicatie met actoren over de resultaten die behaald worden (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 31). Professionals daarentegen worden dagelijks geconfronteerd met de clientèle. Dit geldt voor de klassieke professional die dagelijks in contact staat met cliënten, denk aan een advocaat of arts (Freidson, 2001). En dit geldt ook voor de

street-level bureaucrat zoals Lipsky (1980) die definieert: “public service workers who interact directly with citizens in the course of their jobs” (p. 3). Juist in deze positie zullen medewerkers moeten interacteren met de illegitieme cliëntèle.

2.3.3. *Intensity of conflict among constituencies*

Elke publieke organisatie heeft te maken met veel verschillende stakeholders. Het organiseren van interactie met deze groepen en het kanaliseren van hun wensen en belangen behoort primair tot de taken van de manager (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 31). Daarnaast moeten managers op zoek naar externe steun voor hun doelstellingen en plannen. Boin en Christensen (2008) noemen dit het organiseren van *external support*. Middels formele en informele kanalen zullen de managers toegang hebben tot de stakeholders, primair zullen managers dus expliciet in aanraking komen met deze dimensies van de *impossible job*. Naast het voornamelijk formele contact dat stakeholders hebben met de organisatie via de publieke managers, zijn er ook talloze actoren die in aanraking komen met medewerkers lager in de organisatie. Denk hierbij aan familieleden van cliënten, medezorgverleners, de cliënten zelf en omwonenden. Professionals hebben geen officiële, primaire taak om de relatie met stakeholders vorm te geven zoals de manager dat heeft. Het is echter inherent aan de positie van professionals dat zij in contact komen met stakeholders. In de dagelijkse praktijk van hun werk zullen ze deze relatie vorm moeten geven.

2.3.4. *Public confidence in the authority of the commissioner’s profession*

Hargrove en Glidewell (1990) gaan bij de dimensie *public confidence in the authority of the commissioner’s profession* expliciet in op hoe het publieke vertrouwen in de professionaliteit van de publieke professional van invloed is op het handelen van een publieke manager. Vertrouwen in, acceptatie van en respect voor de professionaliteit van de publieke professional zijn belangrijke facetten die bijdragen aan de uitvoerbaarheid van de taak van de publieke manager. Hij kan dan immers rekenen op maatschappelijke steun en geloofwaardigheid die het makkelijker maken activiteiten te ontplooiën die door de maatschappij geaccepteerd worden (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 7). Wanneer de publieke professional echter centraal komt te staan in de uitoefening van een *impossible job*, mag logischerwijs worden aangenomen dat ook voor hen geldt dat hun taak beter uitvoerbaar is wanneer zij kunnen rekenen op acceptatie van, vertrouwen in en respect voor hun professionaliteit. De stakeholders en cliënten waarmee publieke professionals dagelijks in aanraking komen zullen hun handelen immers beter accepteren als zij vertrouwen hebben in de professionaliteit van de publieke professional. Als het vertrouwen zwak is, zullen stakeholders en cliënten minder bereid zijn mee te werken met de publieke professional, wat de uitvoering van haar werkzaamheden bemoeilijkt. Dus hoe hoger de mate van acceptatie van zijn professie, hoe eenvoudiger het voor een publieke professional zal zijn om succesvol te opereren.

Een publieke taak op zich kan gekarakteriseerd worden als *impossible* en elk organisatieniveau zal op zijn eigen manier hier mee moeten werken. Managers zullen er alles aan doen om ondanks de onmogelijkheid ruimte te creëren voor werknemers op de werkvloer om de taak uit te voeren en managers zullen een externe functie hebben in het uitdragen van de organisatiedoelstellingen. Medewerkers op de werkvloer zullen te midden van de onmogelijkheid handen en voeten moeten geven aan de primaire doelstellingen van de organisatie. Op die manier probeert iedereen vorm te geven aan de *impossible job* waar zij voor geplaatst zijn, maar wel iedereen binnen zijn eigen functie. In dit onderzoek zullen niet de publieke managers centraal staan, maar de medewerkers op de

werkvloer (professionals). Zij moeten tenslotte in hun dagelijks werk handen en voeten geven aan een *impossible job*. De professionals komen dagelijks in aanraking met de cliëntèle, zij zullen moeten schipperen tussen de strijdige normen en waarden en daarbij staan zij onder druk wanneer er aan hun professionaliteit getwijfeld wordt.

2.4. Medewerkers in het VMBO BBL en de jeugdreclassering getypeerd

Bovenstaande legt de focus van dit onderzoek bloot; operationeel medewerkers in een *impossible job*. Om daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over hoe de medewerkers op de werkvloer omgaan met hun taak, is het nodig inzicht te verkrijgen in wie die medewerkers precies zijn en hoe zij gepositioneerd kunnen worden. Vanuit dit kader kan beter begrepen worden hoe docenten in het VMBO basisonderwijs en medewerkers in de Jeugdreclassering vorm geven aan hun taak. De positie en beroepskenmerken kunnen immers van invloed zijn op hun handelen. Binnen de publieke sector kunnen medewerkers geplaatst worden langs een as met enerzijds de klassieke professional (vgl. Wilensky 1964; Freidson 2001) en anderzijds de *street-level bureaucrat* zoals beschreven door Lipsky (1980). Aan de hand van een beschrijving van beide posities kunnen beroepsgroepen die in dit onderzoek centraal staan getypeerd worden.

Freidson (2001) geeft een hanteerbare definitie van de klassieke professional. In zijn definitie onderscheiden klassieke professionals zich op een drietal vlakken. Allereerst kenmerken professionals zich door specifieke kennis, waardoor ze op hun vakgebied als deskundig worden beschouwd. Deze kennis kan alleen verkregen worden door erkende, specialistische scholing, waarna de alumni beschikken over vakinhoudelijke kennis en expertise. Alumni verenigen zich na de scholing in specifieke beroepsgroepen (Wilensky, 1964). Deze beroepsgroepen onderscheiden zich niet alleen door de specialistische kennis, maar ook door hun ideologie. De ideologie strekt verder dan korte termijn doelen als geld verdienen of individueel succes boeken. Bij een professionele ideologie gaat het om altruïstische doelstellingen als rechtvaardigheid, of intellectuele ontwikkeling (Freidson, 2001). Het derde kenmerk van de klassieke professional is de professionele autonomie. Freidson (2001) onderscheidt binnen de autonomie van professionals drie elementen: in- en uitsluiting van de beroepsgroep, handelingsvrijheid en controle. Concreet houdt de professionele autonomie in dat door de vakinhoudelijke en specialistische kennis van de professionals alleen zij kunnen oordelen over wie voldoet aan de gestelde eisen en deel mag nemen aan de beroepsgroep (in- en uitsluiting), dat alleen zij zelf kunnen bepalen wat goed is (handelingsvrijheid) en dat er binnen de beroepsgroep een strenge sociale controle is. Zo houden bijvoorbeeld tuchtraden toezicht op de gestelde vakeisen en of alle professionals voldoen aan de gestelde eisen. Bij falen kunnen tuchtraden gezaghebbend optreden; zij kunnen collega's berispen, straffen of zelfs uitsluiten van de beroepsgroep (Freidson, 2001). Beroepsgroepen die voldoen aan al deze kenmerken en die vandaag de dag erkend worden als klassieke professionals zijn onder andere advocaten, artsen en notarissen.

Bovenstaande is een beknopte samenvatting van de kenmerken van een klassieke professional. Voor dit onderzoek is het van belang te duiden hoe jeugdreclasserders en VMBO BBL docenten zich hiertoe verhouden. Voor beide typen professionals geldt dat er eisen worden gesteld aan de scholing; voor VMBO BBL docenten geldt dat zij minstens een HBO lerarenopleiding moeten hebben gevolgd en van jeugdreclasserders wordt een diploma in het maatschappelijk werk geëist. In bepaalde mate is er dus sprake van specialistische kennis, deze is echter niet zo sterk als een *evidence-based* als bij de klassieke professional. Hierbij moet echter worden aangetekend dat er sinds 2005

een Handboek Jeugdreclassering bestaat die versnipperde kennis samenbrengt en een wetenschappelijke onderbouwing geeft voor de methodieken. Het doel van dit boek is om het werk van jeugdreclasserders te professionaliseren. Wat betreft de organisatie van de beroepsgroepen geldt voor beide professionals dat er sprake is van een matig vertegenwoordigde doelgroep. Er zijn voor beide beroepsgroepen kwaliteitsregisters waar de professionals zich kunnen registreren; voor jeugdreclassering is dit het Beroepsregister voor Agogische en Maatschappelijk werkers (BAMw) (Monitor professionalisering, 2014) en voor middelbare school docenten is er ook een kwaliteitsregister waar zij zich kunnen registreren waarin hun vaardigheden en opleidingsniveau worden vastgelegd (NRC, 2012). Deze registratie is echter tot dusver niet verplicht en daarbij is er ook maar in beperkte mate ruimte voor tuchtcolleges die daadwerkelijk over kunnen gaan tot in- en uitsluiting van professionals. Er is in beide beroepsgroepen dus wel aandacht voor de professionalisering van de beroepsgroep, de beroepsgroepen zijn echter nog niet zo sterk geïnstitutionaliseerd als beroepsgroepen van klassieke professionals. Het laatste kenmerk dat genoemd wordt voor de klassieke professional is de handelingsvrije ruimte. De handelingsvrijheid die VMBO BBL docenten en jeugdreclasserders hebben kan opgevat worden in termen van de *street-level bureaucrat* (Lipsky, 1980). Zowel docenten als maatschappelijk werkers hebben tot op zekere hoogte de mogelijkheid om zelfstandig lesmateriaal, dan wel het zorgtraject vorm te geven. Daarnaast hebben ze de vrijheid om in de klas, of in contact met een cliënt te anticiperen op de cliënt of onverwachte situaties. Ondanks deze vrijheid zijn docenten en maatschappelijk werkers in grote mate hiërarchisch ondergeschikt aan de schoolleiding, of teammanager. In dit opzicht behoren docenten en maatschappelijk medewerkers dan ook niet tot de klassieke professional die gekenmerkt wordt door een hoge mate van professionele autonomie. De Ruyter (2007) stelt echter dat er professionals zijn die, hoewel zij niet voldoen aan de eisen die gesteld worden aan een klassieke professional, zich wel een professional voelen, zoals bijvoorbeeld docenten en maatschappelijk werkers. Zij hebben de overtuiging wel over specialistische kennis te beschikken en daarnaast committeren zij zich vaak aan een hoger doel. Docenten vinden het belangrijk leerlingen op te voeden en als verantwoordelijke, ontwikkelde mensen 'af te leveren' aan de maatschappij (Leeman en Wardekker, 2004). Maatschappelijk werkers stellen zichzelf ten doel de zelfredzaamheid van de cliënt te bevorderen (Van Nijnaten, 2007).

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat zowel docenten in het voortgezet onderwijs als maatschappelijk werkers in de jeugdreclassering verschillende kenmerken van de klassieke professional vertonen, maar niet getypeerd kunnen worden als een klassieke professional omdat er te weinig sprake is van expertise en specialistische kennis, de beroepsgroep minder sterk georganiseerd is en omdat er maar in beperkte mate sprake is van professionele autonomie. Hoewel zij niet helemaal in het geschetste kader van Freidson (2001) passen, zullen de docenten en maatschappelijk werkers die in dit onderzoek centraal staan wel opgevat worden als moderne professionals in de publieke sector. Deze moderne professional combineert kenmerken van de klassieke professional met kenmerken van een *street-level bureaucrat*. De professional in dit onderzoek wordt opgevat als iemand die op het gebied van de specialistische kennis en professionele ideologie aansluiting vindt bij de klassieke professional. De autonomie die de professional heeft kan echter beter gevat worden in termen van de *street-level bureaucrat*; als discretionaire ruimte. Daarnaast wordt de term professional gehanteerd, omdat verwacht wordt dat op basis van de eerder genoemde stellingname van De Ruyter (2007) aangenomen kan worden dat docenten en maatschappelijk werkers zichzelf ook beschouwen als een beroepsgroep met een professionele

identiteit. Dit beeld wordt bevestigd door een onderzoek van Beijaard, Meijer en Verloop (2004) waarin zij literatuur reviews die verschenen is over de professionele identiteit van docenten. Uit deze review blijkt dat docenten zichzelf beschouwen als een professional (Beijaard, Meijer en Verloop, 2004). Op basis hiervan wordt er in dit onderzoek de term professional gehanteerd. Wanneer er gesproken wordt over professionals, wordt er gerefereerd aan docenten in het voortgezet onderwijs, specifiek VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg en aan maatschappelijk medewerkers in de jeugdreclassering.

2.5. Omgaan met een *impossible job*

Nu duidelijk is geworden dat ook professionals geconfronteerd worden met een *impossible job*, is het interessant de koppeling te maken naar hoe professionals omgaan met deze *impossibility*. Verwacht mag worden dat professionals, net als publieke managers zich richten op hoe ze er toch 'het beste van kunnen maken' en zich niet richten op het elimineren van de problemen die zich voordoen in een *impossible job*, of op het controleren of beheersen van de problemen. Immers: "commissioners cope with an impossible job; they never master or control it", daarvoor zijn de omstandigheden te extreem (Hargrove en Glidewell, 1990; p. 45). Hargrove en Glidewell (1990) gaan uit van coping met een *impossible job* op het niveau van de publieke manager, maar zoals al eerder geconstateerd is moeten niet alleen publieke managers vormgeven aan een *impossible job*, professionals moeten dat ook. Voor professionals betekent dit dat zij, binnen hun discretionaire ruimte, zoeken naar acties en handelingen die hen in staat stellen om te gaan met ontoereikende middelen, onduidelijke doelen en uitdagende omstandigheden die hun werk domineren (Lipsky, 1980; p. 82). Dit kunnen talloze acties en handelingen zijn, afhankelijk van de omstandigheden en doelen die gesteld worden. In het empirisch onderzoek is het centrale thema *impossible job* gekoppeld met deze zogenaamde coping mechanismen zodat duidelijk wordt op welke manier publieke professionals proberen om te gaan met hun complexe beroep.

2.6. Naar een theoretisch antwoord

In dit hoofdstuk is het concept *impossible job* uitgediept. In navolging van Hargrove en Glidewell (1990) mag verwacht worden dat sommige publieke taken op verschillende terreinen zo complex zijn, dat het onmogelijk wordt om de taken succesvol uit te voeren. Op basis van publiek management theorie mag aangenomen worden dat publieke managers geconfronteerd worden met deze *impossible jobs* en dat zij moeten zoeken naar manieren om hier vorm aan te geven. In dit hoofdstuk is echter gebleken dat niet alleen publieke managers geconfronteerd worden met *impossible jobs*; dit geldt ook voor publieke professionals. Het maatschappelijk draagvlak, de legitimiteit van de cliënten, conflict met en tussen stakeholders en het publieke vertrouwen in de professionaliteit zijn van invloed gebleken op de mogelijkheden die een professional heeft om zijn werk succesvol uit te voeren. Hoe extremer een publieke taak zich tot de dimensies verhoudt, hoe lastiger het voor een professional wordt om zijn werk goed uit te voeren; een professional is immers ook afhankelijk van bijvoorbeeld stakeholders en maatschappelijke steun. In tabel 2 wordt op schematische wijze weergegeven hoe enerzijds publieke managers zich verhouden tot de dimensies van een *impossible job* en anderzijds hoe publieke professionals zich tot de dimensies verhouden.

Tabel 2.

| Dimensie | Publieke manager | Publieke professional |
|---|---|---|
| Strength of agency myth | - Organisatiedoelstellingen formuleren, afbakenen en verdedigen t.o.v. actoren, ketenpartners, professionals | - Organisatiedoelstellingen in praktijk handen en voeten geven - Werkzaamheden moeten bijdragen aan de verwezenlijking van de organisatiedoelstellingen |
| Legitimacy of clients | - Indirect betrokken bij cliënten - Professionals toerusten voor omgang met cliënten - Succesverhalen uitbuiten om een positief imago te bouwen | - Direct betrokken bij cliënten - Dagelijkse werkpraktijk zijn de cliënten |
| Intensity of conflict among constituencies | - Formeel contact met stakeholders - Organiseren van external support - Kanaliseren van externe wensen en belangen | - Informeel contact met stakeholders - Direct contact met betrokkenen als ouders, ketenpartners en omgeving - Relatie met betrokkenen vormgeven in dagelijks werk |
| Public confidence in the authority of the commissioner's profession | - Acceptatie van professionaliteit door stakeholders en maatschappij | - Acceptatie van professionaliteit door cliënten, directe omgeving en privé omgeving |

2.7 Samenvattend

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden wat een *impossible job* inhoudt. Per dimensie van een *impossible job* is er geformuleerd hoe publieke professionals hier mee te maken hebben en welke aspecten van een *impossible job* in hun dagelijkse werkpraktijk terugkomen. In het vervolg van het onderzoek staat de empirie centraal; hoe ervaren professionals in de jeugdreclassering en het VMBO BBL onderwijs hun werk en kan er gesproken worden van een *impossible job* voor beide beroepsgroepen? Tevens zal aan bod komen hoe de respondenten met hun baan omgaan en hoe zij zich te midden van de complexiteit staande houden.

3. Onderzoeksdesign

In dit onderzoek staat de manier waarop professionals in het onderwijs en de jeugdreclassering zich staande houden in hun *impossible job* centraal. Om inzicht te kunnen geven in deze thematiek is er eerst een theoretische verkenning gedaan van het thema en vervolgens is er in de praktijk onderzocht hoe docenten en jeugdreclasseringwerkers hun werk vormgeven. In dit hoofdstuk wordt weergegeven op welke manier er van een theoretische verkenning over is gegaan naar een empirisch onderzoek. De gemaakte keuzes in dit onderzoek worden toegelicht en verantwoord. Allereerst komt aan bod wat de uitgangspositie is van het onderzoek. Daarop volgend wordt toegelicht hoe het onderzoek in de praktijk vorm heeft gekregen en op welke manier de theoretische inzichten zijn geoperationaliseerd. Tenslotte wordt de manier waarop de data zijn geanalyseerd verantwoord.

3.1. Kwalitatief onderzoek

Op basis van de theorie mag worden aangenomen dat professionals te maken hebben met zogenaamde *impossible jobs*. Er is echter nog maar weinig bekend over hoe professionals omgaan met deze *impossibility*. Fundamenteel voor dit onderzoek is dat er vanuit wordt gegaan dat elke professional de situatie waarin hij geplaatst is op een eigen manier interpreteert en er een eigen betekenis aan geeft. Door die betekenissen uit te wisselen construeren professionals een sociale werkelijkheid (Boeije, 2005; Van Thiel, 2007). Om er achter te komen hoe professionals hun situatie interpreteren en hoe zij in die situatie handelen is het van belang om ruimte te maken voor percepties, betekenisgeving en interpretaties van de professional. Kwalitatief onderzoek is een geschikte methode om het verhaal van de respondent centraal te zetten, omdat kwalitatief onderzoek zich ten doel stelt om de betekenissen, beleving, ervaringen en meningen van mensen over een bepaald onderwerp weer te geven en te onderzoeken (Boeije, 2005). Door in gesprek te gaan met de professionals uit het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg en de professionals in de jeugdreclassering is in dit onderzoek geprobeerd om uitspraken te kunnen doen over de manier waarop de professionals betekenis geven aan hun werkomgeving en over de manier waarop zij omgaan met hun *impossible job*. Er is geprobeerd te achterhalen of docenten in het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg en professionals in de jeugdreclassering te maken hebben met een *impossible job* en zo ja, op welke manier zij daar mee om gaan. Daarnaast had dit onderzoek ook tot doel om de beide beroepsgroepen met elkaar te vergelijken. Uit de verhalen van de respondenten zijn centrale betekenissen ontleed en zijn er patronen ontdekt. Op basis van deze betekenisgeving en patronen was het mogelijk om beide beroepsgroepen met elkaar te vergelijken. De vergelijking heeft tot doel gehad uit te wijzen of er verschillen zijn in hoe VMBO BBL docenten en jeugdreclasserders vormgeven aan hun werkzaamheden. Verschillen kunnen uitwijzen of er aspecten zijn in één van beide beroepsgroepen die het werk meer mogelijk maken, of dat bepaalde aspecten er juist voor zorgen dat de werkzaamheden nog complexer worden voor de publieke professional.

3.2. Dataverzameling

De data zijn verkregen door diepte-interviews te houden met docenten van de VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg en jeugdreclasseringwerkers. De diepte-interviews dragen ertoe bij de respondenten de gelegenheid te geven om in hun eigen woorden te vertellen of en hoe zij de *impossibility* van hun werk ervaren en hoe zij in de dagelijkse praktijk hun werk vormgeven.

De diepte-interviews die gehouden zijn kunnen getypeerd worden als semigestructureerd. Dit betekent dat er aan de hand van centrale thema's die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen een topiclijst is opgesteld die leidend is geweest in de interviews. Binnen deze structuur hebben respondenten genoeg ruimte om zelf betekenis te geven aan de thema's (Van Thiel, 2007; p. 107-108). Om zoveel mogelijk tegemoet te komen aan de betekenisgeving door respondenten hebben er voorafgaand aan de interviews twee informele gesprekken plaatsgevonden met een VMBO-docent en een gezinsvoogd (gerelateerd aan jeugdreclassering). Deze gesprekken hadden tot doel om meer informatie te verkrijgen over beide sectoren en tevens hebben deze gesprekken geholpen om de begrippen die gehanteerd worden in de topiclijst en door de onderzoeker in het interview zoveel mogelijk aan te laten sluiten bij de dagelijkse praktijk van de professionals die geïnterviewd zijn. Begrippen die de VMBO-docent en gezinsvoogd hanteerden zijn overgenomen in de topiclijst. Dit zijn voornamelijk kleine veranderingen, bijvoorbeeld dat er niet gesproken wordt over stakeholders van de jeugdreclassering, maar over ketenpartners. De topiclijst is leidend geweest in de interviews. Deze methode is gehanteerd zodat er zoveel mogelijk overeenstemming bestaat tussen de begrippen die de onderzoeker gebruikt en de beleving van de respondenten. Op die manier kon er een open gesprek ontstaan waarin de onderzoeker aan de hand van de topics richting gaf aan het gesprek, maar tegelijk ruimte kon bieden aan de respondent om zijn eigen interpretatie te geven. Een risico van deze methode is echter wel dat de respondent beïnvloed wordt door suggestieve vragen van de onderzoeker, of dat de onderzoeker bepaalde uitspraken foutief interpreteert. In dit onderzoek is geprobeerd dit risico te verkleinen door meerdere interviews te houden binnen één respondentengroep, zodat er patronen herkend kunnen worden in de data, maar ook door gedurende het interview de woorden van de respondent samen te vatten en te parafraseren. Vragen die in elk interview regelmatig gesteld werden zijn: "begrijp ik u goed als ik zeg..." en "kan ik uit uw woorden opmaken dat...". Deze vragen golden als een controlemechanisme om te toetsen of de onderzoeker de woorden van de respondent juist had geïnterpreteerd.

3.2.1. Operationalisatie

Uit het theoretisch kader wordt duidelijk dat er vier dimensies zijn waarop de *impossible job* tot uiting komt. In de interviews zijn deze vier dimensies allemaal aan bod gekomen zodat voor elke dimensie bepaald kan worden hoe de dimensie in praktijk vorm krijgt. Er is daarbij expliciet ingegaan op de vraag of en hoe respondenten de dimensie in praktijk ervaren. Tijdens het bespreken hiervan kwamen allerlei praktijksituaties naar voren waar de respondent mee moet zien te *dealen*. Een voorbeeld hiervan is een respondent uit het VMBO-onderwijs die tijdens de bespreking van de dimensie *conflict among constituencies* aangaf te maken te hebben met conflicterende doelstellingen. De respondent noemde de situatie waarbij een leerling een zeer slecht rapport had en waarschijnlijk zijn examen niet zou halen. Vanuit de schoolleiding was dit echter wel de doelstelling, de leerling moest het examen halen. Om dit doel te halen heeft de respondent de leerling extra begeleiding aangeboden. De ouders van de leerling wilden dit echter niet, zij vonden dat hun kind alleen de reguliere uren naar school hoefde en dat extra uren begeleiding een strafmaatregel is. De respondent had hier duidelijk te maken met een conflictsituatie waarbij ze enerzijds tegemoet wilde komen aan de doelen die gesteld worden door de schoolleiding, maar anderzijds te maken heeft met ouders die andere wensen hebben. Wanneer een respondent dit soort momenten noemde werd hier expliciet op ingegaan en werd doorgevraagd naar de reactie van de respondent op de situatie, het waarom van het handelen en de uitwerking daarvan. Op die manier konden verschillende *coping mechanisms* worden blootgelegd. Tijdens het interviewen bleek

dat vrijwel alle respondenten uit zichzelf met dit soort voorbeeldsituaties kwamen, als dit niet het geval was vroeg de onderzoeker door naar praktijksituaties waar de respondent mee te maken heeft gehad. Aan het eind van elk interview had de respondent nog de mogelijkheid in te gaan op vormen van *coping* die hij toepast, die eerder in het gesprek niet aan bod zijn geweest. Dit werd gedaan door in het interview expliciet te vragen naar manieren waarop de respondent zijn of haar werk 'behapbaar' houdt en hoe hij er 'het beste van maakt'. De topiclijst die is gehanteerd staat hieronder weergegeven. Bij elk overkoepelend thema is aangegeven wat de onderzoeker wilde achterhalen bij dit topic (doel) en vervolgens zijn er enkele voorbeeldvragen geformuleerd om een beeld te geven van hoe het gesprek werd vormgegeven.

3.2.2. Topiclijst

Het begin van het interview is bedoeld om de respondent op z'n gemak te stellen en het interview in te leiden. De onderwerpen die aan bod komen zijn:

Voorstellen van interviewer en respondent

Respondent bedanken voor zijn/haar tijd

Toelichting geven op het interview (half uur tot uur, audio opname, topiclijst)

Impossible job

Verondersteld wordt dat de respondent te maken heeft met een *impossible job*. Het eerste deel van het interview was erop gericht om de respondent te bevragen op hoe hij zijn baan ervaart, welke aspecten van een *impossible job* in de praktijk ook ervaren worden en op welke manier dit volgens de respondent tot uiting komt. Voor de bespreking van dit onderwerp zijn de vier dimensies van Hargrove en Glidewell (1990) leidend geweest. Hieronder wordt aangegeven welke thema's aan bod zijn gekomen, wat de doelstelling bij het topic is en tenslotte worden er per topic enkele voorbeeldvragen genoemd.

Legitimiteit van de cliëntèle

Doel: achterhalen wie de cliënten zijn en hoe de professional hen beoordeelt. Aspecten die hierbij impliciet aan de orde zijn gekomen zijn de verantwoordelijkheid en handelbaarheid van de cliënten volgens de professional. Daarnaast was het van belang om helder te krijgen welke moeiten de professional ervaart in contact met de cliënten en hoe hij op momenten van conflict handelt. Enkele voorbeeldvragen:

- Kunt u iets vertellen over de jongeren waarmee u te maken hebt?
- Wat doet u in situaties wanneer er zich problemen voordoen met de jongeren?
- Zijn de jongeren in staat om hun diploma te halen/het re-integratietraject succesvol te doorlopen?
- Hoe schat u de maatschappelijke kansen in voor de leerlingen/delinquenten?

Conflict over organisatiewaarden

Doel: boven tafel krijgen wat de organisatiedoelstelling zijn en of er extern conflict is over deze doelen. Het is ook belangrijk te weten hoe professionals reageren op conflicten met externen, of wanneer zij geconfronteerd worden met wazige organisatiedoelstellingen. Dit topic is bedoeld om te achterhalen op welke manier de professional het conflict over de organisatiedoelstellingen beleeft. Enkele voorbeeldvragen:

- Welke doelen streeft u na in uw werk?

- Kunt u een moment noemen waarop u het gevoel had dat u handelde in strijd met organisatiedoelstellingen? Waarom handelde u zo?
- Hebt u het idee dat de organisatiedoelstellingen gedeeld worden door alle stakeholders/door de maatschappij?

Conflict tussen stakeholders

Doel: achterhalen wie de stakeholders zijn en wat die stakeholders volgens de professional verwachten van de organisatie. Er is ingezoomd op eventuele botsende belangen en conflicten tussen stakeholders. Bij het bespreken van dit thema was het van belang om boven tafel te krijgen hoe professionals zich opstellen tegenover stakeholders en hoe zijn omgaan met eventuele conflicten. Enkele voorbeeldvragen:

- Wat verwachten ouders/voogden van uw organisatie? En wat verwachten zij van u?
- Welke verwachtingen hebben externe partijen van u? Welke partijen zijn dit? Hoe gaat u met deze verwachtingen om?
- In hoeverre laat u zich leiden door de verwachtingen die anderen van u hebben?

Professionaliteit

Doel: achterhalen of de professional het idee heeft dat hij gewaardeerd wordt en ook of het werk dat hij doet als relevant en zinvol gezien wordt. Opleiding en ervaring kunnen aspecten zijn die hier invloed op hebben, daarom kwamen deze onderwerpen expliciet aan bod. Wat betreft de beoordeling van de professionaliteit door externen is er expliciet gevraagd naar de cliëntèle en ouders/voogden. Dit zijn namelijk twee groepen stakeholders waar de professionals regelmatig, zo niet dagelijks, mee in aanraking komt en waarvan verondersteld wordt dat zij heel bepalend zijn in hoe de professional zich beoordeeld voelt. Er is ook in het algemeen gevraagd naar de mening van andere stakeholders, om de respondent de ruimte te geven om eventuele andere aspecten te benoemen. Enkele voorbeeldvragen:

- Welke eisen (o.a. opleiding) worden er aan u gesteld om hier te kunnen werken?
- Kunt u een voorbeeld geven van een moment waarop u het gevoel had dat uw professionaliteit in twijfel werd getrokken?
- Hebben stakeholders vertrouwen in u?
- Hebt u veel handelingsvrijheid binnen uw organisatie? Mag u zelfstandig ingrijpende beslissingen nemen? Zo ja, komt u hierover wel eens in conflict met uw leidinggevende?
- Hoe beoordeelt u zichzelf? Beschouwt u zichzelf als een professional?

