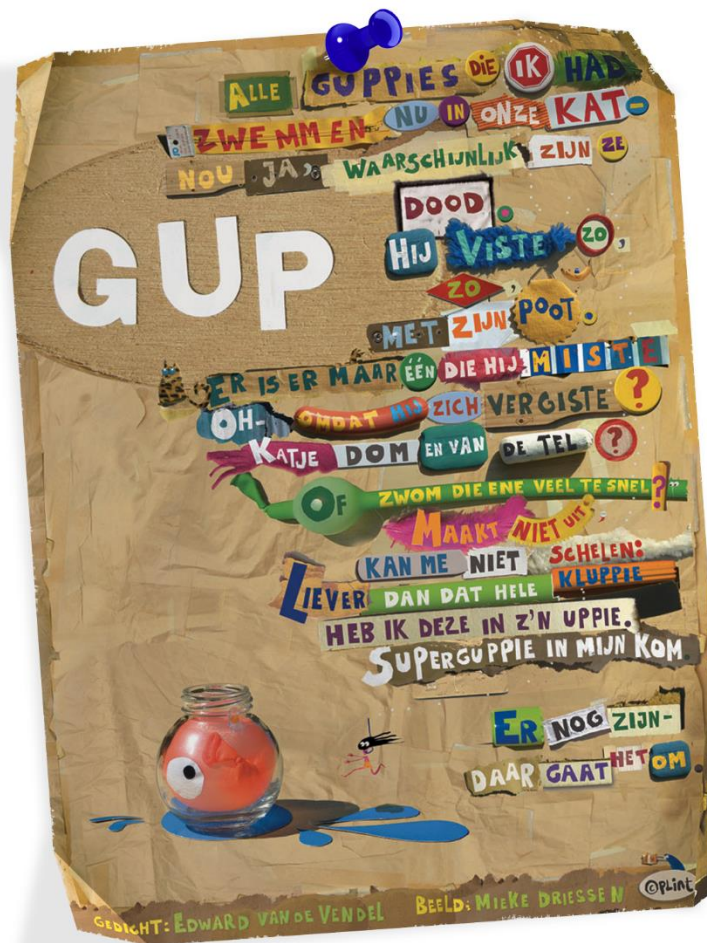




Veerkracht in de jeugdzorg

Werken met jongeren met zeer complexe problematiek



Universiteit Utrecht

Shanna Hakvoort

2014

Gedicht op omslag: 'Gup' van Edward van de Vendel

Alle guppies die ik had
zwemmen nu in onze kat -
nou ja, waarschijnlijk zijn ze dood.
Hij viste zo, zo, met zijn poot.
Er is er één maar die hij miste.
Oh – omdat hij zich vergiste?
Katje dom en van de tel?
Of zwom die ene veel te snel?
Maakt niet uit! Kan me niet schelen:
liever dan dit hele kluppie
heb ik deze in z'n uppie.
Superguppie in mijn kom.
Er nog zijn – daar gaat het om.

Een poster van dit gedicht hing bij mijn werkplek bij Intermetzo. Ik denk dat dit niet alleen de kinderen kan bemoedigen, maar ook symbool staat voor de 'superguppies' op de werkvloer: zij die standhouden onder moeilijke omstandigheden en ermee aan de slag gaan. Er nog zijn, daar gaat het om.

Masterscriptie Veerkracht in de jeugdzorg – werken met jongeren met zeer complexe problematiek
Auteur Shanna Hakvoort, 3637336
Datum Juni 2014
Opleiding Publiek Management, Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie
Begeleider Margo Trappenburg

intermetzo 

Universiteit Utrecht



Dankwoord

In 1942 rondde mijn oma de MULO af als eerste meisje van Urk. Ze zat in een klasje met twee jongens en moest voor haar examen met de boot naar Kampen, waar ze overnachtte bij vrienden van haar ouders. Dit was mogelijk omdat haar vader een zeer welgestelde man was en haar moeder had doorgeleerd voor verloskundige: zij hadden zowel het vermogen als de bereidheid om hun dochter voortgezet onderwijs te bieden. Mijn oma wilde na de MULO graag verder leren voor verpleegkundige, maar dit was helaas geen optie vanwege zaken als voedselbonnen en midden in de oorlog naar de stad verhuizen. Zij is op Urk telefoniste geworden en is in het verzet gegaan.

Sindsdien is er veel veranderd in Nederland. Er is vrede, waardoor ik mij vrijuit heb kunnen ontplooiën en ik kan gaan en staan waar ik wil. Er is vooruitgang, waardoor ik niet meer met de boot naar Kampen hoef en voortgezet onderwijs voor mij op fietsafstand was. En er is emancipatie, waardoor ik zeker niet meer het enige meisje ben in de klas en ik als toekomstig ambtenaar niet ontslagen word als ik ooit besluit kinderen te krijgen. Ik ben niet afhankelijk van geleerde, rijke ouders, maar de overheid heeft zowel het vermogen als de bereidheid gehad om te investeren in mijn opleiding. Daardoor was het voor mij mogelijk om te doen wat mijn oma 70 jaar geleden al had willen doen: doorleren. En met deze scriptie behaal ik, als jongste kleindochter en als eerste in mijn familie, een universitaire graad.

Natuurlijk moet ik de mensen bedanken die er voor mij waren in mijn scriptieperiode. De mensen bij Intermetzo, die zo aardig zijn geweest en zoveel gefaciliteerd hebben dat scriptie schrijven bijna een feestje werd. Margo Trappenburg, voor de fantastische begeleiding en mijn scriptiegroepje voor de onderlinge steun. Maar ook Jesse, bij wie ik heel wat dagen heb mogen studeren en ik chocola kreeg als ik goed had gewerkt. Martijn en Annet voor de praktische steun en Adriaan die voor mij kookte en mij opbeurde als ik er even doorheen zat. Maar ik weet aan wie ik deze proeve van bekwaamheid en het einde van mijn opleiding werkelijk te danken heb: aan al die mensen die hebben gevochten voor een vrij, geëmancipeerd en solidair Nederland. En op mijn beurt wil ik mij voor dat Nederland de rest van mijn leven blijven inzetten.

Shanna Hakvoort

Juni 2014

Managementsamenvatting

Groepsleider zijn van jongeren met meervoudige, complexe problematiek is een zware functie. Cliënten maken regelmatig gebruik van verbaal of fysiek geweld, zowel tegen de anderen als tegen zichzelf. Ook ontwikkelingen zij zich door hun heftige problematiek zeer langzaam. Om hiermee voor langere tijd om te kunnen gaan moeten groepsleiders veerkrachtig zijn.

Helaas is het de afgelopen jaren lastig gebleken om veerkrachtige groepsleiders aan te trekken en te behouden: het verloop is vaak hoog. Met de transitie van de jeugdzorg in het vooruitzicht wordt er flink gesnoeid in de derdelijns jeugdzorg, wat eveneens grote gevolgen heeft voor de teams waarin groepsleiders werken. Hierdoor is bij Intermetzo, een jeugdzorgorganisatie die zich bewust richt op de zwaardere jeugdzorg, de vraag gerezen welke bronnen van veerkracht groepsleiders gebruiken om hun werk vol te houden. Dit onderzoek heeft zich op deze vraag gericht, waarbij tegelijkertijd de vraag is gesteld hoe deze bronnen kunnen helpen om burn-out te verminderen. Hiervoor is recente wetenschappelijke literatuur over dit onderwerp verzameld, waarna interviews zijn afgenomen met groepsleiders van de afdelingen Intensieve Begeleiding en Jeugdzorgplus van Intermetzo.

Het blijkt dat er verschillende bronnen van veerkracht zijn die in een rangorde aangegeven kunnen worden. Allereerst moet een groepsleider een sterk karakter hebben: hij moet stevig in zijn schoenen staan, kunnen relativeren met humor, doorzettingsvermogen hebben en geduldig en flexibel zijn. Bij een sollicitatie zou een Big Five-persoonlijkheidstest dergelijke eigenschappen kunnen meten, waardoor de kans op een zeer kort dienstverband verminderd wordt. Daarnaast moet de organisatie de groepsleider voorzien van een veilige werkomgeving en hem competent maken zodat hij een gevoel van controle ervaart. Zonder een gevoel van controle en veiligheid zijn groepsleiders niet in staat hun functie goed uit te voeren.

Verder is een stabiel, plezierig privéleven essentieel voor de groepsleider om geen burn-out te ontwikkelen; het privéleven is de plek om op te laden. Daarom moet in de thuissituatie het werk volledig losgelaten worden. Collega's of leidinggevenden moeten in grove lijnen op de hoogte zijn van de thuissituatie, zodat bij veel onrust in het privéleven maatregelen genomen kunnen worden om de groepsleider meer rust te geven. Om dit te kunnen bewerkstelligen is een open relatie met zowel het team als de leidinggevenden noodzakelijk. Ook dit is een bron van veerkracht voor groepsleiders. Een goed team is stabiel, open, gezellig en divers. Een goede leidinggevende is betrokken, spreekt zijn waardering uit en laat groepsleiders meedenken over hun cliënten. Tot slot is het voor een langdurig werkverband belangrijk dat groepsleiders voldoende uitdaging krijgen. Voor minder ervaren groepsleiders is informeel leren, studie en training essentieel, voor ervaren groepsleiders is het juist belangrijk dat zij erkend worden in hun professionaliteit en hun kennis over kunnen overdragen aan anderen.