Coping

In principe is naar aanleiding van de bovenstaande topics doorgevraagd naar de coping mechanismen van de professional. Dit topic is was bedoeld als back-up en een laatste terugkoppeling; mocht nog niet alles besproken zijn dan had de respondent hier de ruimte om nog verder in te gaan op hoe hij vormgeeft aan zijn job en zo was het een laatste check van wat er in bovenstaande besproken is.

- Uw baan kan met recht complex genoemd worden. Hoe ziet u dat zelf?
- Op welke manier zorgt u dat uw baan toch uitvoerbaar is? Op welke manier zorgt u voor succes in uw werk?
- Hoe zorgt u ervoor dat u aan het eind van de dag terugkijkt op een geslaagde werkdag?

3.3. Respondenten

Om een betrouwbare respons te genereren was het van belang dat de respondenten zorgvuldig werden geselecteerd. Binnen de tijd en de mogelijkheden van de onderzoeker zijn enkele selectiecriteria geformuleerd waarbinnen de respondenten zijn geselecteerd. Het hoofddoel van de selectie was om een zo breed en gevarieerd mogelijk beeld te creëren van de onderzoeksgroepen, de professionals van het VMBO en de jeugdreclassering. Het totaal van de interviews moest een zo volledig mogelijk beeld geven van de beroepsgroep en de bevindingen, daarom is er geïnterviewd tot het punt van saturatie bereikt is. Dit mondde uit in een totaal van 14 interviews. Van elke beroepsgroep zijn zeven professionals geïnterviewd.

Zoals gebleken is eerder in dit hoofdstuk is een hoofddoel van dit onderzoek om te achterhalen of professionals in de jeugdreclassering en in het VMBO Basis Beroepgerichte Leerweg te maken hebben met een *impossible job*. Aan de hand van de interviews moest dus een goed beeld ontstaan van wat het werk in de VMBO onderwijs en in de jeugdreclassering inhoudt, zodat aan de hand van die verhalen duidelijk kan worden of er sprake is van een *impossible job*. Dit beeld kan ontstaan door verscheidenheid aan te brengen in de groep respondenten. Zo zijn de respondenten afkomstig van verschillende organisaties en regio's in Nederland en is er variatie in het aantal beroepsjaren dat de professional actief is in het werkveld. Wat betreft dit laatste criterium; er mag verwacht worden dat het aantal beroepsjaren invloed heeft op de interpretatie en betekenisgeving van de respondent. Er is geprobeerd een spreiding te maken in het aantal beroepsjaren door enkele respondenten te interviewen met een relatief korte ervaring (0-3 jaar) en respondenten die al langer in het vak zitten (4 jaar of meer). In de interviews bleek dit een relevant selectie criterium te zijn, aangezien meerdere respondenten aangaven in de loop der jaren anders tegen zaken in hun vakgebied aan te zijn gaan kijken. Een respondent zei daar bijvoorbeeld over: *“Voorheen dacht ik ‘oh, hoe moet ik dat dan brengen?’. Dan zag ik bijvoorbeeld dat ouders het niet heel handig aanpakten en dan zat ik op mijn stoel te draaien en dacht ik ‘misschien het volgende gesprek’. Maar nu zeg ik gewoon ‘misschien heb ik het mis, maar dit en dit valt me op. Hoe kijken jullie daar tegen aan?’”*. Dit geeft aan dat respondenten door de jaren heen bijvoorbeeld hun handelen aanpassen. De verscheidenheid in de selectie respondenten op basis van regio, locatie en ervaring draagt eraan bij dat de data geen weergave is van één type professional, of één type instelling, maar dat er een breder meer algemeen beeld van de beroepsgroep ontstaat.

Op twee interviews na, die plaats vonden in huiselijke sfeer, zijn alle interviews afgenomen op de werklocatie van de respondent. De interviews vonden plaats in een rustige ruimte in de werkomgeving van de respondent, zoals een leeg klaslokaal, een vergaderruimte of een behandelkamer van Bureau Jeugdzorg.

Een overzicht van de respondenten en de belangrijkste selectiecriteria zijn hieronder in tabel 3 weergegeven:

Tabel 3.

| Respondenten Jeugdreclassering | Plaats | Werkervaring in jaren |
|---|---------------------|------------------------------|
| 1 | Venray | 7 |
| 2 | Zutphen | 2 |
| 3 | Lelystad | 5 |
| 4 | Amersfoort | 7 |
| 5 | Utrecht | 5 |
| 6 | Utrecht | 9 |
| 7 | Amersfoort | 9 |
| Respondenten VMBO | Plaats | Werkervaring in jaren |
| 8 | Alphen aan den Rijn | 4 |
| 9 | Almere | 7 |
| 10 | Almere | 9 |
| 11 | Almere | 2 |
| 12 | Spijkenisse | 8 |
| 13 | Almere | 3 |
| 14 | Zwolle | 6 |

3.4. Data-analyse

De informatie die is verkregen uit de interviews is op een systematische wijze gestructureerd en geanalyseerd. Op die manier kunnen patronen herkend worden in de data en kunnen er betekenisvolle verhalen aan de oppervlakte komen. De analyse van de data is er dan ook opgericht om de gegevens op een betrouwbare manier te verwerken en bewerken (Boeije, 2005; p. 121). Om ervoor te zorgen dat ook daadwerkelijk de verhalen van de respondenten verteld worden zijn alle interviews opgenomen en vervolgens getranscribeerd. De transcripten hebben de basis gevormd voor de analyse van de data. Gezien het semigestructureerde karakter van de interviews en de interviewhandleiding in de vorm van een stevige topiclijst, is er niet open gecodeerd. Middels de duidelijke topicverdeling in de interviewhandleiding heeft er al een eerste globale ordening van de data plaatsgevonden. Op basis van deze globale ordening heeft het daadwerkelijke coderen plaatsgevonden. De basale ordening vormde de basis voor een nieuwe herstructurering van de codes: verschillende codes werden met elkaar vergeleken waarbij gelet werd op de waarde van de code, overeenkomsten tussen codes, of gaten in de codering. Overlappende codes konden daarom worden samengevoegd door bestaande codes te vervangen door één nieuwe of bestaande code, of door de codes die met elkaar verband houden onder te brengen bij één hoofdcode. Op die manier ontstond er een hiërarchische verhouding tussen de codes. Hierbij waren er hoofdcodes die de globale thema's van de dataset weergeven, daaronder vallen de subcodes die specifieke onderwerpen binnen het thema omvatten. Bij het coderen stond betekenisgeving centraal. Er werd geprobeerd te beoordelen of de codes de lading van het fragment dekken en er werd beoordeeld hoe de codes zich tot elkaar verhouden. Het resultaat van deze codeerfase is dan ook een codeboom waarin de structuur van de codes op een hiërarchische manier is weergegeven. De laatste stap die

gemaakt is in de codeerfase is de fase van het zoeken naar verbanden tussen en verklaringen van de resultaten. Het resultaat van de data-analyse wordt in het volgende hoofdstuk weergegeven. Deze manier van coderen heeft geholpen om de verkregen informatie behapbaar te maken. Van een grote hoeveelheid ongestructureerde data ontstond er door de fasen van coderen een compacte, betekenisvolle dataset waarover vervolgens gerapporteerd kon worden.

3.5. Samenvattend

In dit hoofdstuk is beschreven welke stappen er zijn ondernomen om van de theoretische beschrijving van het onderwerp tot een gedegen empirisch onderzoek te komen. Er is beschreven wat de aard en doelstellingen van het onderzoek zijn en er is toegelicht wat de aanpak van het empirisch onderzoek geweest is. In het kwalitatieve onderzoek zijn 14 respondenten aan het woord geweest over hoe zij de complexiteit in hun werk beleven en interpreteren en op welke manier zij hier vorm aan geven. In het volgende hoofdstuk zullen de bevindingen uit het empirisch onderzoek worden gepresenteerd.

4. Bevindingen over Jeugdreclassering

Nu in het vorige hoofdstuk duidelijk geworden is hoe de empirische data zijn verzameld, kan worden overgegaan naar de presentatie van de bevindingen. In de komende hoofdstukken staan daarom de resultaten van het empirisch onderzoek centraal. De resultaten zullen op gestructureerde wijze worden gepresenteerd. Gezien het vergelijkende karakter van dit onderzoek, zullen de bevindingen van de twee onderzochte beroepsgroepen afzonderlijk van elkaar worden beschreven. Op die manier kan per beroepsgroep duidelijk worden hoe de professionals zich verhouden tot de verschillende dimensies van een *impossible job* en kan ook per beroepsgroep duidelijk worden welke coping mechanismen door de professionals worden toegepast om zich staande te houden in hun werk. Allereerst zullen in dit hoofdstuk de resultaten van de interviews met professionals uit de jeugdreclassering besproken worden. In het volgende hoofdstuk komen de resultaten van de interviews met de professionals uit het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg aan de orde. De opbouw van beide hoofdstukken is hetzelfde; achtereenvolgens worden de verschillende dimensies van een *impossible job* besproken. Eerst zal worden weergegeven hoe respondenten zich verhouden tot de dimensie en hoe die volgens hen in praktijk tot uiting komt. Elk van deze subthema's zal worden afgesloten met een analyse van de resultaten waarbij inzichten over een *impossible job* uit de interviews worden geconfronteerd met inzichten uit het theoretisch kader. Dit vormt de beantwoording van de eerste empirische deelvraag. Vervolgens wordt de tweede empirische deelvraag beantwoord door in te gaan op de coping mechanismen die respondenten toepassen om zich te midden van de complexe omstandigheden staande te houden.

4.1. The strength of the agency myth

Eén van de dimensies van een *impossible job* is de *strength of the agency myth*, of wel de mate waarin er publieke steun is voor de doelstelling van een publieke organisatie. Om te kunnen beoordelen hoe groot het maatschappelijke draagvlak voor de jeugdreclassering is, is het van belang eerst helder te krijgen welke doelstelling respondenten nastreven en vervolgens hoe zij de publieke steun voor hun werk ervaren. Dit zullen dan ook de centrale thema's zijn in de beschrijving van deze dimensie.

4.1.1. Beschrijving Strength of the agency myth

Wanneer er in de interviews gevraagd wordt naar de het doel van jeugdreclassering als organisatie antwoorden alle respondenten dat het doel is om recidive te voorkomen:

“Wat jeugdreclassering betreft is het heel erg simpel: het hoofddoel is altijd niet meer met politie en justitie in aanraking komen, dus geen recidive meer.”(R7)

“Onze inzet moet erop gericht zijn om recidieven te voorkomen. Niet dat wij 24/7 bij de jongere in huis gaan zitten: ‘niet doen, niet doen’. Maar ja, dat is het hoofddoel van de jeugdreclassering en het algemene doel is ‘de jongere pleegt geen strafbare feiten meer’. Dat is het hoogste waar je op inzet.” (R4)

Zoals blijkt uit deze citaten zijn de respondenten heel stellig over de organisatiedoelstelling; het voorkomen van recidive is het belangrijkste doel. Alle overige jeugdreclasserders beamen dat dit het doel is van jeugdreclassering en dat zij dit nastreven. Het is echter opvallend dat de

respondenten verder in het gesprek een draai lijken te geven aan deze doelstelling (R1, R3, R4, R5 en R7):

“Nou, dat is het mooie, onze organisatie heeft niet het doel dat wij recidive moeten beperken, onze organisatie heeft het doel dat het belang van het kind voorop staat. Dat de bedreigde ontwikkeling van het kind stopt. Dat stukje recidive is gewoon wat vanuit Justitie is opgelegd.” (R1)

Respondenten lijken dus meer waarde te hechten aan de ontwikkeling van de cliënt en dat wat in hun ogen het beste is voor de cliënt. Overigens koppelen ze dit niet helemaal los van het doel om recidive te beperken, voor veel respondenten hangt dit sterk met elkaar samen:

“Wij gaan er vanuit dat op een moment dat een cliënt, een jongere, delinquent gedrag vertoont, dat er iets aan de hand is in zijn ontwikkeling waardoor zijn ontwikkeling bedreigd wordt. Dat [de bedreigde ontwikkeling] willen wij opheffen, waardoor de jongere zich verder kan ontwikkelen en waardoor ook het criminele gedrag stopt.” (R1)

Uit dit citaat blijkt dat door de positieve ontwikkeling van de cliënt na te streven, het risico op recidive naar alle waarschijnlijkheid beperkt wordt. Het blijft echter opvallend dat de respondenten voor zichzelf de doelstelling ‘positieve ontwikkeling van de cliënt’ in de dagelijkse praktijk als belangrijkste doelstelling lijken te hanteren en dat de doelstelling ‘recidive voorkomen’ door de respondenten meer gezien wordt als een mogelijk gevolg van een positieve ontwikkeling bij de cliënt, maar niet als primaire doelstelling die gehaald moet worden. Respondenten gebruiken ook opvallende termen om het doel ‘recidive voorkomen’ aan te duiden. Ze spreken over ‘het standaarddoel’ (R1), ‘hoofddoel één’ (R3), ‘kerntaak’ (R6) en ‘masterdoel’ (R4). Hieruit lijkt naar voren te komen dat het weliswaar een mooi streven is dit doel te bereiken, maar ook dat het in de praktijk vaak een onhaalbaar Utopia lijkt te zijn. Liever lijken respondenten zich te richten op doelen die in hun ogen wel haalbaar zijn:

“Het is natuurlijk bij het stellen van doelen altijd heel erg van belang dat de kans op succes zo groot mogelijk is. Want heel veel van deze jongeren hebben al zo ontzettend veel faal ervaringen meegemaakt. Als je de doelen te hoog stelt, dan gaat het weer niet lukken. Dus hoe stel je de doelen is vooral essentieel. Kleine stukjes, kleine hapjes en elke succeservaring is ook voor de jongere weer fijn.” (R7)

Uit het bovenstaande lijkt naar voren te komen dat respondenten dus voornamelijk een positieve ontwikkeling van de cliënt nastreven en dat zij dit doen door de doelen af te stemmen op de mogelijkheden van de cliënt. Om te kunnen beoordelen hoe de jeugdreclassering zich verhoudt tot de dimensie *strength of the agency myth* is het vervolgens van belang in beeld te krijgen hoe respondenten de publieke steun voor hun werk ervaren. Hieronder zullen de bevindingen omtrent dit thema worden gepresenteerd.

Imago Jeugdreclassering

Alle respondenten geven aan dat zij geconfronteerd worden met onbegrip en negativiteit over het beroep dat zij beoefenen. Deze negativiteit uit zich in verschillende vormen. Allereerst geven alle respondenten aan dat het beeld dat in de media geschetst wordt over Bureau Jeugdzorg altijd negatief is:

“Nou ja, kijk als we in het nieuws komen is het negatief. En ik heb ook wel geleerd, of gezien in die jaren, dat de mensen in Nederland, of het nieuws, de media, die zien niet de positieve verhalen. Zet de tv aan en hoe triester een verhaal is, hoe beter. Bij ons is dat net zo. Dus daar hebben we mee te maken, we komen veel negatief in het nieuws. Ik zeg het vaak een beetje bot: we komen vaak in het nieuws want of we zijn te vroeg en dan doe je het niet goed, of we zijn te laat en dan doe je het ook niet goed. En als het wel goed is dan komt het niet in het nieuws.” (R3)

Uit dit citaat blijkt wel dat de negatieve berichtgeving over Bureau Jeugdzorg van invloed is op de respondent. Andere respondenten bevestigen dit:

“Het is wel jammer dat jeugdreclassering en jeugdzorg heel weinig in beeld komt als het gaat om de succesverhalen. De criminaliteit is nu minder geworden, dat zijn de officiële cijfers van de overheid. En iedere keer proberen ze een verklaring te geven hoe dat komt. Dan zegt de politie: we hebben het goed gedaan, we hebben die en die maatregelen genomen. Het OM zegt ook op hun beurt: we hebben die en die maatregelen genomen en het is aan ons te danken dat de criminaliteitscijfers zijn afgenomen. Maar je hoort nooit dat de jeugdreclassering ook een grote bijdrage heeft geleverd in het verminderen van de jeugdcriminaliteit.” (R6)

De respondent lijkt zich door alle negativiteit rondom zijn werk minder gewaardeerd te voelen, omdat er geen erkenning is voor de resultaten die in de jeugdreclassering worden behaald. De negatieve berichten over Bureau Jeugdzorg lijken voor sommige respondenten (R1, R2, R3, R4 en R6) extra schrijnend te zijn, omdat het negatieve imago weinig tot niet wordt tegengesproken door de organisatie:

“Het is jammer dat dat [succesverhalen van jeugdreclassering] niet in beeld komt. Misschien ligt het ook aan ons zelf, dat we meer de media moeten zoeken. Reclassering Nederland doet dat wel beter, ze zoeken wel heel expliciet de media als er een succesverhaal is of als er cijfers bekend worden gemaakt door de overheid. Maar ik vind het jammer dat jeugdzorg zelf niet dat soort momenten benut om jeugdreclassering positief in het nieuws te brengen.” (R6)

De respondent lijkt aan te geven dat Bureau Jeugdzorg kansen laat liggen om de jeugdreclassering positief in het nieuws te brengen. Uit de woorden van de respondent kan worden opgemaakt dat het zijns inziens bij zou kunnen dragen aan een breder draagvlak in de samenleving.

Het negatieve imago dat in de media geschetst wordt lijkt een directe weerslag te hebben op hoe ouders en cliënten naar jeugdreclasserders kijken. Enkele respondenten geven aan dat ouders het negatieve imago overnemen en daardoor wantrouwend tegenover de hulp van jeugdreclasserders staan. Dit belemmert hen in hun werkzaamheden:

De krantenberichten over de werkwijze van Jeugdzorg vallen me wel op. Dat is altijd in het nieuws. En als je bij cliënten binnenkomt dan kom je binnen als een medewerker van Bureau Jeugdzorg en je bent altijd het eerste half uur bezig om dat te doorbreken.” (R2)

Wat betreft het negatieve imago waar jeugdreclasserders mee te kampen lijken te hebben, is het interessant op te merken dat jeugdreclassering als zodanig vrijwel nooit in het nieuws is. Het negatieve imago dat in de media geschetst wordt betreft de organisatie Bureau Jeugdzorg,

jeugdreclassering maakt daar weliswaar deel van uit, maar is niet als zodanig in het nieuws (R3, R4, R5 en R7). Respondenten geven ook aan dit verschil te bemerken, voornamelijk in contact met derden in hun privéomgeving. Wanneer zij dan aangeven bij Bureau Jeugdzorg te werken, zijn de reacties heel anders dan wanneer ze aangeven bij jeugdreclassering te werken:

“Als de vraag is ‘waar werk je?’, ‘jeugdreclassering’, dan is het van ‘goh, vet stoer’. Maar dan is het ook klaar. Maar als ik zeg: ‘ik werk bij de Jeugdzorg’, is het ‘oeh’. Dan gaat men wel kijken.” (R3)

Overigens is het algemene beeld dat uit de interviews ontstaat wel dat jeugdreclassering te kampen heeft met een negatief imago. Dit negatieve imago wordt gevoed door de media, zoals hierboven duidelijk is geworden, maar bestaat volgens respondenten überhaupt in de samenleving. Wanneer er in gesprekken gevraagd wordt naar hoe de respondent denkt dat er in de samenleving tegen de doelgroep van jeugdreclassering wordt aangekeken is het antwoord vaak in overeenstemming met het volgende citaat:

“De maatschappij wil ze gewoon harder aanpakken. In de maatschappij hoor je gewoon de geluiden van ‘steviger aanpakken, dan komt het wel goed’. Ja, dat zijn de geluiden die daar vandaan komen.” (R2)

Dit geeft aan dat veel respondenten het idee hebben dat de maatschappij negatief tegenover hun werk staat, maar het geeft vooral aan dat het onbegrip vanuit de maatschappij zich toespitst op de aanpak die jeugdreclasserders kiezen. Hoewel jeugdreclasserders vaak kiezen voor een oplossing die in de ogen van de maatschappij mild is, hebben respondenten het idee dat de maatschappij liever zou zien dat jeugdreclassering harder ingrijpt.

Veel respondenten geven aan dat zij voornamelijk in hun privéomgeving in aanraking komen met onbegrip over de aanpak die zij kiezen (R1, R2, R3, R4, R5). Vrienden en familie confronteren jeugdreclasserders vaak met berichtgeving over Bureau Jeugdzorg in de media. Een respondent gaat hier op in als hij vertelt over een incident in De Bilt waarbij een jongen van 17 jaar met een auto een 76-jarige wethouder aanrijdt die wilde oversteken bij een zebrapad. De jongen reed waarschijnlijk meer dan 80 km per uur door de bebouwde kom en is na het ongeluk doorgereden.

“Ik las toevallig over een zaak van de wethouder in De Bilt gister, dat er voor die jongere alleen nog maar een werkstraf is geëist en voorwaardelijke detentie en dat zijn voorarrest gelijk is aan zijn detentie. Ik kan me voorstellen dat dat heel veel verontwaardiging oproept. Dat roept het namelijk bij mij ook op. Want er is gewoon een mensenleven verloren gegaan en dan hoeft zo’n jongere maar een paar uurtjes te werken, dus ik denk dat ze dan niet altijd goed in de samenleving ontvangen worden.” (R5)

Opvallend is dat de respondent enerzijds lijkt aan te geven het vervelend te vinden om in de privéomgeving verantwoording af te moeten leggen over nieuwsberichten over Jeugdzorg, maar dat er anderzijds ook begrip in doorklinkt. De respondent geeft aan te begrijpen dat er in sommige gevallen vragen worden gesteld over de werkwijze van Bureau Jeugdzorg. Hier lijkt de respondent zich enerzijds als medewerker van Bureau Jeugdzorg op te stellen, maar anderzijds zich eveneens een verontruste burger te voelen.

Analyse

Uit bovenstaande bevindingen komen twee belangrijke aspecten naar voren. Allereerst ontstaat het beeld dat jeugdreclasseerders de doelstelling van de organisatie erkennen, deels ook nastreven, maar dat zij in de dagelijkse werkpraktijk een andere doelstelling lijken te hanteren. Waar de organisatiedoelstelling is ‘recidive voorkomen’, lijken respondenten de doelstelling ‘de ontwikkeling van de cliënt stimuleren’ in hun dagelijks werk centraal te zetten. Zoals hierboven ook al even is aangestipt lijkt dit te verklaren doordat respondenten het organisatiedoel zien als een onbereikbaar Utopia, nastrevenswaardig, maar zeker niet in alle situaties bereikbaar. Daarnaast ontstaat het beeld dat de respondenten veelvuldig te maken hebben met het negatieve imago dat Bureau Jeugdzorg heeft. Het negatieve imago komt in verschillende vormen tot uiting. Respondenten worden er voornamelijk in privé sfeer en via media-aandacht mee geconfronteerd. De jeugdreclasseerders geven aan dat zij vanuit de samenleving het idee krijgen dat Bureau Jeugdzorg het niet goed kan doen, dat zij te mild optreedt in veel gevallen en dat er in de samenleving weinig begrip is voor beslissingen die zij neemt. Beide aspecten samen bevestigen dat jeugdreclassering zich aan de extreme kant van de dimensie *strength of the agency myth* bevindt zoals Hargrove en Glidewell (1990) die uiteenzetten. Er wordt duidelijk dat jeugdreclassering geen sterke, altruïstische doelstelling heeft waar in de maatschappij brede steun voor is. Het omgekeerde lijkt waar; Bureau Jeugdzorg kan het niet goed doen en de maatschappij rekent hard af met de organisatie, mede door alle negatieve informatie die via media doorsijpelt in de samenleving. Jeugdreclasseerders lijken dan ook op weinig steun te kunnen rekenen voor het werk dat zij doen. Dat respondenten dat zelf ook zo lijken te ervaren wordt extra onderstreept door het volgende citaat:

“Maandag hebben we te horen gekregen of je wel of niet blijft [i.v.m. transitie Jeugdzorg], ik zeg [tegen een collega die positief bericht heeft gehad]: ‘nou, gefeliciteerd. Je mag blijven bij de meest ondankbare baan die er is. Dat doen we goed’.” (R3)

4.1.2. Coping mechanismen

In het voorgaande is duidelijk geworden dat jeugdreclasseerders op verschillende manieren te maken hebben met onbegrip en afkeuring vanuit de samenleving over het werk dat zij doen. De confrontatie met deze negativiteit levert verschillende situaties waarin meerdere respondenten dezelfde acties toepassen; zij *cope* met de situatie. In reactie op het zwakke maatschappelijke draagvlak blijkt uit de interviews met de jeugdreclasseerders dat zij twee verschillende coping mechanismen toepassen. Alle respondenten geven aan hun doelen bij te stellen en verder geven meerdere respondenten aan bepaalde situaties te vermijden. Zoals hieronder zal blijken geven alle respondenten aan hun doelen bij te stellen. Er wordt echter nog een coping mechanisme toegepast; dit mechanisme wordt alleen niet door alle respondenten aangestipt en lijkt in de gesprekken ook minder tot het basale repertoire van de respondenten te behoren. Uit de interviews wordt namelijk duidelijk dat alle respondenten altijd hun doelen ten aanzien van hun werk bijstellen en daarnaast in sommige gevallen nog grijpen naar het mechanisme vermijden. Het mechanisme wordt echter wel zo vaak genoemd dat het relevant is om het ook hier als coping mechanisme te bespreken. Hieronder worden beide mechanismen verder toegelicht aan de hand van de resultaten die uit de interviews naar voren zijn gekomen.

Doelen bijstellen

Uit de beschrijving van de dimensie *strength of the agency myth* wordt duidelijk dat respondenten de organisatiedoelstelling wel erkennen en dat ze het op langer termijn ook wel nastreven in de meeste gevallen, maar dat ze die doelstelling in hun dagelijks werk niet hanteren. Dit lijkt te komen doordat het voorkomen van recidive een lange termijn doelstelling is die zelfs in de (verre) toekomst niet altijd gehaald wordt (R2). Evenals respondent 2 geven meerdere respondenten aan dat wanneer zij zich op de organisatiedoelstelling blijven focussen, zij het nut en de lol van hun werk niet lang meer zullen inzien (R1, R2, R4, R5 en R6).

Naast dat de respondenten aangeven dat het behalen van de organisatiedoelstelling op termijn niet altijd haalbaar is, geven respondenten aan dat zij geconfronteerd worden met een negatief imago dat hangt om Bureau Jeugdzorg. Zoals uit bovengenoemde analyse duidelijk wordt leiden deze twee aspecten ertoe dat respondenten weinig tot geen maatschappelijk draagvlak ervaren voor het werk dat zij doen. Dit gegeven kan jeugdreclasseerders frustreren en ontmoedigen. Het belangrijkste coping mechanisme dat respondenten aangeven toe te passen om zich te midden van deze werkelijkheid toch staande te houden en voldoening uit hun werk te halen, is het bijstellen van hun doelen. Uit de resultaten van de interviews blijkt dat er een grove scheiding te maken is in de mate waarin jeugdreclasseerders hun doelen bijstellen. Enerzijds kan dit door meerdere korte termijn doelen te stellen en die groot en relevant te maken, maar hierbij de organisatiedoelstelling niet uit het oog te verliezen. Anderzijds kan dit door de doelen in zo extreme mate bij te stellen dat het behalen van de organisatiedoelstelling niet meer wordt nagestreefd. Beiden worden hieronder kort toegelicht aan de hand van citaten van de respondenten.

Alle respondenten geven aan dat zij in het begeleidingstraject van een cliënt aan de hand van kleinere doelstellingen toewerken naar de einddoelstelling, het voorkomen van recidive:

“Je zet een plan uit hoe je het einddoel wilt gaan halen en met die jongere ben je continu bezig aan de kleine stapjes. En met die kleine stapjes werk je naar het einddoel. Maar het einddoel is zo groot, dat is voor die jongere niet behapbaar en voor jezelf ook niet altijd. Je moet ook wel in kleine stapjes denken om iets te kunnen bereiken. Ik heb ook jongeren waarbij eigenlijk het grootste doel is dat hij überhaupt om hulp gaat vragen. Dat is dan eigenlijk je einddoel en dan hoop je dat als hij om hulp vraagt, dat hij ook uiteindelijk gaat vragen zodat hij geen recidive meer pleegt.” (R2)

De respondent lijkt hier aan te geven dat het opstellen van subdoelen een normale gang van zaken is in het begeleidingstraject en dat is ook voorstelbaar. Maar uit het citaat kan ook worden opgemaakt dat respondenten het stellen van subdoelen speciaal aanwenden om het werk behapbaar te maken, niet alleen voor de cliënt, maar ook voor de jeugdreclasseerder zelf. In dat geval zullen de subdoelen in praktijk wel bij kunnen dragen aan het behalen van de organisatiedoelstelling, maar wordt het in het begeleidingstraject gemakshalve even achterwege gelaten. Op die manier kunnen jeugdreclasseerders gevoelsmatig meer met de cliënten bereiken, omdat het gaat om korte termijn subdoelen die gaande weg het traject behaald worden. Het is interessant om te zien welke doelen de respondenten bijstellen. Dit kunnen verschillende dingen zijn, maar enkele sprekende voorbeelden worden hieronder weergegeven:

“Het hoofddoel is bij elke jongere dat hij geen strafbare feiten meer pleegt, maar daaraan is bijvoorbeeld bij persoon A gekoppeld dat hij ook volgens het schoolrooster naar school gaat vanaf nu.” (R4)

“Je bent eigenlijk al bezig met het einddoel terwijl er heel veel dingen tussendoor nog zijn die eerst moeten gebeuren. Bij schoolverzuim zie je dat heel sterk, het einddoel is natuurlijk dat de jongere gewoon naar school gaat en zijn diploma haalt, maar als jij denkt dat we dat gewoon bereiken door één gesprek met een jeugdreclasseringwerker dan zouden we zomaar op heel veel jongeren af kunnen stappen en zou het zo geregeld zijn. Dus ik heb ook echt geleerd ‘ga eerst eens even terug naar wat er speelt bij de jongere, wat wil de jongere nu, waar heeft die jongere last van?’.” (R1)

Bovenstaande zijn voorbeelden van situaties waarbij respondenten focussen op korte termijn subdoelen die uiteindelijk wel bijdragen aan het bereiken van het einddoel: recidive beperken. Echter, niet in alle gevallen werken respondenten toe naar die organisatiedoelstelling. In een eerder citaat lijkt respondent 2 op te merken dat hoewel de kleine stapjes aan het einddoel bij moeten dragen, het behalen van het einddoel in geen geval gegarandeerd is. Respondent 5 bevestigt dit:

“Sommige jongeren hebben gewoon behoorlijke problematieken en dan zou het een unicum zijn als ze nooit meer een strafbaar feit zouden plegen.” (R5)

Respondenten geven aan dat het niet vaak gebeurt dat zij het einddoel geheel uit het oog verliezen, maar meerdere respondenten kunnen hierbij wel een voorbeeldsituatie noemen (R1, R2, R5 en R7). Ook deze extreme vormen van het bijstellen van doelen komt voor:

“Er zijn zaken waar eigenlijk niemand de draai [naar het behalen van het einddoel] kan maken. Die zien we ook helaas. Dat je inderdaad cliënten hebt die of al zover in de criminaliteit zitten dat het gewoon een wassen neus is om daar nog begeleiding op te zetten, of kinderen van criminele families, ja, die kun je echt niet gaan voorhouden dat criminaliteit fout is, want ze groeien er mee op. Dus dan ben je ook weer andere doelen aan het stellen. Je bent dan bijvoorbeeld ook het doel aan het stellen van ‘als je maar geen slachtoffers maakt. Als jij besluit om koper te gaan jatten, heel vervelend, maar dat heb ik liever dan dat je een oud omaatje op straat berooft’.” (R1)

De respondent noemt hier een extreme vorm van het bijstellen van doelen; volgens de respondent is het bij de cliënt niet meer haalbaar om toe te werken naar het voorkomen van recidive en daarom wordt het doel naar beneden bijgesteld. Hieruit kan worden opgemaakt dat respondenten bij het opstellen van hun doelen als maatstaf nemen datgene wat haalbaar is gezien de situatie van de cliënt en dat niet één op één de organisatiedoelstelling wordt overgenomen. Meerdere respondenten bevestigen dit (R2, R4, R5):

“Je maakt zo’n plan van aanpak, (...) maar je wilt toch gewoon het liefst kijken hoe het werkt in praktijk en met de jongere samen gaan kijken wat voor hem haalbaar is.” (R4)

In sommige gevallen betekent dit echter wel dat de doelen ver naar beneden worden bijgesteld en dat jeugdreclasserders slechts nog kunnen hopen dat hun cliënt geen misstap begaat:

“Het feit dat een jongere even bij mij binnen zit wil zeggen dat hij niet ergens bij een vechtpartij betrokken raakt. Zo moet je het ook zien.” (R5)

Er is duidelijk geworden dat de geïnterviewde jeugdreclasseerders hun doelen ten opzichte van het organisatiedoel 'recidive voorkomen' in veel gevallen naar beneden bijstellen. Bij dit coping mechanisme is het belangrijk op te merken dat dit in veel gevallen ontstaat in een proces van jaren. Het is belangrijk in ogenschouw te nemen dat veel respondenten opmerken dat zij aan het begin van hun carrière als jeugdreclasseerder grootse voornemens en doelstellingen hadden ten opzichte van de jongeren. Echter door de jaren heen zijn veel respondenten hun doelen bij gaan stellen, omdat uit ervaring bleek dat de grootse doelen waar zij mee startten in veel gevallen niet haalbaar bleken (R1, R2, R3, R4 en R5):

"Want als je jong bent ben je ook snel en ambitieus. Ik begon bij jeugdzorg toen ik twintig was en alles was goed, het maakte niet uit als ik moest overwerken of onregelmatig. Maar nu denk ik je kunt maar beter kleine doelen wel behalen, dan grote doelen nooit behalen. Dat zit ook gewoon in je ontwikkeling. Ik denk dat je daardoor minder teleurgesteld bent in het werk, door kleine doelen te halen." (R5)

De respondent lijkt aan te geven dat het niet kunnen behalen van de doelstelling een zo onbevredigend gevoel gaf, dat de respondent langzaam aan haar doelen bijstelde naar dat wat in praktijk wel haalbaar bleek.

Vermijden

Gebleken is dat veel respondenten veel in privésfeer geconfronteerd worden met het negatieve imago dat Bureau Jeugdzorg heeft. Vrienden en familie hebben vaak hun mening klaar over de gang van zaken binnen Bureau Jeugdzorg en steken dit ten overstaan van de respondenten niet onder stoelen of banken. Veel gehoorde reacties zijn dat het werken bij jeugdreclassering een heftige en zware baan is, maar ook dat de cliënten opgesloten moeten worden en harder gestraft moeten worden (R1, R2, R3, R4, R5 en R7). Een veel voorkomende reactie bij respondenten is in dit geval om in gesprekken met mensen in de privéomgeving te vermijden aan te geven waar de respondent werkzaam is (R2, R3, R5 en R6). In reactie op de vraag of de respondent zelf iets bemerkt van het negatieve imago dat het werk hangt, geeft respondent vijf aan:

"Nou, van Bureau Jeugdzorg merk ik wel heel goed. Op verjaardagen zeg ik heel vaak 'ik werk bij de jeugdreclassering' en dan denken ze heel vaak dat het justitie is. Dan heb ik er geen last van, want verhalen over Bureau Jeugdzorg in de media zijn natuurlijk niet mals. (...) Ik vind het wel af en toe heel lastig en dan ontwijk ik het ook wel, ik heb er geen zin in om alles uit te leggen."(R5)

De respondent lijkt aan te geven dat door te vermijden te zeggen waar hij werkt, hij de negatieve reacties kan ontlopen. Hieruit kan worden afgeleid dat respondenten het vervelend vinden hun werk tegenover anderen te moeten verdedigen. Daarom ontwijken ze negatieve aandacht door te vermijden aan te geven dat ze voor Bureau Jeugdzorg werken. Opvallend is respondenten liever aangeven bij jeugdreclassering te werken, want hoewel jeugdreclassering onderdeel is van Bureau Jeugdzorg is dit in de maatschappij minder bekend en daarom stuiten de jeugdreclasseerders dan op minder weerstand en negativiteit.

Een andere reden voor respondent 2 om gesprekken over het werk met externen te vermijden is omdat zij aangeeft dat mensen het werk spannend vinden en vooral op zoek zijn naar ‘mooie verhalen’. Daarom geeft ze aan dergelijke gesprekken te vermijden:

“Ik heb gewoon geen zin om iedere keer al die vragen te krijgen over alle spannende verhalen, want daar draait mijn werk niet om. En dat staat me gewoon tegen.” (R2)

4.2. Legitimacy of clients

In het vervolg van dit hoofdstuk zal gekeken worden naar hoe de dimensie *legitimacy of clients* volgens de respondenten tot uiting komt in de praktijk. Eerst zal kort aan bod komen met wat voor type jongeren de respondenten te maken hebben. Daarvoor zullen enkele kenmerken worden toegelicht. Vervolgens worden de bevindingen gepresenteerd die duidelijk maken hoe de cliënten volgens de respondenten beoordeeld worden door de maatschappij. Op die manier kan in de analyse een beoordeling worden gemaakt over de mate van externe legitimiteit van de cliënten. Als vervolg op de analyse zullen verschillende coping mechanismen worden geduid die respondenten toepassen.

4.2.1. Beschrijving Legitimacy of clients

Wanneer de respondenten gevraagd wordt de cliënten waar zij mee werken te beschrijven, ontstaat er een gevarieerd beeld. Veel respondenten geven aan dat hun cliënten erg van elkaar verschillen; ze hebben te maken met jongeren die een jeugdreclasseringmaatregel hebben voor schoolverzuim, maar ook met jongeren die ernstige geweldsdelicten hebben gepleegd, veelplegers en zedendelinquenten (R1, R2, R3, R4, R5, R6 en R7). Twee van de zeven respondenten werken voornamelijk in de maatregel ITB plus, wat betekent dat zij over het algemeen te maken hebben met veelplegers en harde kern jongeren. Volgens een respondent zijn dat jongeren die vaak niet zo slim zijn en veel bijkomende problematiek hebben. De respondent geeft aan dat het vaak gaat om ‘problematische jongeren’ (R7). Deze problemen beperken zich niet tot het delinquentgedrag van een jongere, maar omvatten vaak de gehele leefomgeving van de jongere. Dat de jongeren vaak te maken hebben met allerlei problematiek in hun leefomgeving bevestigen alle andere respondenten. Er zijn wel cliënten die uit een zeer beschermd milieu komen, regelmatig naar school gaan en een stabiele thuissituatie hebben, maar dit zijn wel de uitzonderingen (R1, R2, R4, R5). Uit de interviews ontstaat het beeld dat het gros van de jongeren waar jeugdreclasserders mee werken naast het delinquentgedrag ook veel problemen op andere gebieden heeft:

“Je ziet dat onze jongeren vaak van heel ver komen. Dat ze inderdaad al heel lang niet meer naar school gaan, dat er thuis stress is, dat ze geen werk of iets hebben en dus maar wat rondhangen op straat, verkeerde vrienden.”(R1)

“De jongeren zijn vaak heel weinig bezig met hun leefgebied, met school en met vrije tijd en de thuissituatie is meestal problematisch.” (R6)

Over het algemeen hebben de geïnterviewde jeugdreclasserders dus te maken met jongeren met complexe problematiek. Een respondent geeft zelfs aan dat naar zijn idee de cliëntengroep wat is veranderd en verhard:

“De leeftijd is wat jonger geworden. Voorheen, ik denk dat het zeven jaar geleden veel meer jongeren waren van 16-17, terwijl het de laatste jaren wel wat veranderd is, het zijn wat meer jongeren van 12,

13 14. En dan ook wat zwaardere delicten. Dan heb ik het niet over een fietsendiefstal, maar ook echt gewapende overvallen, zware geweldsmisdrijven daarin zie je wel een verschuiving in de leeftijdscategorie.” (R4)

Niet alle respondenten bevestigen deze verschuiving expliciet, maar in de gesprekken zijn wel veel situaties naar voren gekomen waarin respondenten te maken hebben met cliënten die ernstige delicten hebben gepleegd en die ook op andere leefgebieden ernstige problematiek hebben. Dit zou het beeld dat respondent 4 neer zet kunnen bevestigen. Daarbij wordt uit de gesprekken duidelijk dat in de samenleving het beeld lijkt te heersen dat de cliënten uit de jeugdreclassering voornamelijk geharde jongeren zijn die veel op hun kerfstok hebben. En jeugdreclasserders hebben daar ook zeker mee te maken:

“Ik had laatst een zitting. Een zitting waarin een cliënt van mij die ik al in begeleiding heb, die gerediveerd heeft, samen met twee andere jongens 's avonds bij het fietspad ergens in Amersfoort hebben gewacht en een vrouw van eind vijftig van haar fiets hebben getrokken, helemaal lens hebben geslagen, haar fiets hebben verstopt, meegesleurd in de bosjes, vastgebonden met ducttape, sieraden afgenomen, bedreigd met een mes, gedreigd haar te verkrachten tot er een man langs kwam met een hond en ze zijn gevluht.” (R4)

Zo kan elke respondent wel meerdere voorbeelden noemen van cliënten die ernstige delicten hebben gepleegd en die bijkomend vaak veel problemen in hun leefomgeving hebben. Hoewel respondenten dan vaak uitgaan van de mogelijkheden die zo'n jongere nog heeft, oordeelt de maatschappij allesbehalve mild. Respondenten en de maatschappij lijken lijnrecht tegenover elkaar te staan:

“Het gezonde aanspreken [in de jongere], dat is dan wel daar waar wij in geloven en wat gelukkig ook steeds duidelijker wordt uit onderzoeken en zo, dat je daar op moet gaan zitten.” (R1)

“Ik denk wel dat wij [jeugdreclassering] heel erg erop gericht zijn om ze [cliënten] de kansen te geven. Dus in die zin is het ook altijd als ze vast komen te zitten 'schorsen, tenzij'. Het moeten wel echt zwaarwegende redenen zijn waarom je een jongere niet in de maatschappij terug wil. En het heeft ook te maken met het strafblad. Hebben ze al vaker zulk soort dingen gedaan. Kijk, als jongeren echt niet leren van hun fouten, dan ben ik ook wel dat ik denk 'dan moet je het ook maar even voelen', maar wel er weer opgericht dat ze kappen met wat ze aan het doen zijn. Maar de maatschappij is niet zo mild voor jongeren.” (R5)

“De maatschappij rekent de meeste jongeren van onze doelgroep gewoon keihard af op de dingen die ze doen.” (R2)

Hieruit blijkt dat de jeugdreclasserders vaak nog kansen zien voor de cliënten en in het behandeltraject voor ogen houden dat de jongere terug moet keren in de maatschappij, hoe zwaar het delict ook is. Terwijl de samenleving hard over de jongeren oordeelt en er niet op zit te wachten dat de cliënten terugkeren in de maatschappij.

Analyse

In de beschrijving van de dimensie *legitimacy of clients* worden over de cliënten twee dingen duidelijk. Enerzijds dat de cliënten in de jeugdreclassering vaak, niet altijd, ernstige delicten plegen.

Het gaat dan om ernstige geweldsmisdrijven, moord en zedenzaken. Anderzijds blijkt ook dat veel van de cliënten bijkomende problematieken hebben, zoals een onstabiele thuissituatie, ‘verkeerde vrienden’, of een laag IQ. Ten aanzien van het oordeel dat de maatschappij over de cliënten velt, worden ook twee zaken duidelijk. In eerste plaats dat de maatschappij de cliënten hard afrekent en hen alles behalve mild aan de kant schuift. Dat de maatschappij zo hard over de cliënten oordeelt kwam ook al naar voren in de beschrijving van de *strength of the agency myth* (zie 4.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth*), waar blijkt dat de maatschappij oordeelt op voornamelijk negatieve berichtgeving vanuit de pers en aan de hand hiervan allesbehalve mild is. In de tweede plaats blijkt ook dat de maatschappij niet het hele verhaal over de jongere kent en niet weet wat voor bijkomende problematiek er is, waardoor slechts geoordeeld wordt op het beeld dat van de jongeren bestaat. Dit beeld wordt, zoals eerder aangegeven, gevoed door de negatieve berichten in de media. Zoals ook al uit de beschrijving van de *strength of the agency myth* bleek, worden de succesverhalen ook niet in beeld gebracht.

Als al deze aspecten samen worden genomen en worden verbonden met de literatuur ontstaat het beeld dat de cliënten door de maatschappij als illegitiem worden beoordeeld. Het beeld ontstaat dat de maatschappij geen genade lijkt te kennen voor jonge delinquenten. Al eerder is gebleken dat de maatschappij vindt dat er harder gestraft moet worden; in deze beschrijving blijkt ook dat de maatschappij volgens de respondenten überhaupt hard oordeelt over de cliënten. Dat de maatschappij wellicht oordeelt op basis van incomplete informatie, omdat zij slechts de onvolledige en negatieve informatiestroom van de media tot haar beschikking heeft, is slechts een kanttekening. Dat de maatschappij de cliënten als illegitiem lijkt te beoordelen, om wat voor reden dan ook, is volgens Hargrove en Glidewell (1990) een duidelijke aanwijzing dat het een *impossible job* betreft.

4.2.2. Coping mechanismen

Uit de beschrijving en analyse van deze dimensie wordt duidelijk dat veel van de cliënten van jeugdreclassering ernstige delicten hebben gepleegd en daarnaast te kampen hebben met problematiek op allerlei leefgebied, waardoor de kans op verbetering soms erg klein is. Het is dan ook voorstelbaar dat respondenten voor een lastige uitdaging staan de cliënten in het begeleidingstraject verder te helpen. Te meer omdat gebleken is dat de maatschappij weinig ruimte biedt aan deze jongeren en jeugdreclassering te kampen heeft met een zeer negatief imago (zie 4.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth*). Uit de gesprekken met de respondenten komt een drietal coping mechanismen naar voren die respondenten toepassen om zich toch staande te houden in hun werk, ondanks de lastige, door de maatschappij als illegitiem beoordeelde cliënten en de negativiteit die om het werk heen hangt. De drie mechanismen worden hieronder verder beschreven.

Kansen zien voor de doelgroep

Alle respondenten zien in dat zij veel te maken hebben met cliënten waarbij de kans op verbetering klein is. Toch verliezen zij de moed niet en dat heeft in de eerste plaats te maken met de manier waarop zij de jongeren beoordelen:

“Maar tegelijk is het werk ook wel heel uitdagend en interessant; wat kunnen we inzetten om de jongen zo goed mogelijk te begeleiden? Ik geloof namelijk niet dat kinderen, baby’s, slecht worden geboren. Maar wel met een verschillend bio-psychisch-sociaal model [de respondent lijkt hier te doelen

op factoren die van invloed zijn op het gedrag van een kind, zoals opvoeding, omgevingsfactoren en psychische kenmerken]. Er zijn zoveel factoren en soms komt uit een gezin een jongere die de hele boel verkloot terwijl zijn tweelingbroertje het eigenlijk hartstikke goed doet. En dat heeft natuurlijk te maken met vanuit welk perspectief je het hele leven ervaart.” (R4)

“Geen enkel kind wordt crimineel geboren, geen enkel kind is van plan om vast te komen te zitten in de bajes.” (R1)

De respondenten geven aan dat zij niet geloven dat baby's slecht worden geboren. Integendeel, baby's worden gezond geboren en allerlei (externe) factoren (bio-psychisch-sociaal model) kunnen er voor zorgen dat een jongere crimineel gedrag gaat vertonen. Dit wordt bevestigd door een respondent die aangeeft dat hij nooit spreekt over een cliënt als 'dader'. In dat geval zou het namelijk alleen maar gaan over het strafbare feit en niet over andere elementen en gezonde stukken die in de jongere schuilen (R1). Dat lijkt te betekenen dat de respondent vindt dat zelfs wanneer een jongere ernstige strafbare feiten pleegt, hij daarmee nog niet afgeschreven hoeft te worden. De respondent lijkt te zeggen dat een jongere meer kansen heeft. Andere respondenten bevestigen dit wanneer zij zeggen 'in te zetten op de gezonde kanten van een jongere' (R1, R2) en dat jeugdzorg 'erop gericht is jongeren kansen te geven' (R5, R6). In tegenstelling tot wat de maatschappij lijkt te doen, zien jeugdreclasserders nog kansen voor de cliënten. Door kansen te zien is hun werk ook niet nutteloos, maar juist waardevol:

“Dat is toch de drive zeg maar, toch een bijdrage kunnen en willen leveren aan de ontwikkeling van een jeugdige, het voorkomen van recidive, het op weg helpen om een toekomst op te bouwen en het is soms maar heel klein.” (R3)

Kleine successen waarderen

Om zich te midden van de lastige doelgroep staande te houden geven respondenten aan zich in hun werk te focussen op kleine successen:

“Wat ik vooral doe en ook wel geleerd heb hier is: ‘kijk vooral naar de kleine dingen die je bereikt en maak daar een feestje van’.” (R1)

Respondenten geven hierbij aan dat het waarderen van kleine successen een stimulans kan zijn voor de jongere om steeds meer stapjes te zetten in het begeleidingstraject (R1, R5). Op die manier is het zowel voor een jongere als voor de jeugdreclasserder een behapbaar traject (R2). Het waarderen van succes komt in verschillende vormen voor, het kan zijn door de jongere te complimenteren, maar ook door de jongere bij de eerst volgende afspraak bij de McDonald's te trakteren (R1).

Het waarderen van succes is niet alleen van belang in relatie tot de cliënt en om de cliënt te motiveren, het blijkt ook van belang voor de jeugdreclasserders zelf (R1, R2, R3, R4, R5, R6 en R7). Een respondent geeft aan dat hij zelf een fijn gevoel overhoudt aan kleine successen die geboekt worden. De respondent vertelt een verhaal over een cliënt die al jaren permanent thuis verblijft, niet meer naar school gaat ondanks pogingen hem naar school te krijgen en een stoornis in het autistisch spectrum heeft. In overleg met de leerplichtambtenaar had de respondent al besloten de jongere dispensatie te geven van zijn leerplicht, zodat hij juridisch onschendbaar zou zijn op dit punt. In het

kader hiervan zou een afsluitend gesprek op school plaats vinden waar de cliënt ook bij aanwezig zou zijn. De respondent zegt hierover:

“Gister kwam hij [de cliënt] in de stromende regen door een enorme onweersbui aangeftst naar een oriënterend gesprek om te kijken van wat zijn nog de mogelijkheden voor mij om alsnog naar school te gaan. En hij zat daar en hij presenteerde zich goed en hij deed het geweldig. Ik was echt heel erg blij, want ik had nooit verwacht dat ik in die zaak, het was eigenlijk al een beetje een opgegeven zaak, dat ik daar toch nog beweging in kreeg.” (R7)

De respondent laat blijken dat hij niet alleen blij is voor de jongere, maar ook zelf voldoening haalt uit het feit dat de zaak op deze manier toch weer in beweging komt. Ook al is het maar een kleine stap; de jongere toont initiatief door naar school te komen. In dit citaat, maar ook verder in de beschrijving van dit coping mechanisme is ook het coping mechanisme ‘doelen bijstellen’ terug te herkennen. Onder het kopje ‘1.1.1.2. Coping mechanisme – Doelen bijstellen’ is al duidelijk geworden dat de respondenten aangeven hun doelen naar beneden bij te stellen, omdat het behalen van het organisatiedoel vaak pas op lange termijn gerealiseerd kan worden, of dat het behalen daarvan zelfs helemaal onmogelijk is. Het bijstellen van de doelen komt echter ook voor in relatie tot de cliënten in zoverre dat respondenten aangeven in het stellen van doelen aan te willen sluiten bij datgene wat haalbaar is voor de cliënt en dat alleen op die manier ook daadwerkelijk kleine successen gevierd kunnen worden. De verhouding tussen beide coping mechanismen is dus zo dat het bijstellen van doelen kan leiden tot het vieren van kleine successen:

“Ik denk dat recidive verminderen, dat lukt echt niet in alle gevallen. Het is je einddoel en je streeft er naar, maar ik denk dat het in ons werk heel belangrijk is om kleine stapjes te waarderen en ook om in kleine stapjes te denken. Want anders ga je vastlopen.” (R2)

De respondent verwoordt het scherp: door in het werk doelen bij te stellen en kleine stapjes te waarderen kan hij het werk volhouden.

Pressiemiddel gebruiken

Veel respondenten geven aan dat zij in relatie tot de cliënten gebruik maken van pressiemiddelen (R1, R3, R4, R5, R6 en R7). Deze pressiemiddelen komen voort uit het normatieve kader waar jeugdreclassering mee werkt: cliënten zijn gedwongen mee te werken aan het traject en doen zij dit niet dan kan er een officiële waarschuwing komen, extra begeleiding of zelfs een terugmelding waarbij cliënten vaak hun voorwaardelijke taakstraf of detentie moeten voldoen. Respondenten geven aan in relatie tot hun cliënt altijd heel duidelijk te zijn over de consequenties die hun gedrag kan hebben, ze maken gebruik van pressie:

“In het eerste gesprek is het echt: ‘jij hebt er een potje van gemaakt’. Dat is gewoon zo, ze krijgen geen jeugdreclassering omdat ze het zo goed doen allemaal. ‘Jij hebt er een potje van gemaakt, jij komt met politie en justitie in aanraking en nu kom ik. Jij gaat je houden aan de afspraken met mij, want als je dat niet doet, dan zitten we bij de rechter en ja, dan kan ik niets meer voor je doen’.” (R1)

In sommige gevallen gaan respondenten over tot een daadwerkelijke officiële waarschuwing of terugmelding, maar in de meeste gevallen is de dreiging van een dergelijke consequentie genoeg om de cliënt in beweging te krijgen:

“Het idee dat er iets boven hun hoofd hangt is meestal genoeg. Dan zijn ze eerst wat extern georiënteerd: ‘ik ga meewerken, want anders moet ik straks weer terug naar de rechtbank’, maar de kunst is natuurlijk dat in de loop van de begeleiding die externe motivatie wordt omgezet in intrinsieke motivatie en dat ze het op een gegeven moment doen voor zichzelf en voor hun eigen toekomst.” (R4)

Opvallend is dat een respondent zelfs zoveel waarde lijkt te hechten aan de pressiemiddelen die jeugdreclasserders tot hun beschikking hebben, dat hij aangeeft dat het werk daardoor helemaal niet complex is:

> *“Ik ben het ook niet helemaal eens met je stelling dat jeugdreclassering zou vallen onder de onmogelijke beroepen. Juist helemaal niet.”*

< *“Waarom niet?”*

> *“Omdat de structuur van de maatregel, sowieso het gedwongen kader maar ook de begrenzing die erin zit van ‘als je niet meewerkt ga je weer terug naar de gevangenis’, dat is natuurlijk een enorme stok achter de deur is voor jongeren om mee te werken.” (R7)*

De pressiemiddelen hebben volgens de respondent zoveel impact dat jongeren altijd geneigd zijn mee te werken en dat maakt het werk volgens deze respondent wel behapbaar. Deze mening lijkt niet te worden gedeeld door de overige respondenten. Zij erkennen dat de pressiemiddelen een externe motivatie kunnen zijn voor cliënten, maar ze zien ook dat dit geen garantie is dat het begeleidingstraject slaagt (R1, R2, R3, R4, R5 en R6). Het gebruiken van pressiemiddelen lijkt voor de overige respondenten dus vooral een manier om zich staande te houden, het is geen oplossing voor het werk met de complexe doelgroep.

4.3. Intensity of conflict among constituencies

Stakeholders blijken in de jeugdreclassering van essentieel belang; in hun dagelijks werk zijn jeugdreclasserders afhankelijk van de samenwerking met ketenpartners om de jongeren een zo goed mogelijk begeleidingstraject te bieden:

“De keten wordt wel steeds belangrijker. Je moet een web sluiten rondom de jongere om ervoor te zorgen dat hij ook echt wil en gaat veranderen. Op het moment dat ik heel hard aan het werk ben, maar ouders knijpen een oogje toe, dan werkt het niet. En als ik en ouders heel hard lopen, maar de politie werkt niet mee, dan schiet het ook niet op.” (R5)

Dit geeft aan dat de communicatie en afstemming met ketenpartners een belangrijke plek inneemt in de werkzaamheden van de jeugdreclasserders. Ketenpartners waar jeugdreclasserders mee van doen hebben zijn onder andere:

“Justitie, Raad van de Kinderbescherming, politie, zorgaanbieders, de gemeentes, veiligheidshuizen. Al die zorgaanbieders, jongerenwerkers, residentiële jeugdzorgorganisaties, ambulante werkers, ja eigenlijk alles wat er aan hulpverlening in ons land is.” (R2)

Gezien het aantal stakeholders en hun verscheidenheid, mag verwacht worden dat de respondenten te maken hebben met tegengestelde belangen. In de beschrijving van wat respondenten te zeggen hebben over deze dimensie zal het bestaan van deze tegengestelde belangen expliciet aan bod komen. Daarbij wordt met name ingezoomd op conflicten die ontstaan met ouders van cliënten, politie en justitie, omdat zij door veel respondenten als belangrijkste stakeholders worden genoemd. Daarom zal in de beschrijving hieronder, naast het algemene beeld dat wordt geschetst over deze dimensie, met name aandacht zijn voor die drie belanghebbenden en de samenwerking met hen.

4.3.1. Beschrijving Intensity of conflict among constituencies

Jeugdreclasserders zijn in de uitvoering van hun werk afhankelijk van stakeholders. Hoewel de respondenten in eerste instantie vaak aangeven dat de samenwerking met stakeholders in het algemeen prima verloopt, valt het op dat wanneer er doorgevraagd werd de verhoudingen met politie, justitie en ouders in sommige gevallen toch als problematisch ervaren worden. Dit heeft er met name mee te maken dat dit de stakeholders zijn die het dichtst betrokken zijn bij de cliënt en ook dat zij er vaak hun eigen doelen op na houden, meer dan stakeholders in de zorgketen (bijvoorbeeld de crisisopvang).