Inhoudsopgave

Inleiding	9
Inkadering	10
Context	12
Intermetzo	12
Derdelijns jeugdzorg	13
Probleemstelling	15
Relevantie	17
Terminologie	19
Theoretisch kader	21
Burn-out in de jeugdzorg	21
Veerkracht in de jeugdzorg	24
Delinquente cliëntengroep	26
Verstandelijk beperkte cliëntengroep	28
Methoden en technieken	30
Verantwoording onderzoeksmethode	30
Observaties	30
Selectie participanten	30
Operationalisatie	32
Analyse	34
Kwaliteit onderzoek	34
Resultaten	37
Algemene schets: groepsleider zijn bij Intermetzo	37
Achtergrond	37
Mooie en moeilijke momenten	38
Doelen	40
Conclusie	42
Veerkracht per cliëntengroep	42
Veerkracht in de organisatie	43

Controle en veiligheid	44
Een goed team	45
Mogelijkheden om te blijven ontwikkelen	47
Serius genomen worden door leidinggevenden	49
Conclusie	50
Veerkracht in het privéleven	50
Loslaten	50
Vrije tijd	51
Sociale steun	51
Conclusie	52
Veerkracht in de persoon	52
Karaktereigenschappen	52
Copingmechanismen	55
Conclusie	56
Conclusie	58
Bronnen van veerkracht van groepsleiders	58
Aanbevelingen: voorkomen van burn-out	60
Discussie	64
Referenties	67
Bijlages	71
Bijlage 1: Topic list	72
Bijlage 2: Codeboom	73

Inleiding

“Als Naomi wordt geboren zit haar moeder in de prostitutie. Zowel haar moeder als haar vader is drugsverslaafd. Na enkele maanden geeft haar moeder haar ter verzorging aan een pleegmoeder. De biologische vader van Naomi overlijdt door zelfmoord en Naomi heeft slechts sporadisch contact met haar biologische moeder. De biologische moeder geeft na een aantal incidenten zelfs aan dat ze Naomi ‘nooit’ meer wil zien” (Jeugdzorg Nederland, 2014).

Dit is één van de vele heftige verhalen die te vinden zijn in de dossiers van de derdelijns jeugdzorg. Kinderen als Naomi krijgen zo’n slechte start in het leven dat het grote gevolgen heeft voor het opgroeien naar volwassenheid. In het geval van Naomi betekenen de ernstige verwaarlozing en mishandeling tijdens de zwangerschap en in haar eerste jaar dat zij, naast haar ADHD, een hechtingsstoornis heeft ontwikkeld. Dit zorgt ervoor dat ze verward, labiel, zielig, boos en hysterisch kan reageren als volwassenen haar niet op de juiste manier aandacht geven. Heeft dit nog niet het gewenste effect, dan doet ze er nog een ‘scepje bovenop’. Omdat Naomi zich steeds aan de behandeling onttrekt gaat ze naar de gesloten instelling Jeugdzorgplus (Jeugdzorg Nederland, 2014). Ook in Jeugdzorgplus is het moeilijk om met Naomi om te gaan. *“Ze heeft meerdere malen gestolen van zowel groepsgenoten als de instelling, ze vernielt spullen van zowel groepsgenoten als de instelling, is verbaal en fysiek agressief naar groepsgenoten en verbaal agressief naar volwassenen. Als het erg druk is op de groep gaat Naomi mee in de drukte van de groep en wordt ze baldadig. Daarnaast wordt Naomi snel respectloos als zij haar zin niet krijgt. Ze blijft geregeld nachten weg. Niemand weet waar zij dan is.” (Jeugdzorg Nederland, 2014).*

Het verhaal van Naomi zorgt voor gemengde gevoelens. Enerzijds is het overduidelijk dat zij intensieve, dagelijkse begeleiding nodig heeft van betrokken groepsleiders. Anderzijds maakt zij het haar begeleiders door haar gedrag zo moeilijk dat er maar weinig mensen zijn die dit werk aankunnen. Anders gezegd: als samenleving zijn we het erover eens dat we kinderen als Naomi passende hulp moeten verlenen; maar wie heeft zowel het vermogen als de bereidheid om met zulke moeilijke jongeren aan de slag te gaan?