Justitie en politie

Al eerder is naar voren gekomen dat, hoewel het doel van jeugdreclassering is om recidive te beperken, alle respondenten aangeven in hun werk vooral te streven naar datgene wat het beste is voor de cliënt. Hier lijkt een basaal conflict te ontstaan met justitie:

“Het mooie is dat onze organisatie niet het doel heeft dat wij recidive moeten beperken, onze organisatie heeft het doel dat het belang van het kind voorop staat; dat de bedreigde ontwikkeling van het kind stopt. Dat stukje recidive is gewoon wat vanuit justitie is opgelegd.” (R1)

In het verlengde daarvan is justitie, meer dan de respondenten, bezig met de strafmaat voor het delict dat de jongere heeft gepleegd. Respondenten geven aan dat justitie zich met name concentreert op het vervolgen en straffen van de jongeren, terwijl de respondenten aangeven te focussen op datgene wat pedagogisch gezien goed is voor de jongeren (R1, R2, R3, R5). Desondanks lijkt dit verschil in focus van beide organisaties niet vaak tot een hoogoplopend conflict te leiden. Respondenten geven aan dat zij in overleg met justitie er vaak wel uitkomen:

“In het jeugdstrafrecht is er wel heel veel ruimte voor de persoonlijke omstandigheden [van de cliënt], uiteindelijk is het natuurlijk wel aan de officier [van justitie] wat voor strafeis er komt, maar die baseert zich wel op rapporten van de Raad [van de Kinderbescherming] en van ons.” (R5)

Uit dit citaat lijkt naar voren te komen dat er in contact tussen de jeugdreclasserders en justitie veel overleg mogelijk wat de samenwerking tussen beide bevordert. Verschillende respondenten bevestigen dit (R1, R2, R3, R4, R5):

“We hebben hier een jeugdofficier waar je heel goed mee in overleg kunt als je twijfels hebt over een terugmelding, of als er iets gebeurd is. En die zijn ook wel te bereiken, dus dat vind ik wel goed.” (R2)

Naast de samenwerking met justitie komt ook in elk interview de samenwerking met politie ter sprake. De politie blijkt een belangrijke ketenpartner te zijn van de jeugdreclassering omdat zij op

straat in aanraking komt met de cliënten, zowel voorafgaande aan de jeugdreclasseringmaatregel, als daarbinnen. Een enkele respondent is overwegend positief over de samenwerking met de politie:

“We hebben een hele goeie samenwerking met de politie.” (R3)

De overige respondenten lijken iets genuanceerder in hun uitspraken over de samenwerking met politie. Door respondenten wordt aangetekend dat het verloop van de samenwerking met de politie erg afhankelijk is van de persoon waarmee de jeugdreclasserder contact heeft, dat niet alle informatie van de politie doordringt tot bij de jeugdreclasserder omdat die het proces-verbaal van de politie niet in mogen zien en dat in sommige gevallen de verwachtingen te veel uiteen lopen:

“De politie heeft zoiets van ‘oké, nu komt jeugdreclassering’ even gechargeerd gezegd: ‘nu komt jeugdreclassering dus nu stopt het criminele gedrag’. Nou, dat is sowieso niet een één op één verband.” (R1)

Al eerder werd duidelijk dat respondenten worstelen met het negatieve beeld dat sommige ketenpartners, met name politie en gemeenten, hebben van hun cliënten (zie 4.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth* – Negatief imago). Op basis van de onrealistische verwachting die de politie lijkt te hebben van het werk van de jeugdreclassering (zie citaat hierboven) en het negatieve beeld dat zij hebben van de cliënten mag verwacht worden dat de samenwerking met de politie niet altijd soepel verloopt. Toch mag er niet een overwegend negatief beeld ontstaan over de samenwerking met politie. Veel respondenten laten zich namelijk positief uit over het contact met de politie tijdens de jeugdreclasseringmaatregel van een cliënt:

“Als zij bijvoorbeeld een jongere van mij buiten op straat zien, nog niet eens dat hij een delict pleegt of dat hij voor overlast zorgt. Voor herrie, of dat hij met z’n scooter wheelies door de buurt maakt zonder helm [wanneer een scooter alleen met het achterwiel op de grond staat en het voorwiel in de lucht is geheven, wordt er gesproken van een wheelie]. Dan krijgen we wel een melding van ‘joh, let even op persoon A, want die zien wij iets te vaak in de wijk. Misschien kun je het oppakken in de begeleiding’. En dan kan ik bij die jongere aangeven van ‘ik ben gebeld door de politie en het schijnt dat jij continu wheelies aan het maken bent.’” (R4)

Meerdere respondenten geven aan dat agenten alert zijn op straat en jeugdreclasserders tippen over gedrag dat zij signaleren in de wijk (R1, R3). Jeugdreclasserders lijken dit een positieve vorm van samenwerking te vinden, omdat zij dan beter in staat zijn in de begeleiding in te spelen op het gedrag van hun cliënten.

Ouders

Naast politie en justitie blijkt in de gesprekken met de jeugdreclasserders dat ouders ook een zeer belangrijke groep stakeholders vormt, niet in de laatste plaats omdat ouders een belangrijke functie vervullen in het behalen van de doelen van de jeugdreclasseringmaatregel. Volgens alle respondenten hebben ouders een cruciale rol hierin:

“Als je wat met een jongere wil bereiken, dan moet je het vaak via ouders doen.” (R1)

Respondent 2 geeft een verklaring voor de cruciale rol van ouders door te wijzen op de loyaliteit die jongeren hebben ten opzichte van hun ouders:

“Je hebt toch te maken met die loyaliteit en als ouders wat anders vinden, dan ga je er niet doorkomen bij een jongere. Want die zijn toch loyaal aan hun ouders. En ik denk dat je heel veel kunt doen, maar als je ouders niet mee hebt dat je ze dan niet zo snel bereikt.” (R2)

Juist omdat het belang van medewerking van ouders zo groot is, zoeken alle respondenten naar een goede samenwerking met ouders van cliënten (R1 – R7). Opvallend is wel dat het op intensieve manier betrekken van ouders een relatief nieuwe manier van werken is binnen de jeugdreclassering. Verschillende respondenten geven aan dat het iets is van de laatste jaren om ouders continu te betrekken bij het begeleidingsproces (R3, R5, R6):

“We zijn al veel meer bezig in het systeem omdat we, dat moet ik mooi zeggen natuurlijk, omdat jongeren gewoon onderdeel uitmaken van een systeem. En als je ouders mee krijgt in het inzetten van iets, dan is de kans van slagen veel groter. En dan is het verschil wel groter met vier vijf jaar geleden toen we ons echt richtten op de jongeren.” (R3)

Een andere respondent vult hierbij aan:

“Voorheen was de jongere die de maatregel had, maar we zijn veel systematischer gaan werken. Ouders standaard bij een kennismakingsgesprek, standaard bij een plan van aanpak bespreking, telefonisch contact, of bij belangrijke gesprekken de ouders ook uitnodigen.” (R5)

Uit deze citaten lijkt naar voren te komen dat de samenwerking met ouders in de laatste jaren nog veel belangrijker is geworden dan voorheen het geval was. Sinds enkele jaren is de samenwerking met ouders ook methodisch verankerd in het Handboek jeugdreclassering (2005). Hoewel de samenwerking met ouders dus als zeer belangrijk wordt gezien, kan de samenwerking door verschillende factoren ernstig worden belemmerd. In de eerste plaats kan de samenwerking met ouders belemmerd worden door het negatieve imago dat zij hebben van Bureau Jeugdzorg, of in sommige gevallen specifiek jeugdreclassering 4.1.1. Beschrijving *strength of the agency myth*). Enkele respondenten geven aan dat ouders niet met hen willen samenwerken, als gevolg van het negatieve imago dat Bureau Jeugdzorg in hun ogen heeft:

“Cliënten komen soms ook met argwaan bij de jeugdreclassering binnen, want wij zijn toch een tak van Bureau Jeugdzorg. En ik heb ook wel eens een moeder gehad die wilde echt in het begin niet bij mij in gesprek. Dan kwam vader en dan vroeg ik ‘waarom is uw vrouw er niet bij, dat vind ik belangrijk’. ‘Nee, die is ziek, of ze moet werken’, maar ze was eigenlijk bang dat als ze met mij in gesprek ging dat ik haar andere kinderen uit huis ging plaatsen. Dat is dan ook een beetje stemmingmakerij en bangmakerij.” (R5)

Een andere belemmering die respondenten ondervinden in hun zoektocht naar samenwerking met ouders is het vraagstuk omtrent de verantwoordelijkheid voor het kind. Verschillende respondenten geven aan dat ouders de verantwoordelijkheid voor het vinden van een oplossing voor het gedrag van hun kind buiten zichzelf neerleggen. Het kan zijn dat ouders de verantwoordelijkheid bij de overheid leggen (R6), bij hun eigen kinderen door aan te geven dat zij toch niet degene zijn die het

strafbare feit hebben gepleegd en daarom niet mee willen werken (R3), of dat ouders de verantwoordelijkheid voor de oplossing bij Bureau Jeugdzorg neerleggen (R4 en R5):

“Sommige ouders leggen alle verantwoordelijkheid van henzelf buiten henzelf en geven het aan ons. En daarmee zeggen: ‘jullie zijn toch Bureau Jeugdzorg, mijn jongere gebruikt drugs en lossen jullie het maar op.’” (R4)

Ouders lijken hiermee de verantwoordelijkheid voor hun kinderen af te willen schuiven op derden, of zelfs op de jeugdreclasserders. Hier kan eenvoudig een conflict met jeugdreclasserders ontstaan. Respondenten geven namelijk niet alleen aan dat de samenwerking met ouders van essentieel belang is, maar ze laten ook doorschemeren dat de verantwoordelijkheid voor de cliënten bij de ouders ligt. Een respondent verwoordt dat scherp wanneer er in het interview gesproken wordt over een cliënt die ze in begeleiding heeft waarvan de moeder in het traject onverwachts aangeeft dat ze haar kind uit huis wil laten plaatsnemen. Ze zegt hierover:

“Laten we heel eerlijk zijn, de eindverantwoordelijken zijn de ouders. Die hebben er ooit voor gekozen om kinderen te krijgen en die geven aan, om wat voor reden dan ook, dat ze niet meer in staat zijn om voor hun kind te zorgen, ja dan ligt niet de oplossing in één dag bij Bureau Jeugdzorg.” (R4)

Uit dit citaat lijken ouders en jeugdreclasserders het soms niet eens te zijn over de vraag waar de verantwoordelijkheid voor de cliënt ligt, maar tevens lijkt er strijd te zijn over datgene wat jeugdreclassering kan doen. Enkele respondenten geven aan dat ouders soms onrealistische verwachtingen hebben van wat jeugdreclasserders voor hen kunnen doen. Ook dit vormt een belemmering voor de samenwerking met ouders:

“Ik weet nog dat ik in een eerste gesprek zat en dat de partner van moeder tegen me zei: ‘je mag ‘m meenemen, ik ben er helemaal klaar mee.’ En dan moet je gaan uitleggen: ‘ik ga ‘m niet meenemen. Want als ik ‘m meeneem dan is het gewoon sowieso echt gedoemd om te mislukken, want een jongere uit de thuissituatie trekken dat is eigenlijk het ergste wat je kunt doen.’ Soms moet het, helaas, maar je probeert toch het zolang mogelijk het in de eigen basis dat wat gezond is, te houden. En dan kom je inderdaad met verwachtingen in de knoop. Want die man had echt zoiets van ‘er komt nu iemand en die gaat ‘m meenemen en die gaat ‘m een lesje leren en die brengt ‘m terug en dan is het probleem opgelost.’” (R1)

Een laatste belemmering die veel respondenten noemen zijn de vechtscheidingen waar jeugdreclassering in toenemende mate mee te maken heeft (R1, R3, R4, R5, R7). De strijd tussen ouders onderling maakt het voor jeugdreclasserders lastig een goede samenwerking met hen aan te gaan, bijvoorbeeld omdat ouders in zulke gevallen soms proberen de jeugdreclasserder aan hun kant te krijgen en zo tegenover hun ex-partner hun gelijk te halen (R7). Een respondent noemde hierbij een sprekend voorbeeld over de communicatie met ouders in een vechtscheiding:

“Ik heb nu zelf ook een vechtscheiding met twee jonge kinderen. Ja, dan krijg ik een mailtje van een vader met een schoen met een gat erin met daarin: ‘mijn ex-vrouw vindt dat deze schoenen nog wel kunnen, wat vind jij [jeugdreclasserder]?’ Dat is dan ongeveer het niveau waarop je communiceert. Ja, daar zakt je broek af en toe vanaf.” (R4)

Wanneer met respondenten gesproken wordt over conflict tussen verschillende stakeholders is het opvallend dat voornamelijk ouders in conflict zijn met andere stakeholders zoals politie en justitie. Respondenten geven aan dat ouders vaak heel andere belangen hebben dan politie, justitie, maar ook jeugdreclassering. Bijvoorbeeld wanneer het een uithuisplaatsing betreft zijn ouders vaak mordicus tegen, terwijl justitie en jeugdreclassering besluiten dat het de beste maatregel is voor de cliënt. Ouders en politie staan vaak ook tegenover elkaar in de ITB plus-maatregel. Dit is een extra intensieve jeugdreclasseringmaatregel voor veelplegers of daders van een ernstig delict, waarbij de cliënt zeer frequent gecontroleerd wordt door jeugdreclassering en politie:

“Bij ITB plus is het soms wat lastig, omdat het voor ouders ook heel erg intensief is. Wat nog wel eens een heikel punt is, is dat zeker in de beginfase om de haverklap de politie voor de deur staat om te controleren of de jongere ook daadwerkelijk thuis is en of hij zich aan de afspraken houdt. En dat is voor de ouders natuurlijk niet altijd leuk, omdat ze te maken hebben met burens, gemeenschap en soms willen ze hun problemen ook niet buiten hangen.” (R7)

Ondanks de moeizame samenwerking met ouders is het wel belangrijk op te merken dat de belangen die ouders hebben bij jeugdreclassering groot zijn. Alle respondenten geven aan dat vrijwel alle ouders inzien dat jeugdreclassering kan helpen de problemen omtrent hun kind op te lossen, dit is een belangrijk vertrekpunt voor de samenwerking met ouders. Respondenten geven aan dit ook te merken in hun contact met ouders:

“Het vertrekpunt is altijd heel duidelijk; de jongere heeft een strafbaar feit gepleegd en bijna alle ouders willen ook dat dat gestopt wordt.” (R5)

Analyse

Uit bovenstaande bevindingen ontstaat het beeld dat het werk wat jeugdreclasserders verrichten gedomineerd wordt door samenwerking met verschillende stakeholders. Drie groepen stakeholders komen in de interviews het meest naar voren: politie, justitie en ouders. In meer of mindere mate is bij deze groepen sprake van eigen verwachtingen en belangen ten opzichte van jeugdreclassering. Deze verwachtingen en belangen kunnen de respondenten in een moeilijk parket brengen; naast de organisatiedoelen die zij nastreven zoeken ze naar samenwerking met stakeholders die elk hun eigen doelen en verwachtingen hebben. Hiervan lijkt met name sprake te zijn in relatie tot justitie wat betreft de primaire doelstelling die justitie heeft (het voorkomen van recidive) en de interpretatie die jeugdreclasserders hieraan geven (vanuit pedagogisch oogpunt het beste zoeken voor de cliënt). In de verhouding tussen jeugdreclassering en justitie zijn wel de tegengestelde doelen te herkennen waar ook Hargrove en Glidewell (1990) over spreken. Dit blijkt echter vaak niet problematisch te zijn voor de samenwerking, omdat respondenten aangeven er in overleg met justitie vaak wel uit te komen. Het is opvallend dat de situatie in de samenwerking met ouders precies omgekeerd lijkt. Respondenten geven aan vaak wel een gezamenlijk vertrekpunt te hebben, namelijk het stoppen van het criminele gedrag van de cliënt, maar dat desondanks de samenwerking door andere zaken ernstig belemmerd kan worden. In contact met ouders kunnen de conflicten daarom hoger oplopen en in extreme gevallen leidt dit zelfs tot een verbroken samenwerking.

Door deze bevindingen te koppelen aan dat wat Hargrove en Glidewell (1990) beschrijven over de dimensie *intensity of conflict among constituencies* kan het aspect over conflict met en conflict tussen stakeholders ook in praktijk herkend worden. Jeugdreclasserders moeten in hun dagelijks

werk zoeken naar samenwerking met verschillende partijen die niet allemaal hetzelfde voor ogen hebben. De zogenaamde *no-win* situaties waar Hargrove en Glidewell (1990) over spreken zijn dan ook terug te zien in de verhouding tussen ouders en politie/justitie. In ogenschouw genomen dat jeugdreclasseerders in praktijk te maken hebben met conflict met en tussen stakeholders, is het interessant te zien hoe jeugdreclasseerders hier in praktijk mee omgaan. In het vervolg van dit stuk zal worden stil gestaan bij de twee coping mechanismen die geïnterviewde jeugdreclasseerders voornamelijk toepassen in deze situatie.

4.3.2. Coping mechanismen

Gebleken is dat de respondenten te maken hebben met stakeholders die in sommige gevallen andere doelen nastreven dan de professionals in de jeugdreclassering. Maar gezien het belang dat de respondenten hechten aan de samenwerking met de ketenpartners, zoeken zij naar manieren waarop ze toch overeenstemming met de belanghebbenden kunnen bereiken. Uit de interviews blijkt dat de professionals voornamelijk twee coping mechanismen toepassen in deze situatie: het keer op keer uitleggen van de doelstellingen die zij voor ogen hebben en het zoeken naar een doelstelling die door de betreffende stakeholder wordt gedeeld. De twee coping mechanismen worden beide door alle zeven de respondenten benoemd en zullen hieronder afzonderlijk worden toegelicht.

Uitleggen van doelstelling

Uit de beschrijving van hoe de respondenten de dimensie *intensity of conflict among constituencies* in praktijk ervaren ontstaat het beeld dat vooral de samenwerking met ouders problematisch kan zijn en dat de samenwerking met politie en justitie over het algemeen prettig verloopt. Dit beeld wordt ook in het voorgaande al bevestigd door respondenten wanneer zij spreken over de samenwerking met bijvoorbeeld justitie, maar hierbij mag de opmerking geplaatst worden dat deze prettige samenwerking wel veel inspanning kost van de jeugdreclasseerders. Alle respondenten geven namelijk aan dat zij in relatie tot hun ketenpartners voortdurend hun standpunten en beslissingen aan het uitleggen en onderbouwen zijn. In gesprek met een respondent werd gesproken over een beslissing van de jeugdreclasseerder om een jongere geen detentie op te leggen, maar om in te zetten op begeleiding van de leefomgeving van de jongere.

“De officier van justitie heeft ook echt wel in de gaten dat al die domeinen waar we het over hebben van invloed zijn op delictgedrag. En die snapt ook heel goed dat op het moment dat het thuis een puinhoop is, dat het de kans verhoogt dat die jongere meer op straat gaat hangen en stagneert in de morele ontwikkeling, waardoor de kans groot is dat hij een delict pleegt. Daar gaan ze wel in mee, maar je moet goed kunnen onderbouwen.” (R3)

Uit het citaat blijkt dat een voorspoedige samenwerking met ketenpartners geen vanzelfsprekendheid is. Integendeel, het vergt veel tijd en overtuigingskracht van jeugdreclasseerders om ketenpartners te overtuigen van de juistheid van hun beslissing. Alleen door te overleggen en overwegingen te delen met derden kunnen jeugdreclassering, politie en justitie op een vruchtbare manier samenwerken. Een voorbeeld van een respondent kan nog meer duidelijkheid geven over het belang van het uitleggen van een beslissing die een jeugdreclasseerder neemt:

“Een cliënt van mij die momenteel behoorlijk aan het recidiveren is, dat zie je keer op keer en met justitie in aanraking. Twee weken na uitspraak van de rechter kreeg ik een telefoontje van de politie

'we hebben hem nu hier en hier voor opgepakt'. En dan blijkt de ene keer dat zijn onderzoek niet goed wordt uitgevoerd, krijgen ze de bewijzen niet rond of getuigen die niet op komen dagen enzovoorts. En er wordt keer op keer geseponneerd, dan wordt de zaak dus afgestoten. Die jongen begint op een gegeven moment het gevoel te krijgen 'ik ben hier de baas op straat. De politie pakt mij, maar ze kunnen me niets maken'. Dus je ziet dat hij begint te groeien in dat gedrag. Als je puur justitieel zou kijken zou je alle zaken tegen hem moeten vervolgen, dat is justitie. Maar ik heb de officier van justitie gebeld van 'ik wil jullie vragen, ik kan hun dat niet opdringen, maar vanuit de pedagogische kant wil ik jullie vragen om pas een zaak te vervolgen op het moment dat jullie zeker weten dat hij daar straf voor kan krijgen. Want deze jongen groeit door al die septs'. En dan leg ik dus uit wat er dan gebeurt en die officier van justitie die herkent het en zegt 'je hebt helemaal gelijk.'" (R1)

Het steeds opnieuw uitleggen is niet alleen van belang aangaande beslissingen die jeugdreclasserders nemen, maar ook in de strijd die de respondenten voeren tegen het negatieve imago dat cliënten hebben. Eerder is gebleken dat bijvoorbeeld bij de politie een zeer negatief beeld heerst van de cliënten. Ook in dat soort situaties zijn respondenten bezig met uitleggen om zo een realistisch beeld van de cliënten af te geven aan derden:

"Onze jongens zijn natuurlijk veel in beeld [bij politie] en dan heb je echt te maken met beeldvorming op basis van een strafblad. Daar moet je als jeugdreclassering ook altijd wel een beetje tegen vechten soms, om het hele beeld neer te zetten, in plaats van alleen het strafblad." (R2)

Gemeenschappelijke doelstelling zoeken

In het voorgaande is duidelijk geworden jeugdreclasserders de samenwerking met ouders van essentieel belang achten. Daarbij werd duidelijk dat ouders en jeugdreclasserders in beginsel vrijwel altijd hetzelfde vertrekpunt hebben; het stoppen van crimineel gedrag en het stimuleren van de ontwikkeling van de cliënt:

"Ouders willen niet dat hun kind met Justitie in aanraking komt. Ouders willen niet dat hun kind vastzit. Ouders hebben meteen wat te willen, ouders hebben meteen wat gemeenschappelijks met ons." (R1)

Gebleken is dat andere meer externe factoren, zoals een vechtscheiding of een negatief beeld van Bureau Jeugdzorg, kunnen zorgen voor een verstoorde samenwerking. Respondenten geven aan dat zij deze belemmeringen proberen te doorbreken door steeds opnieuw naar een gemeenschappelijke doelstelling met ouders te zoeken. De gemeenschappelijke doelstelling ligt daarin dat beide partijen het beste met de cliënt voor hebben. Daar vinden jeugdreclasserders en ouders elkaar:

"Het gemeenschappelijk met ouders is altijd... ik ben nog nooit een ouder tegen gekomen die zegt 'laat hem lekker delicten plegen, het zal me aan me reet roesten', zo gezegd. Dat bestaat gewoon niet." (R3)

Overigens tekenen respondent 3 en 5 hier wel bij aan dat wanneer ze te maken hebben met ouders uit lagere sociale milieus dat het een stuk lastiger is om een gemeenschappelijke doelstelling met ouders te vinden. In dat soort gevallen zegt respondent 3 nog intensiever bezig te zijn met het betrekken van de ouders bij de behandeling:

"Wat ik bijvoorbeeld standaard doe, als ik een jongere op kantoor spreek, of op school spreek, dezelfde dag hang ik dan aan de telefoon 'dit is er gebeurd, dit hebben we gedaan, hier hebben we over

gesproken en dit zijn de opdrachten die hij gekregen heeft'. En de ene ouder die reageert daar actiever op als een ander. Maar goed, we betrekken ze wel." (R3)

Jeugdreclasserders zijn op zoek naar een gemeenschappelijke doelstelling, omdat het voor hen een vertrekpunt vormt om ook ouders in beweging te krijgen:

"Ouders zullen nooit zeggen dat ze niet willen dat het goed gaat met hun kind. Ze willen gewoon dat het daar weer goed mee gaat. Dat wilden deze ouders ook. Prima, dan moeten we hier [thuisituatie cliënt] wat gaan veranderen." (R1)

Uit bovenstaande bevindingen ontstaat het beeld dat in contact met ouders voornamelijk geprobeerd wordt een gemeenschappelijke doelstelling te formuleren welke het vertrekpunt vormt voor de samenwerking met ouders. Uit de interviews komt dit coping mechanisme in relatie tot ouders ook naar voren als dominante manier waarop jeugdreclasserders zich in relatie tot ouders staande houden. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat enkele respondenten aangeven in contact met ouders ook bezig te zijn met het uitleggen en onderbouwen van het traject en beslissingen die zij nemen (R2 en R4):

"Ik ben dit werk niet gaan doen om alleen maar meewerking te krijgen, maar er zijn wel veel ouders waarbij je er samen uitkomt als je bekijkt wat mogelijk is en sommige ouders vinden het heel lastig om te begrijpen. Het is de kunst om het continu weer uit te leggen dat wat de mogelijkheden zijn vanuit Bureau Jeugdzorg, maar ook de onmogelijkheden." (R4)

Het uitleggen van het traject en de mogelijkheden die Bureau Jeugdzorg heeft is in sommige gevallen voor respondenten in contact met ouders een aanvulling op het zoeken van een gemeenschappelijke doelstelling.

4.4. Public confidence in the authority of the commissioner's profession

Nu de resultaten van de eerste drie dimensies van een *impossible job* uiteen zijn gezet kan ook de laatste dimensie besproken worden: *public confidence in the authority of the commissioner's profession*. In dit onderzoek staat de publieke professional centraal en daarom zal aan de orde komen welke opleiding jeugdreclasserders hebben gevolgd om hun werk te mogen doen, maar daarnaast ook hoe zij invulling geven aan hun werk en welke professionele kenmerken daarin te herkennen zijn. In de beschrijving zal duidelijk worden of respondenten zich door anderen gewaardeerd voelen als professional, of dat er sprake is van wantrouwen wegens de professionaliteit van jeugdreclasserders. In de analyse zullen de bevindingen gekoppeld worden aan de literatuur en vervolgens zal worden afgesloten met de coping mechanismen die respondenten in het kader van hun professionaliteit toepassen.

4.4.1. Beschrijving Public confidence in the authority of the commissioner's profession

Alle respondenten hebben een HBO-opleiding afgerond in een sociaal maatschappelijke richting. De meest voorkomende opleidingen zijn HBO Pedagogiek, HBO Sociaal Pedagogische Hulpverlening en HBO Maatschappelijk Werk en Dienstverlening. Een dergelijke HBO-opleiding is ook een toelatingscriterium voor medewerkers in de jeugdreclassering, verder worden er geen formele eisen gesteld wat betreft opleiding. Wel geven enkele respondenten zelf aan dat het in hun ogen wenselijk is wanneer een medewerker al elders ervaring heeft opgedaan met de doelgroep (R2, R3, R4, R5 en

R7). Volgens deze respondenten is de ervaring broodnodig om inzicht te krijgen in de doelgroep en uit te vinden in hoeverre een werknemer affiniteit heeft met de doelgroep (R4, R5 en R7):

“Het is wel zo dat als je wat oudgedienden hoort, dat die zeggen: ‘ga eerst maar eens een poos op de groep werken, het veld in. Ga eens werken met de doelgroep, leer hen te verstaan en ga dan is kijken of je hier in de functie als gezinsvoogd of reclassering de regie kan gaan voeren’. Je moet gewoon wel weten hoe je er mee om moet gaan. (...) Als je er mee gewerkt hebt, kun je er je het beste in verplaatsen.” (R3)

De meeste respondenten hebben zelf ervaring opgedaan in groepswork, of middels stages tijdens de opleiding. Behalve dat professionaliteit deels kan worden afgemeten aan feitelijkheden zoals opleiding en ervaring, is het van belang te bezien hoe de professionaliteit van jeugdreclasserders beoordeeld wordt door enerzijds henzelf en anderzijds door externen.

Beoordeling van professionaliteit door jeugdreclasserders

Wat opvalt in de gesprekken die gehouden zijn met jeugdreclasserders is dat zij zich zelf benoemen als een professional. Respondenten stippen verschillende aspecten van hun professionaliteit aan.

Eerder gaven respondenten al aan dat ze het belangrijk vinden dat jeugdreclasserders beschikken over voldoende ervaring zodat ze weten met welke doelgroep ze te maken hebben. Dit lijkt te betekenen dat respondenten vinden dat niet zomaar iedereen het beroep van jeugdreclasserder uit kan voeren (R3, R4, R5 en R7). Een respondent bevestigt dit beeld door te zeggen:

“Ik denk dat mensen die dit werk goed kunnen, affiniteit moeten hebben met de doelgroep en dit werk ook leuk moeten vinden. En dat niet iedereen dit kan, ongeacht je achtergrond. Dat je niet kunt zeggen ‘als je HBO geschoold bent SPH, Pedagogiek dan kun je dit wel’.” (R4)

De respondent lijkt hiermee te willen aangeven dat er meer nodig is dan een opleiding, het gaat ook om bepaalde kwaliteiten en vaardigheden die niet iedereen aan kan leren. Jeugdreclasserders hebben deze vaardigheden nodig om de, zich door henzelf opgelegde kerntaak te kunnen vervullen:

“Het is gewoon echt onze taak om de behandeling te zoeken die past bij de jongere, die hij nodig heeft.” (R2)

Andere respondenten bevestigen dit beeld. Een van de respondenten stelt het zelfs nog scherper wanneer er gesproken wordt over de op handen zijnde transitie van de Jeugdzorg. Wanneer ter sprake komt dat jeugdreclassering straks wordt ondergebracht bij de gemeente stelt de respondent dat er in die transitie expliciet aandacht moet zijn voor het waarborgen van de expertise van jeugdreclassering.

Een laatste kenmerk dat nog door de respondenten ter sprake wordt gebracht zijn de zogenaamde casusbesprekingen binnen het team waarin jeugdreclasserders werkzaam zijn (R1, R2, R3, R4, R5, R6 en R7). In deze wekelijkse, soms maandelijkse praktijk begeleiding wordt van jeugdreclasserders verwacht dat zij cases inbrengen die vervolgens door het team besproken worden. Een respondent zegt hierover:

“Het is continu het professionele handelen wat je eigenlijk dan bespreekt en waar je feedback op krijgt en waar je bij geholpen wordt.” (R1)

De respondent geeft hier aan dat hij het handelen van jeugdreclasseerders beoordeelt als professioneel en tevens dat het professioneel handelen uitgebreid en verbeterd kan worden door casuoverleg onder collega's.

Beoordeling van professionaliteit door externen

Om zo volledig mogelijk in beeld te krijgen hoe de professionaliteit van jeugdreclasseerders gewaardeerd wordt, is het niet alleen van belang de respondenten aan het woord te laten over hoe zij hun eigen professionaliteit zien, maar ook hoe zij denken dat hun professionaliteit door externen wordt beoordeeld. Deze externe waardering komt in een tweetal vormen tot uiting, in relatie tot ketenpartners zoals justitie en ouders en in relatie tot de maatschappij.

Al eerder werd duidelijk dat het contact met justitie over het algemeen goed verloopt (zie 4.3.1. Beschrijving *Intensity of conflict among constituencies*). Respondenten geven aan dat zij ruimte ervaren om met de officier van justitie te overleggen en dat in veel gevallen hun advies door justitie wordt overgenomen (R1, R2, R3, R5, R7). Respondent 5 tekent hierbij aan dat het vertrouwen dat justitie in medewerkers van de jeugdreclassering heeft, wel moet groeien. Een jarenlange, positieve samenwerking bevordert de mogelijkheid tot overleg, maar ook de mate waarin het oordeel en werk van jeugdreclasseerders gewaardeerd wordt:

“En dan denk ik wel dat had ik van die ouders niet verwacht, of dan verwacht ik een hele goeie samenwerking te hebben en dan zeggen ze in de rechtbank ‘nou, mevrouw [naam] doet ook niet echt heel erg veel’. Dan kan ik wel echt door de grond heen zakken. Alleen inmiddels, rechters zijn onafhankelijk en officier van justitie in principe ook, maar door de jaren lange samenwerking weten ze inmiddels echt wel wie ik ben en wat ik doe en mijn rapportages zijn ook wel uitgebreid. Als ik een jongere terugmeld vinden ze dat niet altijd leuk, maar ze zien wel hoe ik er ben gekomen. Als je dat helemaal uitschrijft is dat wel heel erg duidelijk. En in die zin heb ik wel altijd het idee dat ik gesteund word door de rechtbank, ondanks dat de rechter het onafhankelijk toetst.” (R5)

Dus hoewel justitie een andere focus heeft, meer op de strafmaat (zie 4.3.1. Beschrijving *Intensity of conflict among constituencies*), uit bovenstaand citaat kan worden opgemaakt dat een jarenlange positieve samenwerking wel bijdraagt aan de geloofwaardigheid van jeugdreclasseerders en dat zij zich in hun professionaliteit gekend voelen door justitie.

In contact met ouders ontstaat een iets gevarieerder beeld wat betreft de erkenning van de professionaliteit van de respondent. Eerder is ook al duidelijk geworden dat ouders een belangrijke actor zijn in het begeleidingstraject van de jongere en dat jeugdreclasseerders daarom zoeken naar een samenwerking met hen (zie 4.3.1. Beschrijving *Intensity of conflict among constituencies*). In de meeste gevallen lukt het om een goede samenwerking met ouders te bewerkstelligen. Dit lijkt te danken aan de gemeenschappelijke doelstelling die ouders en respondenten hebben (zie 4.3.2. Coping mechanismen *Gemeenschappelijke doelstelling zoeken*). Er mag echter worden aangenomen dat ouders eerder geneigd zijn mee te werken als zij ook geloven in de mogelijkheden die een jeugdreclasseerder kan bieden. Dit wordt bevestigd door respondenten die aangeven dat wanneer ouders jeugdreclasseerders wantrouwen, zij ook geneigd zijn niet mee te werken (R1, R2, R3, R4).

Een belangrijke kanttekening is dat respondenten aangeven dat ouders soms op het eerste gezicht weinig tot geen vertrouwen hebben in de jeugdreclasserder, maar dat dit vertrouwen wel kan groeien (R5, R6):

“Ik evalueer altijd met mijn cliënten en met ouders erbij wat ze vonden van de begeleiding en wat ze vonden van mij. Wat het mooiste compliment is wat ik gelukkig al vaker heb gekregen dat ouders ook wel ooit iets over Jeugdzorg hadden gehoord en toen ze wisten dat ik van Bureau Jeugdzorg kwam zoiets hadden van ‘O hemel, wat halen we binnen?’ En dat het allemaal wel meeviel en dat ze ook wel steun en hulp hebben ervaren. Dat is prettig.” (R1)

In relatie tot de maatschappij lijken respondenten zich minder erkend te voelen als professional. Dat bleek al in de beschrijving van de dimensie *strength of the agency myth* (zie 4.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth*) waar duidelijk wordt dat respondenten in de maatschappij en hun privé-omgeving vaak stuiten op onbegrip over beslissingen die zij nemen. Dit beeld wordt bevestigd door het volgende citaat onderstreept:

“In de samenleving is het natuurlijk heel erg ‘straf, straf, straffen’. Alleen uit onderzoek is gebleken dat dat ook niet altijd wenselijk is.” (R5)

Uit dit citaat blijkt dat jeugdreclasserders op basis van onderzoek een bepaalde aanpak kiezen; onderzoek wijst uit dat een ‘mildere aanpak’ in veel gevallen beter werkt. Ondanks dat blijft de samenleving roepen om zwaardere straffen. Het oordeel van de jeugdreclasserder en het feit dat keuzes door onderzoek onderbouwd worden, resulteert niet in een acceptatie van de beslissingen die jeugdreclasserders nemen. De maatschappij blijft roepen om zwaardere straffen voor jonge delinquenten. Daarnaast bestaat bij respondenten het beeld dat Bureau Jeugdzorg het in de ogen van de maatschappij ‘niet goed kan doen’ (R3) (zie ook 4.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth*).

Analyse

Uit bovengenoemde bevindingen ontstaat een tweeledig beeld. Duidelijk is geworden dat jeugdreclasserders zichzelf zien als professionals met allerlei kenmerken die daarbij passen. Respondenten geven aan op zoek te gaan naar datgene wat goed is voor de cliënt. Hieruit kan worden opgemaakt dat ze een grote mate van zelfstandigheid en handelingsvrijheid ervaren in het bepalen van het traject voor de cliënt. Daarnaast lijken respondenten te vinden dat het vak een zekere exclusiviteit heeft, niet iedereen is tenslotte geschikt om het werk te doen. Het spreken over expertise die uitsluitend toebehoort aan jeugdreclasserders bevestigt het beeld dat jeugdreclasserders zichzelf beoordelen als professionals met exclusieve kennis van zaken. Hiermee wordt bevestigd wat De Ruyter (2007) ook al zegt, dat er professionals zijn die, hoewel zij niet voldoen aan de eisen die gesteld worden aan een klassieke professional, zich wel professionals voelen. Aan de hand van bovenstaande bevindingen kan gesteld worden dat dit van toepassing is op jeugdreclasserders.

In de dimensie *public confidence in the authority of the commissioner’s profession* zoals die is verwoord door Hargrove en Glidewell (1990) is het echter niet direct van belang of de beroepsgroep zichzelf als professional beschouwt; het is belangrijker hoe externen de professionaliteit van de beroepsgroep beoordelen, want het gaat tenslotte om publiek vertrouwen in de publieke

professional. Het vertrouwen dat professionals ervaren vanuit de maatschappij in hun professionaliteit lijken de professionals af te meten aan reacties op hun werk door vrienden en familie en door berichtgeving in de media. De reacties van mensen uit hun privéomgeving ervaren jeugdreclasserders vaak als negatief en zij hebben het gevoel zich sterk te moeten verantwoorden over genomen beslissingen. Ook de berichtgeving in de media is zeer negatief ten opzichte van Bureau Jeugdzorg en daaraan verwant over jeugdreclassering (zie 4.1.1. Beschrijving *strength of the agency myth*). Daarnaast lijken de respondenten de maatschappelijke waardering voor hun professionaliteit af te meten aan reacties van belangrijke stakeholders als ouders en justitie. Dit zijn tenslotte ook min of meer externen en hoe zij zich verhouden tot de professional, lijkt voor jeugdreclasserders ook van belang te zijn in hoe zij zich gewaardeerd voelen. Uit de bevindingen blijkt dat de jeugdreclasserders zich professioneel erkend voelen door justitie. Er is veel overleg mogelijk tussen beide partijen en de mening van jeugdreclasserders wordt door justitie serieus genomen. Het vertrouwen in de professionaliteit lijkt toe te nemen naar mate de samenwerkingsjaren oplopen. Ouders van cliënten lijken doorgaans sceptischer over de professionaliteit van jeugdreclasserders. De respondenten geven aan in het eerste contact vaak hun best te moeten doen ouders te overtuigen van hun hulp en goede bedoelingen. Als dat echter lukt, gaan ouders vaak wel inzien dat de jeugdreclasserder de intentie heeft goed werk te leveren. Als al deze aspecten samen worden genomen ontstaat het beeld dat de respondent een laag maatschappelijk vertrouwen in hun professionaliteit ervaren. De respondenten geven immers aan voornamelijk negativiteit en onbegrip te ervaren in de maatschappij over het werk dat zij doen. Dat komt op meerdere plekken naar voren (zie 4.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth* en 4.3.1. Beschrijving *Intensity of conflict among constituencies*). De maatschappij ziet vaak een andere oplossing voor de problematiek dan dat jeugdreclassering doet en daarbij lijkt zij het werk van Bureau Jeugdzorg vrijwel nooit goed te keuren. Het vertrouwen in de professionaliteit van jeugdreclasserders wordt om die redenen als erg laag ervaren.

4.4.2. Coping mechanisms

In de interviews met de jeugdreclasserders bleek dat zij juist vanuit de overtuiging een professional te zijn bepaalde coping mechanismen hanteren. Deze coping mechanismen beschouwen de respondenten als onderdeel van hun professionele repertoire, maar in het licht van de typering van de jeugdreclasserders (zie 2.4 *Medewerkers in het VMBO-basis en de jeugdreclassering getypeerd*) kunnen zij gezien worden als manieren waarop jeugdreclasserders zich staande proberen te houden te midden van de complexe omgeving.

Verantwoordelijkheid bij de cliënt leggen en Beroepen op professionaliteit

Al eerder is naar voren gekomen dat respondenten het als hun professionele verantwoordelijkheid zien om de begeleiding zo in te steken zoals dat past bij de cliënt. De insteek die zij vervolgens kiezen in de begeleiding is er één van ondersteuning en begeleiding.

“Wij komen er even in, maar wij gaan ook weer een keertje je leven uit en dat is het de bedoeling dat jij gewoon je ding doet. Dat is dus wel jezelf ook wel ondergeschikt maken aan. Ik zie mezelf ook vooral als iemand die ondersteunt en die faciliteert dat de jongere door kan.” (R1)

De respondent geeft duidelijk aan dat hij de cliënt wel ondersteunt en begeleidt, maar dat de cliënt zelf de stappen moet zetten. Hier lijkt het beeld te ontstaan dat de respondent de

verantwoordelijkheid voor het slagen van het traject bij de jongere legt. Vrijwel alle respondenten bevestigen dit door expliciet aan te geven niet de verantwoordelijkheid te dragen voor de stappen die de cliënt zelf moet zetten (R1, R2, R3, R4, R5 en R7). Respondenten zeggen wel een naar eer en geweten zo goed mogelijk traject uit te zetten, mede vanuit hun professionele expertise, maar vervolgens ligt de verantwoordelijkheid voor het slagen daarvan bij de cliënt:

“Als ik denk ‘ik heb alles gedaan wat ik kon’ en die jongere heeft toch de keuze gemaakt om te recidiveren, dan is dat ook wel de verantwoordelijkheid van de jongere.” (R2)

De respondent geeft hierbij echter wel duidelijk aan dat hij de overtuiging moet hebben ‘alles te hebben gedaan wat kon’. Hierin is de professionele expertise van de jeugdreclasseerders terug te herkennen. Als zij naar eer en geweten handelen, maar de cliënt gaat toch de fout in, kunnen zij dit van zich af laten glijden. In gesprek met een respondent noemde de respondent een situatie waarbij hij een cliënt heeft moeten terugmelden en waarvan de behandeling dus voortijdig is stopgezet. In antwoord op de vraag of de respondent het gevoel had gefaald te hebben antwoordde hij:

“In die zaak niet, omdat ik daar precies dat gedaan heb wat ik moest doen om deze jongen wel in die begeleiding te kunnen trekken. Nou die weigerde gewoon pertinent.” (R1)

Het bovenstaande in ogenschouw genomen lijkt het coping mechanisme uit twee onderdelen te bestaan, enerzijds het leggen van de verantwoordelijkheid bij de cliënt, maar dit alleen als de jeugdreclasseerder anderzijds zich kan beroepen op zijn professionaliteit. Deze twee mechanismen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Respondenten geven cliënten alleen de volle verantwoordelijkheid als zij ervan overtuigd zijn zelf professioneel gezien alles gedaan te hebben wat in hun macht ligt (R1, R2, R3, R4, R5 en R7). Respondenten lijken vooral in relatie tot de cliënten gebruik te maken van deze coping mechanismen, maar in enkele andere gevallen beroepen zij zich ook op hun professionaliteit, bijvoorbeeld in relatie tot ouders, of ten overstaan van de maatschappij. In elk van deze gevallen is het zo dat de behandeling niet succesvol is afgerond, en dat daarover onvrede heerst bij cliënten, ouders of in de maatschappij. Respondenten geven echter aan deze onvrede achter zich te kunnen laten als zij professioneel gezien alles gedaan hebben wat ze konden. Het volgende citaat onderstreept dat nogmaals. Het is een reactie van een respondent op de vraag hoe hij de situatie ervoer toen hij een cliënt voortijdig terug moest melden:

“Het is natuurlijk jammer en ik vind het ook verdrietig voor zijn ouders omdat die nu weer met een jongen zitten die ze niet in huis willen, maar die op straat staat, dus wat moet je dan. Aan de andere kant ben ik blij, dat klinkt misschien een beetje gek, maar ben ik blij dat we alles op alles hebben gezet om deze jongere te ondersteunen. Dus ik kan mezelf wel recht in de spiegel aankijken.”

Overleggen met collega's

In de beschrijving van de dimensie werd al duidelijk dat binnen de organisatie van jeugdreclassering er wekelijkse, soms maandelijkse casusbesprekingen zijn waar de jeugdreclasseerders verplicht aan moeten deelnemen:

“Er zijn casuïstiekbesprekingen, in een team van zes of zeven personen. Dan vergaderen we een keer in de week en dan is het de bedoeling dat je zaken inbrengt. Dan krijg je ook feedback en antwoorden op je vragen. Dat is heel belangrijk in dit werk.” (R6)

Naast deze casusbesprekingen hebben de respondenten verplichte overleggen met een gedragswetenschapper die hen begeleidt bij hun werk. Naast deze officiële momenten waarop terugkoppeling en begeleiding plaatsvindt, geven alle respondenten aan ook zelfstandig veel met collega's te overleggen. Deze informele momenten tussen collega's zijn voor de respondenten momenten waarop zij twijfels over hun aanpak in een bepaalde zaak kunnen bespreken, input kunnen vragen van mede-jeugdreclasserders, maar de momenten blijken voornamelijk relevant voor respondenten wanneer zij hun ei kwijt willen over situaties die ze in de werksfeer meemaken:

“Op het kantoor kan ik met mijn collega's best wel even vloeken en schelden over wat ik ongenueanceerd vind van iemand en dat lucht ook wel weer op.” (R7)

Respondenten geven aan dat het belangrijk is dat zij een goede band met collega's hebben, omdat het hen werkplezier geeft waardoor zij zich beter te midden van alle complexiteit staande kunnen houden:

“En goeie collega's is heel belangrijk in dit werk, ik denk dat dat het allerbelangrijkste is. Daardoor ga ik ook met plezier naar mijn werk, omdat ik leuke collega's heb.” (R5)

5. Bevindingen over VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg

In dit hoofdstuk volgt de weergave van de resultaten van de interviews met de professionals in het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg (VMBO BBL). Hier wordt dezelfde structuur aangehouden als in het vorige hoofdstuk; allereerst zal per dimensie weergegeven worden hoe de respondenten zich tot de dimensie verhouden en vervolgens hoe het volgens hen in praktijk tot uiting komt. Daarna volgt een analyse waarin de bevindingen worden geconfronteerd met de literatuur uit het Theoretisch Kader en tenslotte zullen de coping mechanismen die de respondenten toepassen worden gepresenteerd.

Zoals in dit hoofdstuk zal blijken zijn de resultaten van het VMBO BBL iets minder uitgebreid dan de resultaten uit de jeugdreclassering. Daarnaast ontstaat het beeld dat respondenten in VMBO BBL het moeilijker hebben dan jeugdreclasserders. Dit komt doordat het kader waarbinnen zij opereren strakker is dan in jeugdreclassering; van docenten wordt immers verwacht dat zij ervoor zorgen dat leerlingen voldoen aan de eisen om over te kunnen naar een volgende klas, of om hun diploma halen. Het speelveld van VMBO BBL docenten is daarbij ook veel kleiner dan jeugdreclassering; docenten zijn enkel bij de doelgroep betrokken waar het schoolgerelateerde zaken betreft. VMBO BBL docenten lijken daarom iets minder breedvoerig te zijn dan jeugdreclasserders, omdat zij slechts op het gebied van educatie bij hun doelgroep betrokken zijn en omdat het beperkte speelveld ervoor lijkt te zorgen dat docenten minder middelen tot hun beschikking hebben om zich staande te houden binnen hun beroep. De bevindingen van beide beroepsgroepen zullen in het volgende hoofdstuk verder met elkaar worden geconfronteerd.

5.1. The strength of the agency myth

Om te kunnen beoordelen in welke mate respondenten te maken hebben met maatschappelijk vertrouwen in hun doelstellingen, is het eerst van belang helder te krijgen welke doelen de respondenten zeggen na te streven. Vervolgens kan worden ingegaan in hoeverre respondenten zich gesteund voelen door de maatschappij in het nastreven van deze doelstellingen. In de analyse kan dan beoordeeld worden hoe de respondenten in het VMBO BBL onderwijs zich verhouden tot de dimensie *strength of the agency myth* (Hargrove en Glidewell, 1990).

5.1.1. Beschrijving Strength of the agency myth

De grootste en belangrijkste reden dat kinderen naar school gaan is om het schooltraject succesvol af te ronden door een diploma te halen. Dat is op het VMBO BBL niet anders. Dit is de primaire organisatiedoelstelling die dan ook door alle respondenten wordt onderschreven. In de gesprekken met de VMBO BBL docenten lijkt naar voren te komen dat het buiten kijf staat dat zij streven naar het behalen van deze doelstelling. In gesprek over hoe belangrijk een respondent het behalen van een diploma vindt, is het antwoord:

“Je hebt dan te maken met de doelen en ambities waarvoor je bent aangenomen op een school. (...) Ik vind het PTA doel [programma van toetsing en afsluiting] en het eindexamen wel belangrijk.” (R13)

De respondent lijkt hier te zeggen dat er geen discussie over mogelijk is of je als docent nastreeft dat leerlingen hun diploma halen, dan wel overgaan naar de volgende klas. Andere respondenten geven ook aan dat dit het hoofddoel is en dat zij er in hun dagelijks werk mee bezig zijn (R8, R11, R12, R13

en R14). Dit beeld wordt bevestigd door respondenten die aangeven leerlingen extra begeleiding te geven wanneer zij er niet goed voor staan:

“We hadden dit jaar een leerling en die stond er slecht voor; allemaal vijven. [tegen de betreffende leerling:] ‘Je gaat zo nooit een diploma halen, ik wil je wel huiswerkbegeleiding geven. Dan mag je vier uur extra bij mij in de les komen. Ga je huiswerk maken en dan kun je vragen stellen wanneer je dat wil.’” (R12)

In de interviews blijkt dat respondenten niet alleen nastreven leerlingen over te laten gaan, of te laten slagen. Veel respondenten geven aan dat zij in hun dagelijks werk voornamelijk willen bewerkstelligen dat leerlingen een fijne tijd hebben op school, dat zij zich op persoonlijk vlak verder ontwikkelen en dat VMBO docenten leerlingen ‘verder willen brengen’ (R8, R9, R10, R11, R12 en R13).

“Het doel is natuurlijk dat je alle leerlingen verder helpt. En dat ze een zo goed mogelijke plek in de maatschappij bereiken. Ze moeten allemaal op de een of andere manier een keer aan het werk en je wilt ze de best mogelijke startpositie geven.” (R10).

In dit kader proberen respondenten leerlingen zelfstandigheid mee te geven (R8), hen een prettige tijd op school te geven (R10), of te stimuleren hoger op te komen (R11).

Bij deze dimensie is het vooral van belang hoe externen deze doelstellingen waarderen. In de interviews is met respondenten gesproken over of en hoe zij steun van buiten af ervaren door met hen in gesprek te gaan over de manier waarop volgens hen het VMBO BBL onderwijs gewaardeerd wordt door de maatschappij. Uit de interviews ontstaat het beeld dat de respondenten het idee hebben dat het VMBO BBL onderwijs met name negatief gewaardeerd wordt in de samenleving. Respondenten noemen verschillende aspecten waaruit dit kan worden afgeleid.

Allereerst blijkt dat veel respondenten het idee hebben dat het VMBO BBL negatief te boek staat in de maatschappij (R8, R9, R12, R13 en R14). Overigens lijkt dit een onterecht negatief beeld te zijn. Enkele respondenten geven namelijk aan dat de maatschappij het VMBO is, aangezien het grootste deel van de bevolking mensen zijn met een VMBO-opleiding die broodnodig zijn voor het draaiende houden van de maatschappij (R9 en R13):

“Ik denk dat mensen vaak niet goed genoeg om zich heen kijken hoeveel de basis en kader leerlingen doen in de maatschappij. Ik zeg altijd tegen de leerlingen ‘god sta ons bij als jullie allemaal een keer een week gaan staken’. Dat lijkt me echt verschrikkelijk, dat lijkt me een heel vervelende maatschappij. Dan kom ik ook niet meer aan mijn knipbeurt, dan zijn de straten niet meer schoon, dan word ik ook niet goed geholpen in een kledingzaak, boekhoudbedrijven werken allemaal een stuk langzamer en houd op over de ICT die stopt. En dan ben ik nog niet eens begonnen met het bouwen van huizen. (...) Het publiek ziet het alleen niet zo.” (R13)

Volgens deze respondenten is de maatschappij dus ten onrechte negatief gestemd over het VMBO BBL onderwijs en haar leerlingen. Toch kan dit niet voorkomen dat er in de maatschappij overwegend weinig draagvlak is voor het VMBO BBL onderwijs.

Het negatieve beeld van het VMBO BBL onderwijs wordt gevoed door de negatieve berichtgeving in de media (R8). Respondenten komen vooral in de privésfeer met dit negatieve imago in aanraking, bijvoorbeeld wanneer zij vertellen dat ze VMBO BBL docent zijn. Respondenten krijgen dan vaak de reactie dat dat wel heel heftig moet zijn, dat leerlingen toch allemaal zo brutaal zijn, of dat anderen niet met hen van beroep zouden willen ruilen (R8, R9 en R12).

Vrijwel alle respondenten hebben het idee hebben dat het VMBO laag gewaardeerd wordt in de samenleving. De lage waardering voor het VMBO schemert ook door in overheidsbeleid, bijvoorbeeld door bezuinigingen op onderwijs:

“Er is natuurlijk heel weinig geld op scholen. Dus je moet het doen met niks. En daarin zit natuurlijk ook waardering. En daaraan kunnen de scholen zelf niets doen per se, dat heeft gewoon te maken met overheidsbeleid, dat daar blijkbaar niet voldoende prioriteiten zijn.” (R9)

Respondenten zien die waardering van het onderwijs niet alleen terug in financieel beleid, maar ook in ander overheidsbeleid waarin de overheid weinig ruimte laat voor VMBO BBL leerlingen. VMBO docenten willen leerlingen verder brengen, maar respondenten geven aan het gevoel te hebben te worden tegengewerkt door nieuwe regelgeving vanuit de overheid:

Laatst las ik het bericht dat PABO's, waarschijnlijk willen gaan stoppen met MBO'ers aannemen. Ja, ik heb best wel wat meiden in de klas die nu onderwijsassistent willen gaan doen en echt de droom hebben 'ik wil later juf worden'. En ja, dan loop ik te verkondigen dat ze met veel doorzettingsvermogen er wel komen. Gewoon eerst MBO dan HBO en ja, dan lees ik weer zo'n bericht in de krant en dan denk ik 'wat is dat nou?' Daar komen zij dan waarschijnlijk niet als het echt zo gaat lopen dat het wordt tegengehouden.” (R8)

De respondent geeft aan dat het behalen van doelstellingen als 'leerlingen verder brengen' bijna niet meer haalbaar is in een maatschappij die beslissingen neemt zoals hierboven genoemd worden. Dit lijkt erop te duiden dat er in de samenleving weinig begrip is voor doelstellingen van docenten in het VMBO BBL onderwijs.

Analyse

Uit bovenstaande beschrijving ontstaat het beeld dat hoewel de organisatie en de respondenten allerlei nobele doelen nastreven in hun werk, er in de maatschappij weinig ruimte lijkt voor het VMBO BBL onderwijs. De samenleving lijkt geen oog te hebben voor de bijdrage die VMBO BBL leerlingen leveren in de maatschappij. Daarnaast uit de lage maatschappelijke waardering zich in het overheidsbeleid; er is te weinig geld voor scholen en er ontstaat regelgeving die docenten tegenwerkt in het behalen van bepaalde doelstellingen zoals het hoger op brengen van de leerlingen. Respondenten lijken dus een lage waardering voor het VMBO BBL onderwijs op te merken in de samenleving.

Al deze bevindingen in ogenschouw genomen lijken er sterke overeenkomsten met wat Hargrove en Glidewell (1990) omschrijven als de extreme kant van de dimensie *Strength of the agency myth*. Zij bevestigen immers ook dat een lage maatschappelijke waardering te herkennen is aan discontinuïteit in overheidsbeleid en weinig maatschappelijke financiële steun. Deze aspecten worden ook benoemd

door de respondenten. Het VMBO BBL onderwijs kan niet per definitie rekenen op maatschappelijke en politieke steun, waardoor het voor respondenten vaak lastig is om hun doelstellingen te behalen.

5.2. Legitimacy of clients

In de beschrijving van de leerlingen van het VMBO BBL komen twee aspecten naar voren; enerzijds hoe de respondenten de leerlingen omschrijven, anderzijds hoe respondenten denken dat de maatschappij de leerlingen ziet. Op basis hiervan kan in de analyse duidelijk worden of de leerlingen legitiem, of illegitiem beoordeeld worden. Vervolgens wordt ingegaan op de coping mechanismen die respondenten in relatie tot deze dimensie toepassen.

5.2.1. Beschrijving Legitimacy of clients

Als aan respondenten gevraagd wordt of zij de leerlingen waar zij mee werken willen omschrijven is vaak het eerste antwoord dat het om een gevarieerde doelgroep gaat; de leerlingen lopen sterk uiteen. Het beeld dat ontstaat uit de omschrijving van de respondenten is ondanks de verscheidenheid in leerlingen toch wel dat het een complexe doelgroep betreft:

“Binnen het VMBO heb je ook echt honderd en één soorten leerlingen. Maar wat je er op zich over kunt zeggen is dat het wel echt een pittige doelgroep is.” (R8)

In de interviews komt naar voren dat er zowel rustige leerlingen zijn die zich meer op de achtergrond houden, als heel drukke kinderen die veel aandacht opeisen in de klas (R8, R9, R10, R11, R12, R13 en R14). Deze combinatie is wellicht de reden dat de doelgroep zo pittig is, drukke leerlingen vragen veel aandacht van de docent en overstemmen daarmee snel de rustige leerlingen (R8, R9, R10 en R13). Hoewel dit geen vreemd verschijnsel is in het onderwijs, lijkt de doelgroep van het VMBO BBL toch een klasse apart. Dit komt naar voren wanneer respondenten VMBO BBL leerlingen vergelijken met leerlingen op andere niveaus:

“In kaderklassen loopt het allemaal wel iets gestroomlijnder dan in een basisklas [BBL]. Daar moet je gewoon alle zeilen bijzetten om daar goed mee om te gaan, zeg maar.” (R8)

“Bij HAVO is het ook wel makkelijk, daar hoef ik alleen te zeggen ‘jongens, mond dicht we gaan verder.’ (R11)

De respondenten lijken aan te geven dat VMBO BBL leerlingen toch een ander type leerlingen zijn dan leerlingen op het VMBO Kader Beroepsgerichte Leerweg, of andere niveaus als HAVO. Leerlingen op het VMBO BBL onderscheiden zich vooral van leerlingen op andere niveaus op basis van hun gedrag. Alle respondenten geven aan dat hun leerlingen drukker zijn dan andere leerlingen, meer fysiek ingesteld waardoor er bijvoorbeeld meer vechtpartijen zijn, dat leerlingen vaak ernstige concentratieproblemen hebben en verbaal zeer direct zijn (R8, R9, R10, R11, R12, R13 en R14). Opvallend is dat respondenten aangeven dat de leerlingenpopulatie niet alleen anders is qua cognitief niveau en gedragskenmerken, maar dat leerlingen op het VMBO BBL meer dan andere leerlingen te maken lijken te hebben met sociale problematiek zoals stoornissen in het autistisch spectrum, of een onstabiele thuissituatie (R8, R10, R11, R12, R13 en R14). In reactie op de vraag of een respondent een gemiddelde leerling zou kunnen omschrijven gaf hij als antwoord:

“Als ik er dan een gemiddelde leerling uit pik dan is die leerling een jaar of 16, komt uit [woonplaats], komt uit een achterstandsmilieu, om het maar zo te zeggen. Het kan zijn dat de leerling ouders heeft die uit het buitenland komen en nog niet zo heel goed Nederlands spreken. De leerling over het algemeen zelf wel, omdat zij hier geboren zijn. Het kan ook zijn dat de leerling gewoon uit een achterstandsmilieu komt omdat de ouders of in de bijstand zitten, of in de schuldsanering, dat zien we de laatste tijd ook steeds meer gebeuren. Deze leerling heeft broertjes en zusjes waar ze voor moeten zorgen, vaak naar school brengen, of ophalen 's middags. Vaak is het een van de twee en niet allebei. Als ze thuis komen dan gaan ze vaak naar buiten en daar verblijven ze, meestal gaan ze wel thuis eten. Vader of moeder heeft dan toch wel gekookt. Over het algemeen zijn de ouders niet meer bij elkaar. Dan merk je dat ze vaak moeder en stiefvader, of vader en stiefmoeder hebben. Over het algemeen zijn ze door de weeks wel bij moeder, dat zie je wel heel veel en in het weekend bij vader. Of om de week, dat zie je ook steeds vaker. Dat is wel heel chaotisch voor kinderen.” (R12)

Uit deze omschrijving kan worden opgemaakt dat een gemiddelde leerling vaak uit een onstabiele thuissituatie komt door armoede, scheidingen of schulden. Omdat er vanuit huis zo weinig randvoorwaarden worden geschapen is het voor die leerlingen soms nog moeilijker op school goed te functioneren (R8, R10, R13). Een enkele respondent benadrukt uitdrukkelijk dat dit niet voor alle leerlingen geldt (R8 en R13), maar in het algemeen ontstaat het beeld dat de leerlingen in het VMBO BBL onderwijs een complexere doelgroep zijn dan overige leerlingen op een middelbare school. Een concreet voorbeeld van hoe het er in de klas aan toe kan gaan in het VMBO BBL kan dit nog eens extra onderstrepen. Een respondent vertelt over een situatie waarin hij een les van een collega moest overnemen:

“En ja, dan zit je daar en dan worden er constant rotopmerkingen gemaakt over dat ze je niet mogen, dat zeggen ze recht in je gezicht. Of dan hoor ik ergens in een hoekje het lokaal ‘kankerhoer’ gewoon vallen en ja dat moet je dan echt wegslikken van ‘ik sta hierboven’. Dat is echt 50 minuten jezelf inhouden en opkroppen en in dat geval ben ik na afloop ook wel in janken uitgebarsten bij mijn collega’s en heb ik gezegd: ‘dit doe ik niet meer’. Deze klas wil ik niet nog eens opvangen. Maar dat gebeurt gewoon. Of vorig jaar, iemand die het raam open ging doen en zei: ‘beter springt ze naar buiten, dan is ze beter af, of dan zijn wij beter af’. En een jongen die op de grond voor mij ging rochelen van ‘zo weinig respect heb ik voor je’. Dat hoor je wel gewoon voorbij komen. Het zijn wel de excessen, maar het komt voorbij.” (R8)

In gesprek hierover benadrukt de respondent dat dit de verhalen zijn die naar buiten komen waardoor de maatschappij ook met afkeer naar het VMBO BBL onderwijs kijkt. Ook in gesprek met andere respondenten ontstaat het beeld dat VMBO BBL leerlingen een voornamelijk negatief imago hebben in de maatschappij (R8, R9, R10, R11, R12, R13 en R14). In de media en uit reacties in de privéomgeving van de respondenten blijkt dat de samenleving VMBO BBL leerlingen ziet als drukke en brutale kinderen die te pas en te onpas rotzooi trappen (R12). Dit negatieve beeld van de leerlingen is ook de respondenten niet vreemd. Een respondent geeft aan dat hij, voordat hij les ging geven in het VMBO BBL, zelf ook een negatief beeld van de leerlingen had:

“Dat beeld [lesgeven op het VMBO is kommer en kwel] had ik zelf ook. Ik ben acht jaar geleden het onderwijs in gerold en toen had ik dat beeld ook. Ik dacht ‘nee, ik moet naar de Oude Maas’. Ik moest stage gaan lopen en ik dacht ‘nee, dat wordt alleen maar vechten en gedoe. Leerlingen die met stoelen gooien en alles’.” (R12)

De respondent geeft aan zelf ook een lage waardering te hebben gehad voor VMBO BBL leerlingen toen hij slechts toeschouwer was en nog niet in het VMBO werkte. De respondent bevestigt het beeld dat de maatschappij weinig sympathie heeft voor de doelgroep.