Dat zijn de groepsleiders van de derdelijns jeugdzorg. Zij werken dagelijks met groepen jeugdigen met meervoudige, complexe problematiek. Dit houdt in dat deze jeugdigen ernstige gedragsproblemen hebben, vaak in combinatie met een verstandelijke handicap en/of een psychiatrische stoornis. De derdelijns jeugdzorg behelst dan ook zeer gespecialiseerde zorg (Kroneman & Mulder, 2013). Groepsleiders die in deze tak werken hebben een aanzienlijke mate van veerkracht nodig om met de complexe problematiek van deze jongeren om te gaan. In deze scriptie leidt de verwondering over deze beroepsgroep tot een onderzoek naar waar deze veerkracht bij deze groepsleiders vandaan komt.

Inkadering

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij jeugdzorginstelling Intermetzo, een organisatie die zich richt op het zwaardere segment in de jeugdzorg. Veerkracht is in dit kader een belangrijke eigenschap omdat deze sector vandaag de dag te maken heeft met veel veranderingen en werkdruk.

Werkdruk

Zo hebben in de jeugdzorgsector medewerkers meer te kampen hebben met werkstress dan in de gemiddelde sector. De inspectie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) heeft onlangs onderzoek gedaan naar werkstress bij jeugdzorgmedewerkers. Zo is er onderzoek gedaan naar het verzuim en de psychosociale arbeidsbelasting (PSA) in de jeugdzorgsector. PSA is in de wet gedefinieerd als 'seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen' (Inspectie SZW, 2013a). Uit de rapporten van de Inspectie bleek onder andere dat het arbeidsgerelateerd verzuim binnen de jeugdzorg 40% hoger ligt dan gemiddeld in Nederland. Als het gaat over gemiddelde psychosociale arbeidsbelasting is dit 60% hoger (Inspectie SZW, 2013b). Daarnaast heeft de Inspectie SZW de psychosociale arbeidsomstandigheden bij verschillende subsectoren in de zorg beoordeeld, waaronder 28 jeugdzorginstellingen. In deze vergelijking scoorden de jeugdzorginstellingen slechter dan de overige zorginstellingen zoals gehandicaptenzorg en verpleging: geen enkele van de 28 instellingen werd als 'in orde' beoordeeld (Inspectie SZW, 2013c). Dit houdt in dat er vanuit de organisatie niet voldoende maatregelen getroffen waren om de PSA te beheersen. Hierbij viel op dat de meeste overtredingen te maken hadden met werkdruk: bij de 28 instellingen werden 92 overtredingen op werkdruk geconstateerd. Bij veel instellingen was er geen duidelijk overzicht van de mate van werkdruk of waren er onvoldoende maatregelen getroffen om de oorzaken van werkdruk te bestrijden (Inspectie SZW, 2013b).

Daarnaast is er in 2011 een proefschrift verschenen over de jeugdzorgsector, waarin een personeelsverloop van 25% binnen de justitiële en provinciale residentiële jeugdzorg werd geconstateerd. Binnen dit personeelsverloop bleek een grote spreiding te zijn: 50% van de jeugdzorgwerkers werkte minder dan twee jaar in de huidige functie, terwijl 40% al langer dan 6 jaar in de huidige functie actief was (Swart, 2011). Dit beeld werd bevestigd in een gesprek met een gedragsdeskundige van Intermetzo. Zij gaf aan dat medewerkers óf binnen enkele maanden stoppen met het werk of juist lange tijd actief blijven (D. Zevalkink, persoonlijke mededeling, 20 januari 2014). Deze tweedeling in zeer kort en zeer lang dienstverband heeft als nadeel dat de investering die in nieuwe medewerkers wordt gedaan, voornamelijk tijd en moeite van ervaren werknemers, er dikwijls niet uitgehaald wordt (Swart, 2011).

Transitie

Met de transitie van de jeugdzorg is het waarschijnlijk dat de werkdruk nog verder wordt verhoogd. In 2015 wordt de verantwoordelijkheid voor de gehele jeugdzorg overgeheveld naar de gemeenten. Deze overgang betekent op korte termijn financieel nadelige effecten voor de derdelijns jeugdzorg. Ten eerste brengen de hervormingen in de jeugdzorg een gewijzigde visie met zich mee. De hervormingen leggen meer nadruk op preventie en vroegsignalering; extramurale, lokale zorg wordt gestimuleerd (Intermetzo, 2013). Deze tendens maakt dat er minder middelen geïnvesteerd worden in de zwaardere vormen van jeugdzorg (Trouw, 2013). Ten tweede wordt met de transitie grofweg een bezuiniging van 15% in de gehele jeugdzorg doorgevoerd, en hoewel gemeenten de mogelijkheid hebben om deze bezuiniging stapsgewijs in te voeren kiezen veel gemeenten hier niet voor (N. Epker, algemeen directeur Jeugdzorg Nederland, persoonlijke mededeling, 13 mei 2014).

Dit betekent voor een organisatie als Intermetzo nu al fors minder budget, terwijl de doelgroep de komende jaren nog even groot blijft (A. van der Maat, Raad van Bestuur Intermetzo, persoonlijke mededeling, 7 januari 2014). Er zijn al veel ontslagen gevallen binnen het ondersteunend personeel, maar ook onder groepsleiders vinden ontslagrondes plaats. Het behouden van de mensen die overblijven krijgt daarmee een extra urgentie. In een kleiner team wordt de werkdruk voor groepsleiders al hoger en op het moment dat iemand dan wegvalt is dat extra problematisch voor de overgebleven groepsleiders.

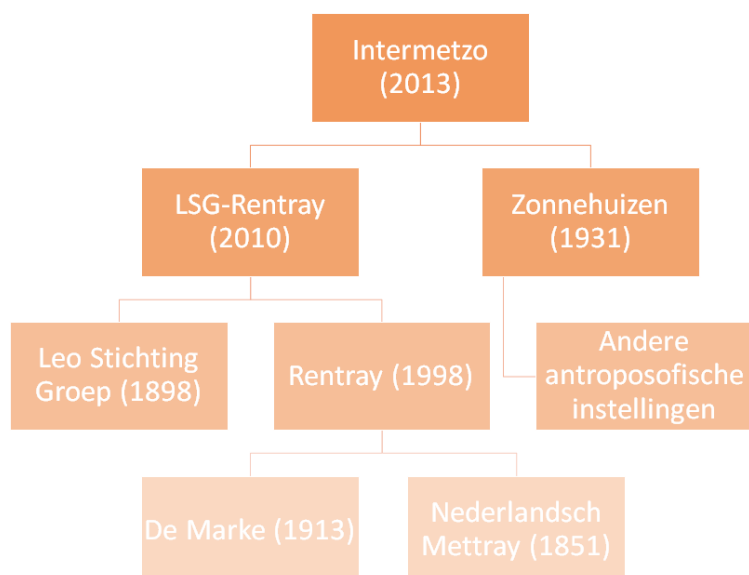
Kortom: het doel van het onderzoek is het ontdekken van de bronnen van veerkracht bij medewerkers in de specialistische jeugdzorg. Het belang van dit onderzoek wordt vergroot door de al bestaande werkdruk onder jeugdzorgwerkers, in combinatie met de extra werkdruk die de transitie indirect met zich meebrengt. Door middel van inzicht in de bronnen van veerkracht kunnen medewerkers gezond gehouden worden en kan het hierboven geschetste probleemveld verkleind worden, wat de uiteindelijk jeugdzorg als geheel versterkt.

Context

Intermetzo

Geschiedenis

Het onderzoek wordt uitgevoerd bij de specialistische jeugdzorgorganisatie Intermetzo. Intermetzo is ontstaan uit een reeks recente fusies die in onderstaande figuur zijn weergegeven. De meest recente



was de overname van het failliet geraakte Zonnehuizen door LSG-Rentray. Zonnehuizen was een antroposofische jeugdinstelling die begon met één Zonnehuis in 1931. Door de jaren heen is het samengevoegd met verschillende andere antroposofische instellingen. De laatste samenvoegingen waren in 2008 met Stichting Bronlaak-Heimdal en in 2009 met de Bellisgroep. Hiermee groeide Zonnehuizen uit tot een instelling met 2500

Figuur 1: Fusiegeschiedenis Intermetzo

medewerkers en ruim 2000 cliënten, zowel volwassenen als kinderen. Na het faillissement van Zonnehuizen in 2011 is het volwassen- en kindergedeelte opgesplitst. Het Kind en Jeugdgedeelte van de zorginstelling is overgenomen door LSG-Rentray, waarbij de antroposofie behouden is gebleven. (LSG-Rentray, 2013).