Respondenten geven aan dat ook leerlingen te kampen hebben met het negatieve imago. Een respondent vertelde in gesprek te zijn met een groepje leerlingen over het feit dat ze niet goed genoeg hun best deden op school. Een kort fragment uit het gesprek:

“[Docent tegen de leerlingen]: ‘Wat willen jullie nou eigenlijk in je leven? Als je op deze manier door blijft gaan dan ga je heel weinig bereiken’. En toen kwam het hoge woord eruit bij een aantal: ‘wat willen wij bereiken? Er valt niet zoveel te bereiken voor ons. We doen VMBO basis, wat denkt u nou, we gaan nooit zo worden als u hoor, dat we zoveel gaan verdienen’.” (R8)

Uit dit citaat blijkt dat leerlingen zelf het idee meekrijgen dat ze weinig kansen hebben in de maatschappij. Dat heeft enerzijds te maken met het opleidingsniveau, anderzijds kan het ook te maken hebben met hoe de maatschappij VMBO leerlingen benadert: als domme leerlingen die geen, of een beperkte bijdrage leveren aan de maatschappij. Dit lijkt zijn weerslag te hebben op leerlingen; vanuit het idee dat ze toch niets kunnen bereiken gaan zij zich gedragen als luie leerlingen die niet meer hun best doen hoger op te komen (R9).

Analyse

Als bovenstaande bevindingen in verband worden gebracht met de dimensie *legitimacy of clients* zoals Hargrove en Glidewell (1990) die beschrijven en zoals wordt weergegeven in het theoretisch kader, kan gesteld worden dat de leerlingen van het VMBO BBL veelal door bestempeld worden als illegitiem. Dit komt naar voren wanneer respondenten aangeven dat veel mensen buiten het VMBO BBL denken dat het in de klas ‘kommer en kwel’ is. Het is ook terug te herkennen in de houding van sommige leerlingen. Enkele respondenten geven aan dat leerlingen zich soms heel afwachtend en lui opstellen, omdat zij het idee hebben toch niets te kunnen bereiken. Deze ideeën worden gevoed door ouders en berichtgeving in de media. Hoewel het voor deze dimensie niet direct van belang is hoe de respondenten de leerlingen zelf beoordelen, is het wel opvallend dat veel respondenten het illegitieme karakter van de doelgroep lijken te herkennen. Zij zien dit terug als leerlingen zich niet volledig inzetten, als ze heel druk zijn of zich buitengewoon respectloos gedragen tegenover gezag.

5.2.2. Coping mechanismen

Uit de beschrijving blijkt dat de leerlingen in het VMBO BBL onderwijs meer dan andere middelbare scholieren druk, fysiek en direct zijn. Daarnaast zijn er veel leerlingen met sociale problematiek zoals stoornissen in het autistisch spectrum en een onstabiele thuissituatie. Dit leidt er toe dat de respondenten aangeven te maken te hebben met een pittige doelgroep waar ook nog eens veel negativiteit omheen hangt. Om dag in dag uit met deze doelgroep te kunnen werken geven respondenten aan bepaalde mechanismen te hebben ontwikkeld die hen in staat stellen met de lastige doelgroep om te gaan en niet te worden meegesleurd in de negativiteit die hier omheen bestaat. Hieronder zullen deze coping mechanismen besproken worden.

Afsluiten voor negativiteit

Uit de bevindingen blijkt dat respondenten geconfronteerd worden met veel negativiteit rondom de leerlingen in het VMBO BBL onderwijs. Dit zou logischerwijs kunnen leiden tot verminderd werkplezier of frustratie bij de docenten. Toch geven vrijwel alle respondenten aan dat deze negativiteit vanuit de samenleving maar weinig invloed op hen heeft (R8, R9, R11, R12, R13 en R14). Veel respondenten hebben een manier gevonden om met deze negativiteit om te gaan; ze laten het van zich afglijden:

“Als ik mensen zo negatief hoor praten dan laat ik dat ook meestal een beetje mijn ene oor in en mijn andere oor uitgaan, omdat ik weet van mezelf dat ik het gewoon een topbaan vind en dat ik er zoveel voldoening uit haal. Het zijn niet alleen die rotleerlingen, ik weet ook de leuke dingen ervan. (...) Ik weet gewoon beter, zeg maar.” (R8)

Hiermee lijkt de respondent te zeggen dat de negativiteit geen invloed op hem heeft, omdat hij een completer beeld heeft van het VMBO BBL dan de samenleving. Docenten zien alle facetten van de leerlingen en niet alleen de negatieve kanten die de maatschappij lijkt te zien. Andere respondenten bevestigen dit:

“Je moet het echt doen om te voelen en te weten wat de appeal ook is eraan. Want het heeft echt wel hele leuke kanten ook. In de kranten lees je nooit over de goeie band die leraren hebben met hun VMBO leerlingen, je hoort alleen maar de horrorverhalen. Dus de mensen die er niet zelf in zitten die hebben ook geen goed beeld ervan hoe het is.” (R11)

De respondenten lijken dus in staat om de negativiteit van zich af te laten glijden door zich ervan bewust te zijn dat de maatschappij een incompleet beeld heeft van het VMBO. De docenten weten zelf hoe het er echt aan toe gaat op het VMBO BBL. Zij kennen ook de positieve verhalen die de maatschappij niet lijkt te kennen. Doordat de respondenten zich dat voor ogen houden, kunnen zij omgaan met de illegitieme clientèle.

Focussen op succeservaringen

Respondenten geven aan dat het niet elke les lukt om hun les zo te geven zoals ze dat van te voren hadden voorbereid, omdat de leerlingen niet geconcentreerd, stil en rustig zijn (R8, R9, R10, R11, R12 en R13). Dit kan een teleurstellende uitwerking hebben op docenten. Daarnaast bestaat er veel negativiteit over het VMBO BBL onderwijs, ook dit kan een negatieve weerslag hebben op het werkplezier van docenten. In de interviews met de docenten komt naar voren dat zij zich in reactie hierop proberen te focussen op succeservaringen (R8, R9, R10, R11, R12, R13 en R14). Respondenten geven aan dat zij zich beter staande kunnen houden te midden van de complexe en negatief gewaardeerde leerlingen door juist te focussen op dat wat goed gaat. Respondenten lijken te willen voorkomen dat de negativiteit de overhand krijgt:

“Een klas van vorig jaar, dat was gewoon echt iedere keer weer een bagger uur. Maar ja, je hebt dan acht uur op een dag en dan denk ik, ik kan me nu heel erg gaan focussen op dat ene rotuur, maar ik heb er ook nog zeven gehad die wel goed lopen en waar ik wel een leuke klik mee heb en wat wel gewoon voldoening geeft. Dus toch jezelf weer elke keer motiveren om te zien wat er ook goed gaat en wat er ook wel lekker loopt.” (R8)

Deze respondent geeft aan dat hij zichzelf soms zelfs dwingt te focussen op succeservaringen. Door die goed in beeld te hebben lijkt de respondent zich te kunnen blijven enthousiasmeren voor de baan.

Opvallend is dat respondenten vooral veel voldoening halen uit positief contact met de leerlingen (R8, R11, R12, R13 en R14). Dit positieve contact moet echter wel vaak groeien; leerlingen zijn aan het begin van het schooljaar vaak brutaal en ongeïnteresseerd. In die zin is het dus een succeservaring wanneer het docenten lukt een positieve relatie met de leerling op te bouwen. Het positieve contact kan ik heel kleine dingen zitten, bijvoorbeeld dat leerlingen na het kijken van een korte film aangeven dat ze het een leuk filmpje vonden, of dat leerlingen antwoord geven wanneer de docent hen iets vraagt (R11). Maar de meeste voldoening lijken de respondenten te halen uit positief contact dat zich uit persoonlijk contact met de leerlingen (R8, R10, R11, R12 en R13).

“Want er zijn er ook echt in zo’n klas een heleboel die ontzettend leuk zijn. Eentje die ook uit huis gezet is die komt altijd iedere ochtend een kwartier eerder om even te vertellen hoe het met haar gaat en die hangt altijd het liefst al, ik heb haar het tweede uur, dan komt ze al het eerste uur en dan komt ze in het lokaal zitten en dan gaat ze vertellen over hoe de opvang was. Dat heb je ook en dat heb je dan weer niet bij HAVO, die komen niet eerder de les in om te zitten, terwijl dat bij Basis en Kader wel is, die komen al het liefst in de pauze, dan komen ze al binnen gewoon om te kletsen en om een beetje te zitten. (...) Dat zijn wel ook de leerlingen waar je wel echt een band mee op bouwt. (...) Die je ook gewoon zien als persoon en meer betrokken zijn en gewoon vragen hoe het gaat.” (R4)

De respondent lijkt aan te geven dat hij juist met VMBO BBL leerlingen, meer dan met leerlingen op andere niveaus, een positieve, betrokken band kan opbouwen. Dit is voor veel respondenten een grote motivatie om met deze toch complexe doelgroep te blijven werken.

Duidelijkheid en structuur bieden

Uit de beschrijving van de dimensie *legitimacy of clients* blijkt dat docenten die in het VMBO BBL onderwijs lesgeven te maken hebben met leerlingen die veelal erg druk zijn, zich zeer fysiek gedragen en zich maar kort kunnen concentreren. Om te zorgen dat het in de klas niet uit de hand loopt geven respondenten aan dat zij zich veel bezig houden met het bieden van duidelijkheid en structuur (R8, R9, R11, R 12 en R13). Het bieden van structuur en duidelijkheid is een logische methode in het onderwijs, maar bij het VMBO BBL onderwijs lijkt het van extra belang te zijn:

“Echt op het kinderachtige af structuur bieden. Ik was nooit van het op het bord schrijven wat er ging gebeuren in een les, dat deed ik nooit. Maar nu schrijf ik per tien minuten uit wat we gaan doen, op het bord. Als ik zeg ‘maak paragraaf 3 en 4 van hoofdstuk ‘politiek’ dan is dat hartstikke onduidelijk. Dus je moet zeggen ‘deze bladzijde, deze opdrachten’. Je moet echt, echt in babystapjes opknippen wat we gaan doen. Dat helpt gewoon. Vlak voordat je een discussie gaat houden moet je heel duidelijk zeggen wat je van ze verwacht: ‘ik vind het heel leuk om jullie mening te horen, maar ik kan het niet verstaan als jullie door elkaar heen praten. Dus ik wil dat iedereen om de beurt iets zegt en dat kan alleen als je hand opsteekt. Dus als je niet de beurt hebt, mag je niets zeggen’. Zo zal je bij HAVO zeggen ‘let een beetje op elkaar, niet door elkaar heen praten’. Dat is een groot verschil..” (R11)

Uit dit citaat blijkt dat niet alleen de leerlingen duidelijkheid en structuur nodig hebben, maar dat het bieden van structuur en duidelijkheid de respondent helpt om zich te midden van de drukke klas en uitdagingen die dat biedt, staande te houden. Als een docent niet keer op keer structuur en

duidelijkheid biedt, loopt het in de klas uit de hand. In de klas ontstaat dan zoveel onrust dat het bijna onmogelijk is om nog les te geven. Een respondent stelt het scherp:

“Op het moment dat ik de hele tijd druk bezig ben met brandjes blussen de hele les, dan heb ik het aan het begin van de les niet goed aangepakt, of niet doorgepakt. Als je aan het begin van de les de toon zet, dan gebeurt er ook echt niet zo veel in de klas. Maar als je aan het begin het al laat gaan, dan ben je inderdaad de hele tijd bezig om het allemaal terug te krijgen. Dat werkt dus niet.” (R13)

De respondent lijkt hier te zeggen dat wanneer de docent niet direct aan het begin van de les duidelijk is over de regels en structuur van de les, dat de docent dan de verdere les voornamelijk bezig is met de leerlingen in het gareel te houden; de respondent lijkt achter de feiten aan te lopen als de structuur niet helder is. Dit beeld wordt bevestigd door andere respondenten die aangeven soms hele lessen bezig te zijn met ‘politieagent te spelen’ als het hen niet lukt leerlingen kort te houden door middel van een duidelijke structuur (R8, R9, R10 en R11):

“Als je voor de klas staat is het zoals in het circus met die bordjes. Dat je overal die bordjes draaiende moet houden. Als je hier, dan moet je snel daarheen en daarheen. En als iets op het bord gebeurt, dan flikken ze daar achterin weer iets, of dan heeft die iets afgepakt van die, dat heb je de hele dag.” (R10)

Het bieden van structuur lijkt dus niet alleen nodig voor leerlingen, maar ook voor de VMBO BBL docenten als een manier om om te gaan met drukke, ongeconcentreerde leerlingen.

5.3. Intensity of conflict among constituencies

Respondenten geven aan dat er veel stakeholders bij het onderwijs betrokken zijn. Belangrijke stakeholders, waar ook de respondenten in bepaalde mate mee te maken hebben, zijn instellingen voor vervolgonderwijs, ouders, de schoolleiding, de maatschappij bij monde van toekomstig werkgevers en de overheid. In de beschrijving van het conflict met stakeholders zal worden weergegeven hoe respondenten de samenwerking met deze stakeholders ervaren. Aan de hand hiervan kan dan in de analyse geïdentificeerd worden hoe het VMBO BBL onderwijs zich verhoudt tot deze derde dimensie van Hargrove en Glidewell (1990).

5.3.1. Beschrijving Intensity of conflict among constituencies

Hoewel één respondent aangeeft de kansen voor zijn leerlingen in de maatschappij hoog in te schatten (R13) laten andere respondenten een ander beeld zien (R8, R12, R14). Zij laten zich somber uit over de kansen van VMBO BBL leerlingen in de maatschappij. Dit heeft te maken met de opstelling van bijvoorbeeld instellingen voor vervolgonderwijs. Zoals ook al naar voren kwam in 5.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth* zullen onderwijsinstellingen op het MBO en HBO de doorgroeimogelijkheden voor VMBO BBL leerlingen beperken:

“Ik zie dat leerlingen met een BBL diploma tegenwoordig op het MBO echt niet meer hoger ingeschaald gaan worden dan niveau twee. En een niveau twee opleiding is echt een assistentenopleiding. En dan denk ik ‘ja, wat kunnen die kinderen dadelijk nog gaan bereiken?’ Ook als de studiefinanciering en dergelijke ook nog afgeschaft wordt, dan is het helemaal moeilijk. Die kinderen komen hier van school als ze zestien, zeventien zijn, dan krijgen ze niets, want studiefinanciering is pas vanaf 18. Dus die jaren moeten ze nog op papa en mama teren, als dat lukt. Want er zijn ook genoeg leerlingen waarbij dat niet lukt.” (R12)

De respondent lijkt aan te geven dat het voor VMBO BBL leerlingen lastig kan zijn te willen doorleren aangezien zij vanuit de overheid minder steun ontvangen en daarnaast door onderwijsinstellingen belemmerd worden in het hoger op komen. Zeker ook gezien de wensen van de toekomstige werkgevers lijken de leerlingen tussen wal en schip te vallen. Toekomstige werkgevers vragen om multifunctionele werknemers, terwijl dat voor veel VMBO BBL leerlingen niet is weggelegd, zij specialiseren zich vaak op één gebied (R12 en R13). Een respondent stelt wel dat leerlingen die echt willen er ook wel kunnen komen, dit ziet hij ook in zijn privéomgeving, zij zullen er echter wel hard voor moeten werken (R14).

Instellingen voor vervolgonderwijs, de overheid en toekomstige werkgevers lijken nog ver van het VMBO BBL af te staan. Ook dichterbij hebben respondenten te maken met stakeholders; respondenten worden regelmatig geconfronteerd met ouders en de schoolleiding. Uit de verhalen van respondenten wordt duidelijk dat ook in relatie met deze beide betrokkenen de doelen sterk uiteen kunnen lopen (R8, R9, R10, R11, R12, R13 en R14).

Schoolleiding

Als het in gesprekken gaat over de schoolleiding geven alle respondenten in eerste instantie aan dat de schoolleiding het met name belangrijk vindt dat leerlingen overgaan naar de volgende klas, of hun diploma halen:

“De schoolleiding is al snel bezig met cijfertjes, dat houd je denk ik niet tegen, maar ja, daar had ik toevallig laatst nog een discussie over. Ik weet niet waar ze meer mee bezig zijn, de leerling zelf of de cijfertjes hoog houden. Dat zie je dus nu ook met die examens. Ik weet niet of je er bekend mee bent, maar dat was voor mij echt een schok toen ik voor het eerst in het onderwijs kwam, dat tegen de tijd van de examens dan wordt er dus gezegd: we gaan kijken hoe iedereen er voor staat. Bij kaderleerlingen wordt gezegd ‘zullen we ze ervoor laten gaan, of laten we ze afstromen naar basis?’. En bij basisleerlingen wordt gewoon gezegd dat we ze gaan vragen om zich terug te trekken als ze er echt heel beroerd voor staan. En dat doen ze dan dus puur om het slagingspercentage hoog te houden (...) Dat vind ik gewoon echt belachelijk.” (R8)

Respondenten geven aan er eveneens naar te streven dat leerlingen hun diploma halen (zie 5.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth*), maar uit de woorden van de respondent blijkt dat zij hierin voorzichtiger opereren dan de schoolleiding: het doel heiligt niet alle middelen. De schoolleiding lijkt geneigd deze houding wel aan te nemen. Respondenten geven aan voornamelijk contact met de schoolleiding te hebben wanneer genomen beslissingen door de docenten geïmplementeerd moeten worden (R9, R10, R11, R12). Respondenten ervaren bij het implementeren wel een zekere handelingsvrijheid, als de schoolresultaten maar niet in gevaar komen (R10, R11, R12 en R13). Hieruit blijkt dat de schoolresultaten van buitengewoon belang blijven voor de schoolleiding, dit wordt onderstreept door een docent die aangeeft verantwoording aan de schoolleiding af te moeten leggen wanneer de schoolresultaten in zijn klas ondergemiddeld zijn:

“Want je weet gewoon met een examenklas dat ze [schoolleiding] straks je gemiddelden van de centraal schriftelijke examens gaan nemen en dat leggen ze naast de behaalde eindexamenresultaten en als dat een te groot verschil is dan moet je op het matje komen. Dan moet je gewoon uitleg komen geven waarom het verschil zo groot is.” (R10)

Ouders

Hoewel maar enkele respondenten een voorbeeld kunnen noemen dat zij lijnrecht tegenover ouders stonden, ontstaat toch niet het beeld dat de samenwerking met ouders vlekkeloos verloopt. Het beeld dat over ouders de samenwerking met ouders ontstaat ligt genuanceerder. Vrijwel alle respondenten geven aan dat als zij contact hebben met ouders dit meestal wel goed verloopt (R8, R9, R10, R11 en R14). Opvallend is echter dat respondenten aangeven maar met heel weinig ouders contact hebben (R8, R9, R10, R11, R12, R13 en R14):

“Niet betrokken ouders. Absoluut niet betrokken. Daar verbaas ik me heel vaak over. Ik heb een mentorklas van 25 leerlingen en aan het begin van het schooljaar waren er drie ouderparen die met mij kennis kwamen maken en de rest kwam gewoon niet. (...) Als je telefonisch contact probeert te zoeken, zijn ze negen van de tien keer ook gewoon niet bereikbaar. (...) Het thuisfront betrekken is echt heel erg moeilijk.”(R12)

Andere respondenten bevestigen dat ouders vaak niet betrokken zijn en dat het de respondenten veel inspanning kost een beetje betrokkenheid te creëren (R8, R9, R10, R12). Naar de reden van deze onbetrokkenheid is het gissen, maar sommige respondenten gooien het op de onstabiele thuissituatie, of het eenvoudige milieu waar veel VMBO BBL leerlingen uit komen (R10, R12, R13 en R14). Naast deze overwegend onbetrokken houding, geven respondenten aan dat ouders wel heel onberekenbaar kunnen zijn (R8, R9, R11). Een respondent vertelde dat hij werd opgebeld door boze ouders die beweerden dat hij hun kind valselijk had beschuldigd van het stelen van een boek. Dit bleek niet waar te zijn, het betrof een andere docent. De ouders hebben echter nooit meer terug gebeld om hun excuses aan te bieden voor hun valse beschuldiging (R11). Een andere respondent vertelde dat het contact met ouders goed was totdat hun kind slechte resultaten haalde op school. Ouders keerden zich hierbij direct tegen de docent, want het was in hun ogen de schuld van school dat hun kind slechte resultaten behaalde (R9).

Zoals uit dit voorbeeld blijkt en zoals ook al eerder even werd aangestipt, ouders en docenten staan in sommige gevallen lijnrecht tegenover elkaar:

“Ik had dit jaar een situatie waarbij ik een kaderleerling had, maar ouders twijfelden er heel erg aan of zij dat wel kon en wilden haar eigenlijk af laten stromen naar basis. Maar ja, het meisje staat allemaal dikke zevens op haar rapport, ze haalt gewoon hele goeie cijfers, dus waarom zou je zo’n meisje af laten stromen? Maar die ouders geven aan: ‘wij zien dat ze het niet kan en dat ze er voor op haar tenen moet lopen en ze redt het niet’. Daar was dus heel erg discussie over. (...) Ik zei ook: ‘als jullie haar per se naar basis willen dan ben ik niet degene die dat tegenhoudt, en als jullie dat willen dan sturen we haar naar basis, maar ik raad jullie aan om het gewoon nog even te proberen op kaderniveau.’”(R8)

Hoewel respondenten aangeven dat het maar heel soms gebeurt dat zij het totaal oneens zijn met ouders, blijkt uit dit citaat wel dat wanneer dat het geval is ouders uiteindelijk de beslissing nemen.

Analyse

Uit de beschrijving blijkt dat respondenten weinig steun ervaren vanuit maatschappelijke organisaties die bij het VMBO BBL onderwijs betrokken zijn zoals instellingen voor vervolgonderwijs,

toekomstige werkgevers, of de overheid. Aan de hand daarvan mag verwacht worden dat het VMBO BBL onderwijs zich aan de extreme kant van de dimensie *intensity of conflict among constituencies* bevindt (Hargrove en Glidewell, 1990). Betrokken stakeholders lijken immers allemaal hun eigen belangen te hebben; instellingen voor vervolgonderwijs lijken de kansen voor de VMBO BBL leerlingen in te perken door doorstroommogelijkheden te beperken. Toekomstige werkgevers lijken nog maar weinig ruimte te hebben voor VMBO BBL leerlingen; zij zoeken immers multifunctionele werknemers, maar dat is in veel gevallen voor VMBO BBL leerlingen niet haalbaar. Daarnaast geven respondenten aan uit het overheidsbeleid op te maken dat er ook vanuit die stakeholder weinig steun te verwachten is voor hun leerlingen. Er is immers weinig geld beschikbaar voor het onderwijs (zie 5.1.1. Beschrijving *Strength of the agency myth*), en het is maar afwachten of VMBO BBL leerlingen in de toekomst kunnen rekenen op studiefinanciering die hen in staat stelt door te studeren.

Ook in relatie tot de overige stakeholders, ouders en cliënten, wordt het beeld bevestigd dat het VMBO BBL zich aan de extreme kant van de dimensie bevindt. Hoewel het beeld dat ontstaat over het contact tussen de respondenten en ouders en respondenten en schoolleiding iets genuanceerder ligt, blijkt ook in die relatie dat er vaak sprake is van tegengestelde belangen. In relatie met ouders geven respondenten aan het lastig te vinden dat ouders over het algemeen weinig betrokken zijn. Dit zegt echter niets over het contact met ouders, wanneer er contact is, is dat in de meeste gevallen wel goed. Maar in enkele gevallen staan ouders en docenten lijnrecht tegenover elkaar. Wanneer dit het geval is trekken de docenten overigens wel aan het kortste eind, ouders hebben de beslissingsbevoegdheid. In relatie tot de schoolleiding hebben de respondenten in principe een overeenkomstige doelstelling. Het wordt echter problematisch wanneer de schoolleiding er alles aan doet om een bepaald slagingspercentage te halen, dat roept weerstand op bij docenten. Overigens blijft het schoolresultaat buitengewoon belangrijk voor de schoolleiding, zelfs in zoverre dat respondenten aangeven verantwoording af te moeten leggen wanneer de schoolresultaten in hun klas onder gemiddeld zijn. Hieruit lijkt het beeld naar voren te komen dat hoewel de docenten en de schoolleiding in principe hetzelfde vertrekpunt hebben, het proces tot het behalen van dit doel nog wel eens voor wrijving tussen beide partijen kan zorgen.

5.3.2. Coping mechanismen

Respondenten zullen te midden van al deze belangen moeten zoeken naar manieren om zichzelf staande te houden. Uit de interviews met de docenten komt één dominant coping mechanisme naar voren; docenten lijken te midden van alle tegengestelde belangen van stakeholders te berusten in de situatie. Het coping mechanisme wordt hieronder verder toegelicht.

Berusten in de situatie

In reactie op de vraag hoe een respondent omgaat met beslissingen die door de schoolleiding worden opgelegd waar hij eigenlijk niet helemaal achter staat is het antwoord:

“Ik denk dat het een beetje onderwijs-eigen is om je daar dan snel bij neer te leggen en je aan te passen zodat het werkt in de klas. Dat denk ik hoor. Dat docenten dat dan snel accepteren en hun draai eraan geven.” (R10)

De respondent geeft aan geen weerstand te geven, maar de beslissingen voor lief te nemen. Deze houding van berusting lijken meer respondenten op verschillende momenten toe te passen, met name in relatie tot stakeholders zoals schoolleiding en ouders (R8, R9, R10, R12 en R14). In de beschrijving van deze dimensie kwam een voorbeeld aan bod waarbij een respondent zich in een situatie bevond waarbij de schoolleiding een leerling af wilde laten stromen ten behoeve van de examencijfers. In reactie op de vraag hoe de respondent reageert op een dergelijke situatie zei de respondent het helaas maar te nemen zoals het is:

“Ik neem het helaas maar aan zoals het is. Alleen bij mijn eigen coachleerlingen waarbij heel makkelijk geroepen werd ‘laat ze maar afstromen’ daar heb ik wel, daar kan ik natuurlijk wel in de bres springen van ‘hoho, ik denk dat ze nog wel kans maakt’. Maar goed, je bent met een team en als de rest van het team vindt dat iemand af moet stromen dan houdt het voor mij op en dan moet ik dat maar gewoon aannemen als een feit.” (R8)

De respondent lijkt aan te geven het niet op te kunnen nemen tegen autoriteiten als de schoolleiding en het team, in die gevallen kiest de respondent ervoor te berusten in de situatie. Deze berusting is bij enkele respondenten ook terug te zien in relatie tot de mindere kansen die leerlingen hebben in de maatschappij; *‘that’s life’* aldus een van de respondenten (R8, R9 en R12). Gezien de stakeholders waar het in dezen om gaat, de overheid, instellingen voor vervolgonderwijs of toekomstige werkgevers is het begrijpelijk dat respondenten van mening zijn hen niet te kunnen beïnvloeden. Liever nemen zij de situatie zoals die is, zodat zij zich kunnen richten op andere zaken. Deze berusting is ook terug te zien in relatie tot ouders. Gebleken is dat veel ouders niet betrokken zijn bij de school van hun kind; respondenten geven immers aan weinig contact te hebben met ouders. Hoewel respondenten zeggen zich in te zetten om dit contact wel opgang te krijgen, spreken respondenten ook in relatie tot ouders van berusting:

R: “De ouders die je graag op school wilt zien, die zie je niet.”