LSG-Rentray heeft zelf een historie die begint in 1851 bij het Nederlandsch Mettray: een protestants opvoedingstehuis voor niet-criminele jongeren met gedragsproblemen te Eefde. Eefde werd gekozen vanwege de ligging ver weg van de grote stad en dit terrein is vandaag de dag nog steeds de hoofdlocatie van Intermetzo, gelegen aan de Mettrayweg. Mettray fuseerde in 1998 met jeugdinstelling De Marke tot Rentray, welke op zijn beurt weer fuseerde met de Leo Stichting Groep in 2010 tot LSG-Rentray. Met de fusie met Zonnehuizen is de originele naam helemaal verlaten en is de naam veranderd in Intermetzo. De antroposofische tak van de organisatie heet nu Intermetzo Zonnehuizen. Alleen de kleuren in het nieuwe logo verwijzen nog naar de oorspronkelijke fusieorganisaties: groen voor Rentray en geel voor LSG en Zonnehuizen (LSG-Rentray, 2013).

Huidige organisatie

Intermetzo is door haar fusiegeschiedenis inmiddels een grote organisatie in de jeugdzorg geworden; er zijn ongeveer 2500 medewerkers werkzaam in vier provincies: Gelderland, Overijssel, Utrecht en Flevoland (M. Mulder, bestuurssecretaris Intermetzo, persoonlijke mededeling, 16 december 2013). In 2013 vond een herinrichting van de organisatie plaats waarbij flink gesnoeid is in het aantal managementlagen. Ook heeft Intermetzo zeer recent de overstap gemaakt naar haar nieuwe naam. Het samenvoegen van twee organisaties is dus nog volop bezig. (Intermetzo, 2013).

Intermetzo biedt vandaag de dag hulp aan kinderen en jongeren met dermate complexe problemen dat de zorg en inzet van ambulante hulp, sociale- en familienetwerken, pleeggezinnen of andere zorg op maat niet toereikend is. Het gaat hierbij om kinderen met ernstige gedragsproblemen, veelal in combinatie met een verstandelijke handicap en/of psychiatrische stoornis. Door hun stoornis of gedragsprobleem kunnen zij hun eigen leefomgeving als ook de gemeenschap ontwrichten. Intermetzo zet zich 'onvoorwaardelijk' in voor deze kinderen, wat concreet inhoudt dat zij als derdelijns organisatie geen kind afwijzen omdat de problematiek te complex is (Intermetzo, 2014).

Intermetzo is daarmee een organisatie die inhoudelijk complex is. De cliënten vragen door hun gecompliceerde problematiek veel van de medewerkers. De aard van het werk kan daarom als stressvol en emotioneel zwaar worden ervaren (Barford & Welton, 2010).

Derdelijns jeugdzorg

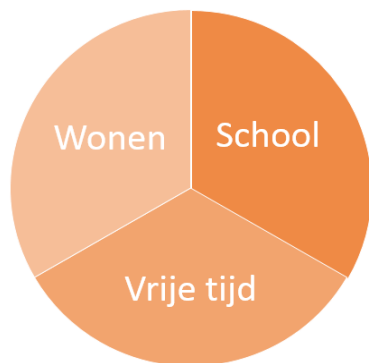
Vanuit de residentiele, langdurige zorg die Intermetzo biedt is een afstudeeronderzoek uitgevoerd naar de veerkracht van medewerkers binnen twee afdelingen van de derdelijns jeugdzorg: Intensieve Begeleiding en Jeugdzorgplus; beide afdelingen worden in de volgende alinea's uiteengezet. Derdelijns jeugdzorg wordt in deze scriptie omschreven als specialistische, intensieve jeugdzorg bedoeld voor jongeren met meervoudige, complexe problematiek. Kenmerkend voor de derdelijns jeugdzorg is dat deze niet de mogelijkheid heeft om door te verwijzen als een cliënt te 'moeilijk' is. Cliënten kunnen hooguit van groep wisselen of naar een andere locatie worden overgeplaatst. Deze jeugdzorg kan daarmee vergeleken worden met de academische ziekenhuizen in de reguliere zorg: zij behandelen de meest complexe casussen van Nederland. Dit betekent echter niet dat de jongeren van Intensieve Begeleiding en Jeugdzorgplus hetzelfde nodig hebben. Bij beide afdelingen zijn er andere voorzieningen getroffen, aangepast op de doelgroep, om maatwerk te kunnen leveren voor een effectieve behandeling.