I: “Ben je dan zelf bezig om er het beste van te maken?”

R: “Ja, eigenlijk wel, ja. Maar je blijft een docent, hè. Dus dan houdt het toch echt ergens op.” (R8)

Het beeld ontstaat dat respondenten weinig tot geen mogelijkheden zien om tegen stakeholders in te gaan, of hen te overtuigen van hun eigen standpunt. Respondenten lijken daarom snel te kiezen voor berusting, dit geeft hen tenslotte ook de kans weer door te gaan en zich te richten op de mogelijkheden die ze wel hebben.

5.4. Public confidence in the authority of the commissioner’s profession

De laatste dimensie die nog aan de orde moet komen om een compleet beeld te scheppen over of het VMBO BBL een *impossible job* betreft, is de dimensie over het publieke vertrouwen in de professionaliteit van de publieke professional. Allereerst zal aan de orde komen hoe de respondenten hun eigen professionaliteit beoordelen, daarna worden de bevindingen gepresenteerd waarin duidelijk wordt hoe de respondenten denken dat externen hun professionaliteit beoordelen. In de analyse zullen de bevindingen in verband worden gebracht met de literatuur uit het theoretisch kader. Tenslotte komen er enkele coping mechanismen aan bod die respondenten zeggen in verband met hun professionaliteit toe te passen.

5.4.1. Beschrijving Public confidence in the authority of the commissioner's profession

De meeste respondenten hebben een vakopleiding gedaan tot docent, sommigen een HBO docentopleiding, anderen een eerstegraads opleiding tot docent aan de universiteit (R8, R9, R10, R11, R12 en R13). Een docent geeft aan geen specifieke opleiding tot docent te hebben gedaan, maar op basis van ervaring door de schoolleiding vakbekwaam bevonden te zijn (R14). Aangezien vrijwel alle docenten een vakopleiding hebben gevolgd, geven zij ook aan vakinhoudelijk professioneel les te kunnen geven:

“Ik heb een HBO opleiding, de lerarenopleiding Maatschappijleer gedaan. En ben ik een deskundige? Ja, ik geloof op mijn vakgebied wel echt. Ik heb toch mijn hele studie Maatschappijleer gedaan dus dat deel wel. Maar ik merk wel eens van op een VMBO school zou je er bijna nog wel eens een extra aandeel in kunnen krijgen van hoe ga je dus om met deze sociale problematiek zeg maar. Dus daarin vind ik mezelf geen deskundige en daarin merk ik nog wel eens dat ik me er wel meer in zou willen verdiepen.” (R8)

Volgens de respondent functioneert hij dus wel als vakinhoudelijke professional, maar schort het bij hem aan professionele kennis over pedagogische vraagstukken en sociale problematiek. Andere respondenten bevestigen dit wanneer zij aangeven in de opleiding niet te hebben geleerd orde te houden en explosies te sussen (R11), of te weinig pedagogische kennis te hebben opgedaan in de opleiding tot docent (R13). Dit is opvallend want zoals uit het citaat van de respondent blijkt vindt hij deze pedagogische kennis juist in het VMBO van groot belang. Volgens veel respondenten is het van groot belang aangezien zij dagelijks worden geconfronteerd met een zeer lastige doelgroep (zie 5.2.1 Beschrijving *Legitimacy of clients*) en dagelijks in contact met leerlingen veel in aanraking komen met sociale problematiek zoals kinderen met stoornissen in het autistisch spectrum en kinderen uit onstabiele thuissituaties die daardoor problemen hebben (R8, R9, R10, R11 en R13).

Het gebrek aan pedagogische kennis en vaardigheden lijkt respondenten vooral in de eerste jaren van hun carrière kwetsbaar te maken. Een respondent met een bacheloropleiding Communicatiewetenschappen en een eerstegraads bevoegdheid docent Maatschappijleer zegt daarover:

R: “Dat was natuurlijk een eerstegraads opleiding. Waar ze vanuit gaan dat je met je studie genoeg vak inhoud hebt, dat was bij mij al lastig want Maatschappijleer en Communicatie sluit niet naadloos op elkaar aan, dus dat was een. Tegelijkertijd was het een eerstegraads opleiding. Dus dan word je opgeleid voor HAVO en VWO bovenbouw. Dus toen kwam ik hier en toen deed ik VMBO Theoretische Leerweg en Basis Beroepsgerichte Leerweg. Dus dat hele pedagogische dat was zo anders, dus die eerste jaren heb ik gewoon overleefd.”

I: “Hoe heb je dat gedaan?”

R: “Gewoon doorzetten. Vreselijk echt! Dat is dan wel echt die horror. Omdat alles wat op je af komt nieuw is. En je moet nog nadenken over een reactie en in dat gat, daar springen zij direct in. Dan is het gewoon chaos. En ik heb dan nog niet eens extreme dingen meegemaakt van wat je wel eens hoort. Maar sowieso kinderen niet stil krijgen, ik werd daar echt helemaal gek van.” (R9)

De respondent lijkt aan te geven dat er speciale kennis en vaardigheden nodig is om in het VMBO BBL les te kunnen geven. Dit sluit ook aan bij de bevinding dat het VMBO BBL leerlingen een heel ander type leerlingen zijn dan leerlingen van andere niveaus (zie 5.2.1. Beschrijving *Legitimacy of clients*). Dit vereist ook bijzondere kennis. Met de vaardigheden die docenten in de opleiding

meekrijgen lijkt het niet mogelijk als docent direct de overhand te hebben in de klas (R8, R9, R10, R11 en R13). Respondenten merken wel op dat het beter behapbaar wordt naarmate ze meer ervaring op doen, maar ook dit lijkt soms niet voldoende om zich staande te houden in de klas:

“Ik merk wel dat de problematiek verandert, of groter wordt. En soms ben ik daar wel, kijk mijn opleiding verandert niet. Je ervaringen wel, maar soms ben ik wel eens bang ‘kan ik dit nog wel behappen, ben ik hier wel voor opgeleid?’. Helemaal met de veranderingen die komen gaan, met het oog op speciaal onderwijs dat die leerlingen gewoon in het reguliere onderwijs blijven, daar ben ik wel een beetje bang voor, ja. Ik denk wel af en toe dat dit al het randje is. (...) Het wordt wel aangekaart, maar ik merk nog niet dat wij... Waar blijft die cursus, waar blijft die scholing? Het wordt wel steeds geïnventariseerd: wat heb je nodig, wat zijn de randvoorwaarden. Maar inhoudelijk over sociale problematiek... Ik zou graag wel meer kennis daarover willen, of handvatten daarover willen. Hoe we het aanpakken.” (R10)

Externe waardering van professionaliteit

Respondenten lijken het lastig te vinden aan te geven hoe ouders de professionaliteit van docenten beoordelen. Dit is ook voorstelbaar in ogenschouw genomen dat respondenten aangeven maar met een klein deel van alle ouders contact te hebben (zie 5.3.1. Beschrijving *Intensity of conflict among constituencies*). Toch noemen sommige respondenten een voorbeeld waaruit kan worden opgemaakt dat ouders maar weinig fiducia lijken te hebben in de professionaliteit van docenten. Bijvoorbeeld wanneer ouders weigeren hun kind bijles te laten volgen, ondanks aandringen van de docent (R12), of wanneer ouders hun kind per se over willen laten gaan naar een ander niveau, terwijl de docent dit afraadt (R8) en dit blijkt ook uit het feit dat zij direct naar school wijzen als er iets niet goed gaat:

“Nou dat kan zijn aan de opmerkingen zoals ik dat dan laatst krijg dat ouders direct naar school gaan wijzen als het kind niet goed scoort. Terwijl ik dan denk ‘sorry?’.” (R9)

Al deze voorbeelden geven aan dat ouders soms beter denken te weten wat educatief gezien goed is voor hun kind, dan docenten. Hieruit kan worden opgemaakt dat ouders weinig vertrouwen hebben in de professionaliteit van docenten.

Respondenten vertellen ook in hun privéomgeving te ervaren dat het VMBO docentschap niet hoog in aanzien staat (R9, R10, R11, R12 en R13):

“Qua status is docent zijn gewoon geen hoog beroep. Hiervoor deed ik productie bij de VPRO. Dat hoefde je maar te laten vallen en dat was interessant, zeg maar. Terwijl qua het werk niet zo interessant is als wat ik nu doe. (...) Ik vind zeker dat het ondergewaardeerd is. Absoluut, want je moet echt heel wat in huis hebben om het te kunnen doen. Daar ben ik wel van overtuigd.” (R9)

De respondent geeft aan dat het beroep onterecht laag in aanzien staat. Ook andere respondenten lijken dat te vinden; zij geven aan dat externen vaak niet weten wat het inhoudt om docent te zijn op het VMBO BBL en dat zij daarom niet in staat zijn goed in te schatten wat het van een docent vergt om voor de klas te staan. Als externen dit beter zouden weten, zouden zij misschien ook minder laatdunkend erover spreken.

Analyse

Uit bovenstaande bevindingen wordt duidelijk dat respondenten een lage mate van vertrouwen in hun professionaliteit ervaren. Zo is gebleken dat hun beroep in de maatschappij laag in aanzien staat en een lage status heeft. Daarnaast is gebleken dat ouders in sommige situaties ook lijken te twifelen aan de professionaliteit van VMBO BBL docenten. Beslissingen die docenten vanuit hun professionaliteit nemen worden immers niet altijd onderschreven door ouders. Respondenten noemen voorbeelden dat ouders, ondanks advies van de docent, toch hun eigen plan trekken. Zoals ook in het theoretisch kader al naar voren kwam kan dit publieke wantrouwen in de professionaliteit de slagvaardigheid van docenten ernstig belemmeren. Hoe minder publiek vertrouwen professionals genieten, hoe moeilijker het wordt om datgene voor de cliënt te doen wat de professional goed acht. In relatie tot ouders lijkt dit zeker het geval te zijn. Op basis hiervan mag verwacht worden docenten in het VMBO BBL zich aan de extreme kant van de dimensie *public confidence in the authority of the commissioner's profession* bevinden (Hargrove en Glidewell, 1990). Dit gebrek aan professionaliteit wordt overigens deels door de respondenten zelf gedeeld; zij geven aan over te weinig professionele kennis en vaardigheden te beschikken om op een goede manier met lastige situaties in het VMBO BBL om te gaan. Deze kennis is niet geïntegreerd in de opleiding tot docent en lijken respondenten pas in de werkpraktijk op te kunnen doen.

5.4.2. Coping mechanismen

Gezien het gebrek aan vertrouwen in professionaliteit dat de respondenten ervaren mag verwacht worden dat zij bepaalde coping mechanismen aan de dag leggen om hier mee om te gaan. Uit de gesprekken met respondenten komen in dit verband twee manieren aan de orde die respondenten aanwenden om zich ondanks het gebrek aan vertrouwen in professionaliteit toch staande te houden in hun werk.

Passie hebben voor de doelgroep

Ondanks dat de respondenten aangeven zich maar deels te beschouwen als een professional en zich vaak onvoldoende voorbereid voelen op hun werk voor de klas, geven de meeste respondenten aan toch niet te twifelen dit beroep te blijven uitoefenen (R8, R10, R11, R12, R13 en R14). De reden hiervoor lijkt te zijn dat zij passie hebben voor de doelgroep en dat dat de grootste motivatie vormt om in het VMBO BBL onderwijs te werken.

In gesprek met een respondent komt naar voren dat hij het werk heel heftig vindt, ondanks dat lijkt hij nog steeds enthousiast over zijn werk en wordt hij er niet moe van. Wanneer de onderzoeker de respondent hiermee confronteert is de reactie:

“Ja, omdat ik ook denk dat als ik het nu ook op ga geven dat er helemaal niets meer van komt, toch? (...) Nou, niet dat het van mij afhangt, maar als we het allemaal opgeven, omdat er altijd een paar uitzonderingen zijn die de regel weer bevestigen, dan denk ik dat we inderdaad niet verder gaan komen. Ik denk gewoon heel erg dat er een groep moet zijn in de maatschappij die wel zijn best blijft doen voor die kansarmere jongeren. En dat ze niet kansloos zijn. En ik geloof gewoon heel erg dat docenten in het VMBO onderwijs daar echt wel een taak in hebben om daarin mee te werken.” (R8)

De respondent lijkt bijna te zeggen dat hij het verschuldigd is aan de doelgroep om hen te onderwijzen en begeleiden. Meer respondenten bevestigen dat juist deze jongeren, die in de maatschappij soms weinig kansen lijken te hebben en vanuit huis weinig mee krijgen, het verdienen

om energie in te steken (R10, R11, R12 en R13). De respondenten lijken hiermee te zeggen dat de passie voor de doelgroep hun belangrijkste motivatie is om in het VMBO BBL onderwijs te werken. Er is maar één respondent die zegt een andere belangrijke drijfveer te hebben om in het VMBO BBL les te geven. Deze respondent geeft aan minder te handelen vanuit de passie voor de kinderen, maar aan het VMBO BBL les te geven omdat dat een bevestiging van de professionaliteit van een docent is:

“Ik heb mezelf ook voorgehouden, mezelf wijsgemaakt misschien wel, dat ik vind dat je pas een goede docent bent als je aan dit niveau les kunt geven. Omdat het natuurlijk eigenlijk heel heftig is. Maar tegelijk, dat moet ik ook wel bekennen, dat dit nooit mijn natuurlijke doelgroep zal zijn. Snap je wat ik bedoel? Het zal nooit, zij blijven vinden dat ik praat als een nieuwslezeres, snap je wat ik bedoel? En ik blijf vinden dat, ik blijf gefrustreerd over het feit dat ze soms hun eigen verantwoordelijkheid niet nemen. Dus het gaat nooit helemaal een hele goeie match zijn. Maar goed, je kunt natuurlijk heel veel leren en dat doe ik nog steeds. En dat is denk ik ook de reden dat ik hier zit. Omdat ik toch het idee heb ‘als je dit kunt dan beheers je het vak’.” (R9).

Uit het citaat blijkt dat deze respondent zich minder dan de andere respondenten verbonden voelt met de doelgroep, hij lijkt niet te handelen uit echt passie voor de leerlingen. De respondent lijkt juist te zeggen dat hij in het VMBO werkt omdat dat hem een echte professional maakt: een docent is pas een echte professional als hij ook les kan geven aan het VMBO BBL, omdat daar pas echt wat van de docent gevraagd wordt. Deze motivatie om in het VMBO BBL te werken blijkt echter wel een uitzondering. De overige respondenten geven aan dat zij juist deze doelgroep een stap verder willen helpen:

“We hebben dus leerlingen die eigenlijk nergens vandaan komen en die we toch ergens heen willen helpen, naar een goede positie in de maatschappij, als ik het moet verwoorden voor mezelf. Als ik het zelf zeg dan zeg ik altijd: ik wil ze helpen om in de maatschappij goed te functioneren.” (R12)

Overleggen met collega's

Gebleken is dat veel respondenten twijfelen aan hun professionaliteit met betrekking tot pedagogische vaardigheden. Een belangrijke manier om met deze onzekerheid om te gaan is het overleggen met collega's:

“Praten erover met collega's, dat vind ik altijd wel een heel belangrijk dingetje. Als je dat niet doet, kun je ook heel erg gaan denken dat het aan jezelf ligt en dan kun je je ook heel rottig gaan voelen van 'ja, volgens mij kan ik dit helemaal niet' en noem maar op. Dus, ik vind daarmee sparren met collega's wel heel belangrijk daarin. Om gewoon ook weer even te horen dat je daar niet de enige in bent en dat anderen ook die moeite daarmee hebben dat het nou eenmaal gewoon bij dit vak hoort. En dat je ook even wat nieuwe tips en handvatten krijgt van hoe je dat aan kunt pakken.” (R8)

Uit dit citaat blijkt dat de onzekerheid over het handelen in gesprekken met collega's gesust kan worden. In die gesprekken blijkt immers vaak dat het niet aan de respondent ligt als lessen chaotisch verlopen, maar dat het een kenmerk is van de doelgroep. Alle respondenten geven aan dat overleg met collega's hen nieuwe handvatten kan geven die kunnen helpen beter grip te krijgen op de klas (R9, R10, R11, R12, R13 en R14).

Met regelmaat overleggen is niet alleen prettig voor docenten om hun hart te luchten, of wat tips te krijgen, maar het lijkt verder te gaan dan dat. Enkele respondenten geven aan dat overleg tussen VMBO BBL docenten van essentieel belang is om de doelgroep te kunnen beheersen:

“Ik heb vaak wel weer informatie waarvan ik denk ‘het lijkt me wel handig als dat bij de mentor ligt’. Je moet toch de lijntjes kort houden en ook echt een front vormen als docenten. Je kunt niet de leerlingen het tegen elkaar uit laten spelen. Het is eigenlijk hetzelfde als opvoeden. Als je bij mama gaat vragen en het mag niet en bij papa gaat vragen en het mag wel, dan heb je een probleem. Dat is hetzelfde als bij docenten.” (R13)

Andere respondenten bevestigen dat het van belang is dat docenten met elkaar in overleg zijn om op die manier de klas beter de baas te kunnen. De respondenten geven aan in de klas slagvaardiger te kunnen handelen als zij op de hoogte zijn van bijzondere gebeurtenissen in eerdere lessen, of in het privéleven van de leerlingen (R8, R10, R11 en R13). VMBO BBL docenten moeten dus regelmatig met elkaar in gesprek zijn om deze bijzonderheden te kunnen uitwisselen. Volgens enkele respondenten ligt hier nog wel kans voor verbetering:

“Nou, ik vind hier op school, het is mijn derde jaar hier op school, is het wel zo [officieel overleg tussen docenten], maar het zou meer kunnen. Maar het is een hele grote school en de teams zijn heel groot, dus je bent niet altijd in klein comité bij elkaar. De school waar ik hiervoor werkte, had ik een veel kleiner team, en elke docent gaf alle klassen les. Dus dan ’s ochtends om half elf bij de koffietafel, dan wist je precies: die heeft z’n pillen niet genomen, die moet je niet naast elkaar zetten, die z’n oma is overleden, je wist alles van alle klassen. Dat was zo fijn, dat werkte zo prettig. Hier heb je dat niet, hier hoor je het niet, of je hoort het pas achteraf. En je spreekt sowieso niet iedereen van wie ze les hebben. Dus dat mis ik wel, en dat zou wel meer kunnen. En ik vind helemaal bij de beroepsgerichte unit, wat toch de moeilijkere gevallen zijn, dat dat ook vaker moet.” (R10)

6. Conclusie en discussie

De centrale vraagstelling in dit onderzoek luidde wat een *impossible job* betekent voor de manier waarop publieke professionals in de jeugdreclassering en het VMBO Basis Beroepsgerichte Leerweg (BBL) hun werk vormgeven. Daarbij werd er in het bijzonder op gelet of het verwachte verschil in legitimiteit van de cliëntèle van invloed zou kunnen zijn op de manier waarop professionals hun beroep vormgeven. In het theoretisch kader zijn de centrale concepten theoretisch ingebed en op basis daarvan is de verwachting uitgesproken dat ook publieke professionals te kampen kunnen hebben met een *impossible job*. In het empirisch onderzoek is er met professionals uit de jeugdreclassering en het VMBO BBL onderwijs gesproken over hoe zij de aspecten van een *impossible job* in hun dagelijkse werkpraktijk en is geprobeerd helder te krijgen op welke manier zij met mogelijke complexiteit omgaan. Nu rest de beantwoording van de hoofdvraag aan de hand van de verkregen data. In dit hoofdstuk staat de beantwoording van de hoofdvraag centraal en zullen de implicaties die het onderzoek heeft worden geduid. Uiteindelijk zullen ook enkele aanbevelingen worden geformuleerd die aan de hand van dit onderzoek gedaan kunnen worden.

6.1. *Impossible job* voor de publieke professional

De eerste conclusie die uit dit onderzoek naar voren komt, heeft betrekking op de *impossible job* voor de publieke professional. Geconcludeerd kan worden dat zowel de professionals in de jeugdreclassering als in het VMBO BBL geconfronteerd worden met een *impossible job*. Jeugdreclassering en het VMBO BBL lijkt zich extreem te verhouden tot alle vier de dimensies die Hargrove en Glidewell (1990) noemen als kernaspecten van een *impossible job*. Als gekeken wordt naar de *strength of the agency myth* geven jeugdreclasseerders aan dat zij weinig steun ervaren vanuit de maatschappij voor datgene wat ze doen. Het zwakke draagvlak voor de organisatie lijkt zich vooral toe te spitsen op de werkwijze; de maatschappij zou liever zien dat justitie jonge delinquenten harder bestraft, in plaats van dat ze veelal een jeugdreclasseringmaatregel opgelegd krijgen. Daarnaast lijkt er in de maatschappij weinig begrip te zijn voor de handelwijze van Bureau Jeugdzorg. Er wordt hard geoordeeld over de verhalen die over Bureau Jeugdzorg in de media komen. Hoewel jeugdreclasseerders zich vaak niet sterk verbonden lijken te voelen met Bureau Jeugdzorg, heeft het negatieve imago dat Bureau Jeugdzorg heeft wel zijn weerslag op hen. In hun omgeving merken de respondenten dat er maar weinig begrip is voor de organisatie waar zij werken. Al deze aspecten samen leiden tot de conclusie dat er in de maatschappij weinig draagvlak is voor het werk dat jeugdreclasseerders doen; ze bevinden zich daarom aan de extreme kant van deze dimensie. Hetzelfde geldt voor het VMBO BBL. In de maatschappij lijkt weinig draagvlak te zijn voor het VMBO BBL onderwijs. Dit uit zich hierin dat de maatschappij niet het belang van VMBO BBL onderwijs en haar leerlingen lijkt te zien. Zij ziet niet dat VMBO BBL leerlingen in de toekomst een essentiële bijdrage leveren aan de maatschappij door de beroepen die zij uit zullen voeren: bouwvakkers, kappers en administratief medewerkers.

Wanneer er gekeken wordt naar de dimensies *intensity of conflict among constituencies* en *public confidence in the authority of the commissioner's profession* ontstaat eenzelfde beeld; beide beroepsgroepen bevinden zich aan de extreme kanten van deze dimensies. Wat betreft het conflict tussen stakeholders zijn bij zowel de jeugdreclassering als het VMBO BBL conflicterende doelstellingen, waarden en verwachtingen te constateren met en tussen stakeholders. Voor het VMBO geldt dit in relatie tot de overheid en onderwijsinstellingen voor vervolgonderwijs, maar er

zijn ook tegengestelde doelen met stakeholders dichterbij, zoals ouders en de schoolleiding. Jeugdreclasserders lijken ook te maken te hebben met doelstellingen van stakeholders die met elkaar en met de doelstellingen van de professional zelf in strijd zijn. In contact met justitie kunnen de verschillen vaak onderling worden afgestemd, maar dit lijkt met andere stakeholders lastiger te zijn. Opvallend is dat een respondent aangeeft dat het niet zozeer afhangt van de organisatie, als wel van de contactpersoon bij de organisatie. Afhankelijk daarvan kan de samenwerking met de stakeholder goed dan wel moeizaam verlopen. De tegengestelde doelstellingen kunnen bij beide beroepsgroepen zorgen voor conflict; de professionals moeten in hun dagelijks werk vormgeven aan de verschillende belangen en verwachtingen die aan hen worden opgelegd. De complexiteit wordt voor beide professionals vergroot aangezien zij niet kunnen rekenen op veel publiek vertrouwen in hun professionaliteit. Beide typen professionals hebben te kampen met een lage waardering voor hun beroep; jeugdreclasserder en VMBO BBL docent heeft geen hoge status. Maar hoewel er bij beide beroepsgroepen gesproken kan worden van een lage maatschappelijke waardering van hun professionaliteit, is het opvallend dat jeugdreclasserders wel kunnen rekenen op het vertrouwen van belangrijke stakeholders zoals justitie en politie. Jeugdreclassering verhoudt zich dus wel extreem tot deze dimensie, alleen wellicht minder extreem dan VMBO BBL docenten.

Precies het tegenovergestelde is het geval bij de laatste dimensie, de *legitimacy of clients*. Beide beroepsgroepen hebben te maken met een doelgroep die door de maatschappij als illegitiem wordt beoordeeld en verhouden zich daarmee extreem tot deze dimensie. Ondanks dit lijkt het VMBO BBL zich minder extreem tot de dimensie te verhouden dan jeugdreclassering. Er is weliswaar weinig ruimte voor VMBO'ers in de samenleving, maar niet zo weinig als bij de cliënten van de jeugdreclassering waarbij de maatschappij het liefst zou zien dat de jongeren allemaal 'achter slot en grendel verdwijnen'.

Aangezien beide beroepsgroepen zich tot alle dimensies van een *impossible job* extreem verhouden kan met recht gezegd worden dat professionals in de jeugdreclassering en het VMBO BBL een *impossible job* hebben. Deze conclusie bevestigt het beeld dat in het theoretisch kader al geschetst werd: naast publieke managers worden ook publieke professionals geconfronteerd met een *impossible job*.

6.2. Omgaan met een *impossible job*

Als het gaat om de manier waarop jeugdreclasserders en VMBO BBL docenten omgaan met hun complexe baan zijn er enkele overeenkomsten te herkennen tussen beide beroepsgroepen. De meest opvallende overeenkomst is dat professionals in beide beroepsgroepen aangeven dat zij hun werk doen vanuit hun betrokkenheid op de cliënten. Vrijwel alle geïnterviewde professionals geven aan dat de grootste motivatie voor hun werk is dat zij het beste voor hebben met de doelgroep. Bij jeugdreclasserders uit zich dat in het coping mechanisme 'Kansen zien voor de doelgroep'; alle respondenten geven aan hun cliënten niet af te schrijven, zoals de maatschappij vaak wel doet. De respondenten geven aan altijd nog kansen te zien voor verbetering van het gedrag en de situatie van de cliënt, ze worden immers niet slecht geboren. Ook bij VMBO BBL docenten is deze sterke betrokkenheid op de doelgroep terug te zien in het coping mechanisme 'Passie voor de doelgroep'. De respondenten geven aan in het VMBO BBL te werken omdat juist deze jongeren, die door hun lagere intelligentie en vaak problematische thuissituatie ongunstige randvoorwaarden hebben, het verdienen om energie in te steken. Deze passie voor de doelgroep lijkt de belangrijkste

werkmotivatie voor VMBO BBL docenten. Slechts één respondent geeft aan dat dit voor hem niet de hoofdreden is om in het VMBO BBL te werken, hij voelt juist weinig affiniteit met de doelgroep. Het is overigens wel opvallend dat deze docent waarschijnlijk volgend schooljaar meer op andere niveaus les zal gaan geven. Hier lijkt een patroon te ontstaan; publieke professionals die werken met een dergelijk lastige doelgroep als in het VMBO BBL en de jeugdreclassering kunnen het werk volhouden omdat zij zoveel passie voor de doelgroep hebben. Zij zien altijd nog kansen voor hun cliënten, terwijl anderen zoals stakeholders en de maatschappij het misschien al hebben opgegeven.

Een tweede overeenkomst in het handelen van jeugdreclasseerders en docenten is dat zij beide veel belang hechten aan overleg met collega's. Bij beide beroepsgroepen wordt duidelijk dat zij in overleg met collega's twijfels over hun werkwijze kunnen bespreken, elkaar tot steun kunnen zijn, tips en trucs kunnen uitwisselen over hun werkwijze, of juist stoom kunnen afblazen over heftige situaties die zij op het werk meemaken. Het valt op dat er in de jeugdreclassering officiële momenten zijn ingeroosterd voor overleg tussen collega's. De zogenaamde casusbesprekingen zijn expliciet bedoeld voor reflectie en feedback tussen collega's. Het VMBO BBL onderwijs kent geen officiële momenten voor reflectie en feedback. Behalve de leerlingenbesprekingen geven respondenten in het VMBO BBL aan dat er geen officiële momenten zijn ingeruimd voor een dergelijke terugkoppeling. Enkele respondenten geven aan dat zij het wel prettig zouden vinden om op gezette tijden momenten voor feedback en terugkoppeling te organiseren. Ondanks dat hier in het onderwijs nog ruimte voor verbetering ligt, wordt duidelijk dat zowel professionals in de jeugdreclassering als het VMBO BBL onderwijs veel belang hechten aan overleg met collega's. Aan de hand hiervan kan de conclusie getrokken worden dat het voor professionals in een *impossible job* van belang is om in direct contact te staan met collega's en veel overleg momenten te hebben zodat het voor hen gemakkelijker wordt zich staande te houden te midden van de complexiteit.