Jeugdzorgplus

Jeugdzorgplus is een vorm van gesloten jeugdzorg, bedoeld voor jeugdigen met ernstige gedragsproblemen die zich aan de noodzakelijke behandeling dreigen te onttrekken of daaraan onttrokken dreigen te worden. Zij weigeren bijvoorbeeld behandeling terwijl hun situatie onhoudbaar is geworden of krijgen geen behandeling omdat iemand in hun omgeving hen die ontzegt. Zij zijn ook door de rechter binnen Jeugdzorgplus geplaatst nadat de situatie thuis of binnen de instelling waar zij verbleven ernstig uit de hand is gelopen. Dit kan op velerlei manieren gebeuren en de achtergrond van de jongeren loopt daarom zeer uiteen. Er zijn cliënten die voor hun eigen veiligheid gesloten geplaatst zijn vanwege lo-verbeyproblematiek, maar ook cliënten die geplaatst zijn omdat ze dreigen te ontsporen door bijvoorbeeld drugsverslaving, spijbelen en het plegen van delicten. Bij deze cliëntengroep is het voor hun eigen veiligheid en die van anderen noodzakelijk dat ze gesloten geplaatst worden omdat ze de neiging hebben zichzelf of anderen schade toe te brengen. Gesloten jeugdzorg houdt praktisch in dat de instelling de bewegingsvrijheid van de jongeren en het contact met de buitenwereld kan beperken. Ook kunnen tegen de wil van de jongere jeugdhulpverleningsprogramma's worden toegepast (Jeugdzorg Nederland, 2014).

Intensieve Begeleiding

Intensieve Begeleiding is er voor kinderen met een matig verstandelijke beperking, wat een IQ van 35/40 tot 50/55 betekent. De cliënten hebben een sociaal-emotionele leeftijd die varieert van zes maanden tot 3 jaar. Het grootste deel van de cliënten heeft al



veel meegemaakt in hun leven. Vaak hebben ze al op verschillende plekken gewoond en is er sprake geweest van mishandeling en/of pedagogische onmacht van opvoeders. Naast de verstandelijke beperking hebben ze gedragsproblemen en/of psychische problemen. De kinderen zijn hier soms door ouders, maar vaker door middel van een ondertoezichtstelling of voogdijmaatregel

geplaatst. Bij deze cliëntengroep is een driemilieusvoorziening noodzakelijk. Dit houdt in dat wonen, school en vrije tijd allemaal zijn ondergebracht op één terrein. Hierdoor kan het maatwerk voor deze jongeren doorgezet worden in de hele leefomgeving van de jongere. Sommige jongeren kunnen bijvoorbeeld door het lopen naar de school op het terrein al zoveel spanning opbouwen dat concentratie op school dan al niet meer mogelijk is. Er zijn ook kinderen die een hele dag naar school niet aankunnen. Een driemilieusvoorziening biedt de mogelijkheid tot maatwerk. Bovendien heerst binnen een driemilieusvoorziening overal hetzelfde pedagogische opvoedklimaat, wat de ontwikkeling van de jongere ten goede komt.

Probleemstelling

Kernconcepten

Binnen de takken Intensieve Begeleiding en Jeugdzorgplus van Intermetzo zal er gekeken worden naar de veerkracht van groepsleiders. Veerkracht wordt hier als tegengestelde van het concept burn-out gezien. Burn-out is inmiddels een alledaags woord geworden en de meeste mensen kennen wel iemand in hun netwerk die ermee te kampen heeft of heeft gehad. Burn-out wordt gezien als een gevolg van werkstress en mensen die een burn-out meegemaakt hebben omschrijven deze soms als 'het zo ver uitrekken van een elastiek totdat deze knapt' (GGZ Groep, 2014). Veerkracht betekent volgens de Dikke van Dale letterlijk 'vermogen om de vorige stand weer in te nemen, nadat iets ingedrukt, uitgerekt enz. is geweest - elasticiteit' (Van Dale, 1994). Een burn-out kan in die zin dus het resultaat zijn van te weinig veerkracht, het niet voldoende kunnen 'meeveren'. De concepten veerkracht en burn-out worden daarom gezien als twee einden van hetzelfde continuüm en zullen ook op die manier geoperationaliseerd worden.

Groepsleiders en cliëntengroepen

Veerkracht en burn-out worden vergeleken tussen groepsleiders die werken met een delinquente cliëntengroep en groepsleiders die werken met een verstandelijk beperkte cliëntengroep. De groepsleiders zijn pedagogisch psychiatrische hulpverleners (PPH) of pedagogische psychiatrische medewerkers (PPM) in de derdelijns jeugdzorg. PPM zijn reguliere groepsleiders, zij hebben meestal een MBO-opleiding of nog geen opleiding afgerond. PPH zijn groepsleiders die een HBO-opleiding hebben afgerond, zij dragen daardoor meer verantwoordelijkheid binnen een team. De delinquente groep bestaat uit jongeren die binnen Jeugdzorgplus opgenomen zijn. De verstandelijk beperkte cliëntengroep bestaat uit jongeren die binnen Intensieve Begeleiding opgenomen zijn.