Uit het bovenstaande blijkt dat er tussen beide beroepsgroepen overeenkomsten kunnen worden herkend in enkele coping mechanismen die de publieke professionals toepassen. Voor professionals in beide beroepen geldt dat zij aangeven in staat te zijn met een illegitieme cliëntèle te werken omdat zij passie hebben voor de doelgroep en hen niet afschrijven, maar juist kansen zien. Daarnaast blijkt dat alle professionals, ongeacht of zij in het onderwijs of in de jeugdreclassering werken, het van groot belang vinden dat er goed contact is met collega's waarbij er ruimte is voor terugkoppeling en feedback. Er zijn echter niet alleen overeenkomsten te herkennen in de manier waarop professionals in de jeugdreclassering en het VMBO BBL met hun *impossible job* proberen om te gaan. Wanneer de bevindingen van beide beroepsgroepen naast elkaar worden gelegd, blijken er ook verschillen te zijn. Opvallende verschillen komen in het vervolg van dit hoofdstuk aan de orde.

6.3. Jeugdreclasseerders slagvaardiger

Als wordt gelet op de verschillen die bestaan in de manieren waarop jeugdreclasseerders en VMBO BBL docenten hun beroep vormgeven ontstaat het beeld dat jeugdreclasseerders op meer succesvolle manieren om kunnen gaan met de complexiteit van het werk. Verschillende factoren spelen hierbij een rol. In het vervolg zal hier verder op worden ingegaan.

6.3.1. Beschikking over pressiemiddelen

Als gekeken wordt naar de relatie die de publieke professionals hebben met stakeholders, valt op dat voor beide beroepsgroepen ouders belangrijke stakeholders zijn. In het VMBO BBL valt echter op dat

de respondenten aangeven dat de meerderheid van de ouders maar minimaal betrokken zijn. Dat wordt wel duidelijk als een respondent aangeeft dat er maar 3 van de 25 ouderparen op de ouderavond verschenen. VMBO BBL docenten hebben moeite om ouders te betrekken bij het onderwijs van hun kind. Hier is een overeenkomst te bemerken met de jeugdreclassering; ook daar blijkt het in eerste instantie vaak lastig om een vruchtbare samenwerkingsrelatie met ouders te bewerkstelligen. Wat echter opvalt is dat het jeugdreclasseerders uiteindelijk wel vaker lijkt te lukken om met ouders op één lijn te komen en hen te betrekken bij het traject van hun kind. Dat jeugdreclasseerders in relatie tot ouders vaker successen lijken te kunnen boeken kan verklaard worden door het feit dat jeugdreclasseerders gebruik maken van pressiemiddelen. Gezien het gedwongen kader van de jeugdreclasseringmaatregel hebben jeugdreclasseerders verschillende pressiemiddelen tot hun beschikking. Zij kunnen bijvoorbeeld druk op de ouders en cliënten uitoefenen door aan te geven dat de maatregel gedwongen is en dat als zij niet meewerken er een officiële waarschuwing van de rechter kan komen. Of jeugdreclasseerders geven bij ouders aan dat hun hulp van essentieel belang is om de maatregel voor hun kind succesvol te kunnen volbrengen. Lukt dit niet, dan kan hun kind worden teruggemeld bij justitie. Vooral deze terugmelding schrikt ouders en cliënten af; uit angst voor een terugmelding bij justitie zijn ouders en cliënten vaak geneigd toch mee te werken ook al wilden ze dit in eerste instantie niet. Hoewel een respondent vindt dat deze stok achter de deur ervoor zorgt dat jeugdreclassering helemaal geen *impossible job* is, omdat vrijwel alle ouders en cliënten onder deze druk wel meewerken, ontstaat voornamelijk het beeld dat pressie een bruikbaar hulpmiddel is, waar alle respondenten gebruik van maken. Docenten hebben echter niet de beschikking over dergelijke pressiemiddelen, zij hebben geen bevoegdheid de ouders officieel terecht te wijzen en hen op die manier onder druk te zetten. Wanneer ouders zich afzijdig houden van de school en docenten van hun kind kunnen docenten hier meestal weinig tegen beginnen. In vergelijking blijken jeugdreclasseerders dus beter in staat om vorm te geven aan de relatie met belangrijke stakeholders zoals ouders.

6.3.2. Meer erkenning van professionaliteit

Wederom in relatie tot stakeholders lijken jeugdreclasseerders een meer comfortabele positie te hebben dan VMBO BBL docenten. Zoals hierboven bleek zijn de pressiemiddelen die jeugdreclasseerders tot hun beschikking hebben een bruikbaar hulpmiddel in relatie tot ouders. Daarnaast worden jeugdreclasseerders, meer dan VMBO BBL docenten, door belangrijke stakeholders in hun professionaliteit gewaardeerd.

De jeugdreclassering bevindt zich aan de extreme kant van de dimensie *public confidence in the commissioner's profession*. Uit de bevindingen blijkt immers dat jeugdreclasseerders op weinig maatschappelijk vertrouwen kunnen rekenen. Echter, in het omgaan met complexiteit blijkt het wel van groot belang dat stakeholders vertrouwen hebben in de publieke professional. Dat geeft hen namelijk meer mogelijkheden hun werk uit te voeren. Dit is met name terug te zien in relatie met justitie. Doordat justitie vaak, zeker wanneer de samenwerking al meerdere jaren duurt, bereid is om met jeugdreclasseerders in gesprek te gaan en hun professionele mening serieus neemt, is het voor jeugdreclasseerders mogelijk om beslissingen die zij nemen ook in praktijk door te voeren. Een voorbeeld hiervan is dat jeugdreclasseerders vaak in overleg gaan met de officier van justitie over de strafmaat voor een cliënt. Ondanks dat de doelstellingen van justitie en de jeugdreclasseerders vaak uiteenlopen lukt het jeugdreclasseerders vaak justitie te overtuigen van hun standpunt. Respondenten geven aan dat justitie vaak bereid is met hun oordeel mee te gaan, omdat justitie

inziet dat jeugdreclasserders op basis van hun professie handelen. De professionaliteit van VMBO BBL docenten wordt echter veel minder gewaardeerd door stakeholders. Respondenten uit het VMBO BBL geven dan ook vaak aan in relatie tot stakeholders te berusten in de situatie. Zij hebben niet het idee dat ze invloed uit kunnen oefenen op beslissingen die bijvoorbeeld schoolleiding of de overheid maakt. Jeugdreclasserders lijken dus in relatie tot hun stakeholders slagvaardiger te kunnen handelen.

6.3.3. Overtuiging van eigen professionaliteit

Een derde factor waardoor jeugdreclasserders slagvaardiger lijken dan VMBO BBL docenten is dat jeugdreclasserders meer lijken te geloven in hun eigen professionaliteit. VMBO BBL docenten geven aan zich vakinhoudelijk wel als professional te beschouwen, maar op pedagogisch en sociaal gebied lijken zij nauwelijks opgeleid en voorbereid op wat er in de werkpraktijk komen gaat. Respondenten geven aan hier niet voor geschoold te zijn, terwijl het wel een belangrijk onderdeel van hun dagelijks werk is. Omdat docenten op dit punt zichzelf niet als een professional beschouwen lijken zij minder in staat op een succesvolle manier vorm te geven aan situaties waarbij zij in aanraking komen met sociale en pedagogische problematiek.

In vergelijking met de docenten uit het VMBO BBL lijken jeugdreclasserders juist heel erg overtuigd van hun professionaliteit. Velen geven wel aan dat dit vertrouwen groeit met de jaren, maar dat doet niet af aan het feit dat zij meer dan VMBO BBL docenten zich als een volledig bekwame professional beschouwen. Respondenten uit de jeugdreclassering geven aan de professionaliteit te gebruiken om vorm te geven aan hun baan. Vanuit de overtuiging professioneel te handelen en hun beslissingen daarmee professioneel te kunnen onderbouwen is het voor hun eenvoudiger om trajecten waarin zij de einddoelen niet halen, naast zich neer te leggen. Als jeugdreclasserders ervan overtuigd zijn alles gedaan te hebben wat professioneel gezien van hen verwacht mag worden, voelen zij zich niet verantwoordelijk wanneer een cliënt de gestelde doelen niet behaalt. Dit vertrouwen in professionaliteit lijkt jeugdreclasserders dus meer mogelijkheden te geven om coping mechanismen aan te wenden en zich zo staande te houden in hun werk.

6.3.4. Doelen bijstellen

Jeugdreclasserders lijken door bovenstaande factoren beter in staat te zijn dan VMBO BBL docenten om vorm te geven aan hun *impossible job*. In dat licht is het echter wel opvallend dat vooral jeugdreclasserders hun doelen lijken bij te stellen. In sommige gevallen stellen zij hun doelen zo ver naar beneden bij dat het organisatiedoel (recidive beperken) geheel uit het oog verloren wordt. Deze doelstellingen stellen jeugdreclasserders onder andere in staat om kleine successen te waarderen. Hoewel VMBO BBL docenten kleine successen in hun werk ook waarderen om zo de moed erin te houden, stellen zij hun doelen nooit zover bij dat ze het organisatiedoel (een succesvolle afronding van het schooljaar) uit het oog verliezen. Jeugdreclasserders lijken dit wel te doen en hierbij komen schokkende voorbeelden aan de orde. In sommige gevallen zeggen jeugdreclasserders al blij te zijn dat de cliënt een uurtje bij hen in de kamer zit, zo is hij tenminste niet in staat op straat crimineel gedrag te vertonen. Of nog schokkender is als respondenten aangeven logischerwijs niet van een cliënt te kunnen verwachten dat hij uit het criminele circuit blijft, bijvoorbeeld omdat de cliënt uit een criminele familie komt. In dat geval geeft een respondent aan er genoeg mee te nemen als de cliënt bij zijn criminele daden dan in ieder geval geen slachtoffers maakt. Er mag verwacht worden

dat als deze informatie breed bekend zou zijn in de maatschappij het vertrouwen in de jeugdreclasserders nog verder af zal nemen.

Het verschil is opvallend: VMBO BBL docenten waarderen kleine successen, maar verliezen nooit het organisatiedoel uit het oog. Terwijl bij jeugdreclasserders in sommige gevallen het behalen van het kleine succes verwordt tot de nieuwe hoogst haalbare doelstelling en daarbij het organisatiedoel 'recidive beperken' uit het oog verliezen. Over de reden voor dit verschil laten respondenten zich niet uit, maar logischerwijs kan worden aangenomen dat dit te maken heeft met de minimale mogelijkheden die VMBO BBL docenten hebben om hun doelen bij te stellen. Kinderen hebben nu eenmaal leerplicht en zullen uiteindelijk hun diploma moeten halen; in het reguliere onderwijs zijn er voor de leerlingen in het VMBO BBL immers vrijwel geen andere opties dan het VMBO BBL niveau. Jeugdreclasserders daarentegen hebben wel de taak de jeugdreclasseringmaatregel te volbrengen met de cliënt, maar zij hebben nog wel een escape: als de cliënt niet meewerkt in het traject, of in het traject recidiveert kan de jeugdreclasserder de jongeren terugmelden bij justitie. VMBO BBL docenten hebben niet een dergelijke escape, zolang de jongeren gewoon naar school komen kunnen zij niet anders dan hen op school accepteren.

Daarnaast lijken jeugdreclasserders zich ook in deze situatie te verschuilen achter hun professionaliteit. Wanneer blijkt dat in een traject met een cliënt het einddoel niet gehaald kan worden, maar de jeugdreclasserder wel alles gedaan heeft wat professioneel in zijn macht lag om de maatregel te volbrengen, dan zullen jeugdreclasserders zich hier vaak niet schuldig over voelen. Zij hebben dan immers alles gedaan wat ze konden, de verantwoordelijkheid ligt bij de jongere. VMBO BBL docenten hebben veel minder mogelijkheden om zich op die manier achter hun professionaliteit te verschuilen. Docenten worden in eerste plaats afgerekend op de resultaten die zij boeken met hun leerlingen. In zeer ernstige omstandigheden is er wel begrip als leerlingen geen goede resultaten halen, maar over het algemeen wordt een docent in eerste plaats verantwoordelijk gehouden voor het behalen van goede eindresultaten.

6.4. Naar een antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde: *Welke kenmerken van een impossible job zijn terug te zien in het werk van jeugdreclasserders en VMBO BBL docenten en op welke wijzen gaan zij om met het onmogelijke karakter van hun werk?* Gezien de bovenstaande conclusies kan in antwoord op die vraag gesteld worden dat beide onderzochte beroepsgroepen te maken hebben met een *impossible job* en dat zij op bepaalde punten overeenkomsten vertonen in de manier waarop zij vorm geven aan hun complexe baan, maar dat er ook punten zijn die verschillen in die aanpak. De kenmerken van een *impossible job* zijn voor beide groepen hierboven al uitgebreid weergegeven (zie 6.1 *Impossible job* voor de publieke professional). Hieronder zijn die bevindingen nog eens in een tabel schematisch weergegeven. In de tabel wordt duidelijk hoe de dimensies van een *impossible job* in de dagelijkse praktijk van de respondenten tot uiting komen.

Tabel 4. Dimensies in praktijk

| Dimensie | Professional Jeugdreclassering | Professional VMBO BBL |
|---|--|--|
| Strength of agency myth | <ul style="list-style-type: none"> - Zwak maatschappelijk draagvlak voor werkwijze. Maatschappij wil hogere en zwaardere straffen. - Bureau Jeugdzorg heeft een negatief imago door o.a. negatieve berichtgeving in de media | <ul style="list-style-type: none"> - Zwak maatschappelijk draagvlak - Maatschappij ziet niet het belang van VMBO BBL onderwijs |
| Legitimacy of clients | <ul style="list-style-type: none"> - Samenleving beoordeelt de cliënten als illegitiem. Zij zou het liefst zien dat alle cliënten 'achter slot en grendel verdwijnen' | <ul style="list-style-type: none"> - Samenleving beoordeelt de leerlingen als illegitiem. Zij ziet niet het belang van de bijdrage die de leerlingen leveren aan de maatschappij |
| Intensity of conflict among constituencies | <ul style="list-style-type: none"> - Justitie is voornamelijk gefocust op het voorkomen van recidive, in tegenstelling tot jeugdreclasserders - Ouders zijn vaak niet bereid mee te werken | <ul style="list-style-type: none"> - Overheid bezuinigt op onderwijs - Instellingen voor vervolgonderwijs bieden geen ruimte aan leerlingen van het VMBO BBL - Schoolleiding staat ver van de werkvloer en legt de nadruk op prestatie - Ouders tonen weinig betrokkenheid |
| Public confidence in the authority of the commissioner's profession | <ul style="list-style-type: none"> - Laag maatschappelijk vertrouwen in professionaliteit - Vertrouwen in professionaliteit van stakeholders | <ul style="list-style-type: none"> - Laag maatschappelijk vertrouwen in professionaliteit |

Vervolgens kan gekeken worden naar hoe de beide typen professionals met hun complexe werk omgaan. In voorgaande bevindingen en conclusies is al naar voren gekomen welke coping mechanismen beide typen professionals toepassen, maar met name interessant is de vergelijking tussen de manier waarop jeugdreclasserders vormgeven aan hun *impossible job* en de manier waarop docenten in het VMBO BBL dat doen. Uit deze vergelijking ontstaat een tweeledig beeld. Wat in de vergelijking in eerste instantie opvalt is dat de coping mechanismen die overeenkomen als belangrijke voorwaarden voor het werken in een *impossible job* gezien kunnen worden. Het is voorstelbaar dat wanneer publieke professionals die met een dergelijk lastige en zelfs illegitieme doelgroep moeten werken als het geval is bij een *impossible job* wel moeten beschikken over veel passie voor de doelgroep om het werk vol te kunnen houden. Dit beeld lijkt te worden bevestigd door de respondent die als enige aangeeft weinig affiniteit te hebben met de doelgroep, maar die zichzelf ook niet lang meer in het VMBO BBL ziet werken. Sterker nog, vanaf volgend schooljaar zal de respondent al minder uren gaan maken op het VMBO BBL. Dit lijkt te bevestigen dat wanneer een professional in een *impossible job* niet in eerste instantie heel veel passie voor de doelgroep heeft en de doelgroep verder wil brengen, hij het niet lang vol zal houden. Behalve dat passie voor de doelgroep een belangrijke voorwaarde is, lijkt ook het goede contact met collega's een aannemelijke voorwaarde om met plezier te kunnen blijven werken in een *impossible job*. Gezien de complexiteit is

het voorstelbaar dat overleg met collega's van essentieel belang is om lastige situaties te delen, maar ook om feedback te krijgen over het eigen handelen. Dus enerzijds valt het op dat de overeenkomsten in het handelen van beide beroepsgroepen als voorwaarden gezien kunnen worden om in een complexe baan te werken. Anderzijds lijkt het beeld te ontstaan dat jeugdreclasserders slagvaardiger lijken en op een meer succesvolle manier met de onmogelijkheden en complexiteit van hun baan kunnen omgaan. Factoren die hierbij een rol spelen zijn de beschikking over pressiemiddelen, erkenning van professionaliteit door stakeholders en een groot vertrouwen in de eigen professionaliteit. In de vergelijking wordt duidelijk dat VMBO BBL docenten minder dan jeugdreclasserders geloven in hun eigen professionaliteit. Dit kan de reden zijn dat zij minder goed in staat zijn bepaalde coping mechanismen aan te wenden die hen in staat stellen met hun complexe werkomgeving om te gaan. Het is voorstelbaar dat VMBO BBL docenten bijvoorbeeld minder goed in staat om faal-ervaringen achter zich te laten, omdat zij niet net als de jeugdreclasserders erop vertrouwen vanuit hun professionaliteit juist te hebben gehandeld.

In de inleiding op dit onderzoeksrapport komt naar voren dat VMBO BBL docenten en jeugdreclasserders zich met name verschillend verhouden tot de dimensie *legitimacy of clients*. Dit verschil zou een mogelijke verklaring kunnen zijn voor verschillen in de manier waarop jeugdreclasserders en VMBO BBL docenten omgaan met hun werk. Als er echter gelet wordt op de verschillen in het handelen van professionals, kan gesteld worden dat het verschil in het handelen meer verband houdt met de manier waarop de professionaliteit van de publieke professional gewaardeerd wordt. In deze waardering zijn met name twee partijen van belang; de manier waarop belangrijke stakeholders de professionaliteit van de publieke professional beoordelen en de mate waarin de publieke professional zelf vertrouwen heeft in de eigen professionaliteit. Wanneer belangrijke stakeholders vertrouwen hebben in het professionele handelen van de publieke professional, wordt het voor de publieke professional eenvoudiger om een vruchtbare samenwerkingsrelatie met de stakeholder aan te gaan. Zij zullen immers eerder bereid zijn het oordeel van de publieke professional over te nemen als zij erop vertrouwen dat hij handelt vanuit zijn professionaliteit. Daarnaast is het eigen vertrouwen in de professionaliteit van belang. Bij jeugdreclasserders blijkt immers dat omdat zij zichzelf beschouwen als een professional, zij ook vanuit die overtuiging handelen. Er mag verwacht worden dat dit professioneel vertrouwen ook gevoed wordt door het Handboek Jeugdreclassering waarin methodieken op wetenschappelijke wijze onderbouwt worden. VMBO BBL docenten beschikken niet over dergelijke middelen waar zij op terug kunnen vallen. Vanuit die professionele overtuiging die jeugdreclasserders hebben beschikken zij over meer coping mechanismen die hen in staat stellen zich succesvol staande te houden in hun complexe baan. Uit dit onderzoek komt naar voren dat het verschil in handelen tussen beide beroepsgroepen gebaseerd is op de waardering van de professionaliteit van de publieke professional en niet zozeer op het verschil in de legitimiteit van de cliëntèle. Want hoewel docenten in het VMBO BBL onderwijs een minder illegitieme doelgroep hebben dan jeugdreclasserders, lijkt dat niet van invloed op de manier waarop zij zich staande houden in de complexe werkomgeving. De mate van professionaliteit lijkt echter wel een belangrijke factor die van invloed is op de manier waarop publieke professionals hun *impossible job* kunnen vormgeven. De beschikking over veel professioneel vertrouwen lijkt het voor jeugdreclasserders makkelijk te maken zich staande te houden in hun complexe werkomgeving.

6.5 Aanbevelingen

De bevindingen in dit onderzoek leiden tot diverse aanbevelingen. Allereerst blijkt uit dit onderzoek dat de professionaliteit van publieke professionals een kritische succesfactor is om zich staande te houden in een *impossible job*. Het blijkt immers dat jeugdreclasserders door hun professionaliteit beter in staat zijn om te gaan met de complexiteit van een *impossible job*, dan docenten die een minder sterke professionaliteit hebben. Voor docenten in het VMBO BBL onderwijs kunnen nieuwe overlegstructuren waarbij terugkoppeling en reflectie op het handelen centraal staan een manier zijn om kennis en *best practices* te delen met collega's. Daarnaast kan de professionaliteit van VMBO BBL docenten versterkt worden door hen toe te rusten met specifieke scholing op het gebied van sociale problematiek, omdat met name VMBO BBL docenten hiermee in aanraking komen en dit tot nog toe niet in de opleiding is opgenomen. De kennis die docenten nu hebben over sociale problematiek is voornamelijk gebaseerd op ervaring, maar niet op kennis door scholing. Specifieke kennis die docenten op doen door middel van studie vergroot hun professionaliteit en kan hen helpen zich in de klas beter staande te houden. Voor beide typen professionals geldt dat er verder gezocht kan worden naar manieren om de beroepsgroep verder te versterken, dit kan ten goede komen aan de professionaliteit.

Uit de interviews komt naar voren dat de jeugdreclassering te kampen heeft met een zeer negatief imago in de samenleving. Tevens is gebleken dat dit negatieve imago van invloed is op de respondenten; zij voelen zich minder gewaardeerd en hebben het idee dat hun werk niet op waarde wordt geschat. Jeugdreclasserders geven aan dat zij zich beperkt voelen in de mogelijkheid om de vaak onjuiste en negatieve berichtgeving tegen te spreken en te weerleggen. Jeugdreclasserders mogen onder andere om privacyredenen niet reageren in de media, maar zij voelen hier toe wel vaak de behoefte. De negatieve berichtgeving is vaak alleen gebaseerd op de perceptie van de cliënt en niet op het verhaal van de kant van de jeugdreclassering. Respondenten hebben het idee dat hun werk meer gewaardeerd zou worden als de samenleving naast het verhaal van de cliënt, ook hun verhaal zou horen. Daarom behoeft het aanbeveling om te onderzoeken hoe de organisatie van jeugdreclassering op de negatieve berichtgeving in de media kan reageren, zonder de privacy van cliënten te schenden. Algemene informatie over de doelgroep van jeugdreclassering en de middelen die zij tot beschikking hebben zouden al kunnen leiden tot meer begrip in de samenleving. Meer begrip voor het werk van jeugdreclasserders kan een manier zijn waardoor jeugdreclasserders zich beter staande kunnen houden in hun *impossible job*.

Een wat algemener aandachtspunt voor het werk van jeugdreclasserders is de op handen zijnde decentralisatie van de jeugdzorg. Diverse respondenten gaven aan dat zij risico's zien in deze decentralisatie, aangezien in de nieuwe werkwijze de specialisatie zal vervallen, waardoor alle jeugdreclasserders met alle doelgroepen van Bureau Jeugdzorg moeten werken. Deze wijze van generalistisch werken brengt een grote verandering met zich mee, waar veel respondenten hun zorgen over uitspreken. In vervolgonderzoek kan nader worden onderzocht wat deze ontwikkeling betekent voor het werk van jeugdreclasserders en welke consequenties dit heeft in de praktijk.

Tot slot kan het interessant zijn om onderzoek te doen naar andere *impossible jobs* in de publieke sector, om een breder beeld te creëren van de manieren waarop publieke professionals omgaan met de complexiteit van hun werk en de relevantie van de diverse dimensies van een *impossible job*. Uit dit onderzoek blijkt dat de professionaliteit van publieke professionals een kritische succesfactor is

voor het vormgeven van een *impossible job*. Vervolgonderzoek kan uitwijzen of dit ook geldt voor andere *impossible jobs*, of dat andere dimensies daar wellicht relevanter zijn. Zo kan verbreding en verdieping van het onderzoek tot meer inzicht leiden in de dynamiek van *impossible jobs*. Dit leereffect kan helpen om nog beter gestalte te geven aan de complexe opgave van publieke professionals, zodat zij bewijzen van goede dienstverlening kunnen leveren – ook waar het *impossible jobs* betreft.

Literatuur

Adviesbureau Van Montfoort (2005). *Handboek methode Jeugdreclassering*.

Algemene Onderwijsbond (2014). Geraadpleegd op 28 januari 2014, via <http://www.aob.nl/default.aspx?id=12&article=50192&q=schoolverlaters&m>

Beijaard, D., Meijer, P.C., Verloop, N. (2004). Reconsidering Research on Teachers' Professional Identity. In: *Teaching and Teacher Education*, 20 (2), pp. 107-128

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom Onderwijs

Boin, A., Christensen, T. (2008). The Development of Public Institutions: Reconsidering the Role of Leadership. In: *Administration & Society*, 40 (3), pp. 271-297

Bureau Jeugdzorg Utrecht (2014). Geraadpleegd op 6 maart 2014, via <http://www.bjzutrecht.nl/professionals/informatie-over/jeugdreclassering/>

Dilulio, J., Jr. (1990). Managing a Barbed-wire Bureaucracy: The Impossible Job of Corrections Commissioner. In: *Impossible Jobs in Public Management*. Hargrove, E.C., Glidewell, J.G., Eds. Lawrence: University Press of Kansas (1990). pp. 49-71.

Elsevier (2007). Geraadpleegd op 7 maart 2014 via <http://www.elsevier.nl/Algemeen/blogs/2007/12/Jeugdcoaches-Slotervaart-zijn-weggegooid-geld-ELSEVIER149114W/>

Freidson, E. (2001). *Professionalism: The Third Logic*. Cambridge: Polity Press

Hargrove, E.C., Glidewell, J.C., Eds. (1990). *Impossible jobs in public management*. Lawrence: University press of Kansas

Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2008). *Arbeidsrisico's in het voortgezet (speciaal) onderwijs en middelbaar beroepsonderwijs*. Den Haag: SZW

Jeugdzorg Nederland (2014). Geraadpleegd op 6 maart 2014, via <http://jeugdzorgnederland.nl/organisatie/>

Kole, J., Ruyter, D. de (red.). *Werkzame idealen: Ethische reflecties op professionaliteit*. Assen: Van Gorcum

Leeman, Y.A.M., Wardekker, W.L. (2004). *Onderwijs met pedagogische kwaliteit*. Zwolle: Windesheim

Lipsky, M. (1980). *Street-level Bureaucracy*. Dilemma's of the Individual of Public Service. New York: Russel Sage Foundation

- Lynn, L.E., jr. (1990). Managing the Social Safety Net: The Job of Social Welfare Executive. In: *Impossible Jobs in Public Management*. Hargrove, E.C., Glidewell, J.G., Eds. Lawrence: University Press of Kansas (1990). pp. 133-151
- Maranto, R., Wolf, P.J. (2012). Cops, teachers and the art of the impossible: explaining the lack of diffusion of innovations that make impossible jobs possible. In: *Public Administration Review*, 73 (2), pp. 230-240
- Meier, K.J., O'Toole, L.J. jr. (2002). Public Management and Organizational Performance: the Effect of Managerial Quality. In: *Journal of Policy Analysis and Management*. 21 (4), pp. 629-643
- Monitor professionalisering (2014). Geraadpleegd op 24 juni 2014, via <http://www.professionaliseringjeugdzorg.nl/pjz/Professionaliseren/Toolkit-7-actiepunten-voor-organisaties/Monitor-Professionalisering>
- Moore, M.H. (1990). Police Leadership: The Impossible Dream?. In: *Impossible Jobs in Public Management*. Hargrove, E.C., Glidewell, J.G., Eds. Lawrence: University Press of Kansas (1990). pp. 72-102
- Moynihan, D.P. (2005). Managing for results in an Impossible Job: Solution or Symbol? In: *Journal of Public Administration*, 28, pp. 213-231
- Nijnaten, C. van (2007). Een goed gesprek. Idealen in het maatschappelijk werk. In: *Werkzame idealen: Ethische reflecties op professionaliteit*. Kole, J., Ruyter, D. de (red). Assen: Van Gorcum (2007). pp. 51-62
- Noordegraaf, M. (2008). *Management in het publieke domein*. Bussum: Coutinho
- NRC (2012). Geraadpleegd op 24 juni 2014, via <http://www.nrc.nl/nieuws/2012/02/16/registratie-kwaliteit-docenten-middelbaar-onderwijs-gestart/>
- Rainey, H.G. (2009). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass
- Rijksoverheid (2014). Geraadpleegd op 28 januari 2014, via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/voortgezet-onderwijs/vraag-en-antwoord/wat-is-een-leerweg-in-het-vmbo.html>
- Ruyter, D. de (2007). Mijn juf is de allerbeste van de hele wereld. Over professionele idealen van leraren. In: *Werkzame idealen: Ethische reflecties op professionaliteit*. Kole, J., Ruyter, D. de (red). Assen: Van Gorcum (2007). pp. 77-88
- Selznick, P. (1984). *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Berkeley: University of California Press

Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. In: *Academy of Management Review*. 20 (3), pp. 571-610

Vinzant, J.C, Crothers, L. (1998). *Street-level Leadership. Discretion and Legitimacy in Front-Line Public Service*. Washington D.C.: Georgetown University Press

Volkskrant (2014). Geraadpleegd op 7 maart 2014 via <http://www.volkskrant.nl/vk/nl/2686/Binnenland/article/detail/3604408/2014/02/27/Cijfers-jeugd-tbs-erg-slecht-tachtig-procent-valt-terug.dhtml>

VPRO (2014). *Ik ben VMBO*. Geraadpleegd op 28 januari, via <http://programma.vpro.nl/ikbenvmbo/vmbo.html>

Wilensky, H. (1964). Professionalization of Everyone?. In: *American Journal of Sociology*, 1964, pp. 137-158

Wisman, R. (2009). Wie redt het VMBO? In: *Onderwijsblad*.