Hoofd- en deelvragen

De onderzoeksvraag luidt als volgt:

'Welke bronnen van veerkracht wendt de groepsleiding binnen delinquente en verstandelijk beperkte cliëntengroepen van Intermetzo aan en hoe kunnen deze bronnen van veerkracht helpen bij het voorkomen van burn-out?'

Om de hoofdvraag goed te beantwoorden is een opsplitsing in deelvragen noodzakelijk. De volgende deelvragen zullen gebruikt worden om de hoofdvraag te beantwoorden:

- *Welke aspecten van de organisatie zijn bronnen van veerkracht voor groepsleiders?*
- *Welke aspecten van het privéleven zijn bronnen van veerkracht voor groepsleiders?*
- *Welke karaktereigenschappen zijn bronnen van veerkracht voor groepsleiders?*
- *Is er een verschil tussen de twee groepen groepsleiders wat betreft veerkracht?*
- *Op wat voor manier kan veerkracht helpen om burn-out te voorkomen?*

Relevantie

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de mate van veerkracht van groepsleiders in de residentiële, langdurige zorg voor jongeren. Voor Intermetzo geeft dit inzicht in de moeilijkheden die de groepsleiders op de werkvloer ervaren, waardoor zij beter kunnen inspelen op de behoeftes van medewerkers en beter kunnen selecteren bij een vacature. De relevantie van het onderzoek kan echter breder getrokken worden dan uitsluitend informatie voor de afstudeerorganisatie.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie betreft het omgaan met groepsleiders in deze tak van zorg. De groepsleiders werken lange tijd achtereen met dezelfde jeugdigen en boeken daarmee dikwijls geen snelle vooruitgang. Gebrek aan duidelijk resultaat kan ontmoedigen. Daarom is het des te belangrijker dat dat er onderzoek gedaan wordt naar wat deze groepsleiders motiveert, hoe zij omgaan met tegenslag en waar zij hun voldoening uithalen. Dit is nuttige informatie voor leidinggevenden van groepsleiders omdat zij met deze informatie beter kunnen inspelen op de behoeftes van hun medewerkers.

Wetenschappelijke relevantie

De wetenschappelijke relevantie betreft het slaan van een brug tussen menswetenschappen en bestuurs- en organisatiewetenschappen bij zowel het concept veerkracht als het concept burn-out.

Het concept veerkracht is ontstaan binnen het veld van de menswetenschappen. Het accent wordt hierbij gelegd op grote, stressvolle levensveranderingen. Bij ontwikkelingsstudies komen in dat kader onderwerpen als geboorte, eerste schooldag of opgroeien zonder ouders aan bod (Tusaie & Dyer, 2004). Ook is er veel specifieke aandacht voor veerkracht bij kinderen. De vraag is dan hoe kinderen veerkrachtig kunnen omgaan met grote achterstand of tegenslag in hun jonge leven (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000).

Het concept van veerkracht is beperkt toegepast op professionals (Russ, Lonne & Darlington, 2009). Professionele veerkracht is echter zeer relevant voor de huidige samenleving. Elke organisatie wil wel veerkrachtige medewerkers die zich makkelijk kunnen aanpassen. Dit geeft alleen al simpele voordelen als een lager ziekteverzuim en minder verloop van medewerkers (Frank & Hons, 2006; Russ et al., 2009), wat uiteindelijk de prestaties van de organisatie ten goede komt. Het huidige onderzoek geeft dus een nuttig, organisatiekundig perspectief op een concept uit de menswetenschappen.

Ook burn-out is een begrip dat zowel vanuit de menswetenschappen als de organisatiewetenschap bekeken kan worden. Het eerste onderzoek naar burn-out kwam vanuit de klinische en sociale psychologie, waarbij uitsluitend gefocust werd op burn-out binnen zorgverlenende beroepen (Freudenberger,

1975; Maslach, 1976; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001). Dit gaf het onderzoek een focus op zowel interactie en relatie als de geestelijke gezondheid. In de jaren '80 ging onder andere de organisatiwetenschap zich met het vraagstuk bezighouden. Vanuit deze wetenschap gezien was burn-out een vorm van werkstress en om die reden werd een belangrijke invalshoek aan het wetenschappelijk onderzoek toegevoegd: de relatie tussen burn-out en de werkomgeving van het individu. (Maslach et al., 2001). Burn-out is nog steeds een verschijnsel wat voornamelijk vanuit de psychologie wordt onderzocht. Maar ook deze scriptie probeert een brug te slaan naar de organisatiwetenschap door burn-out te verbinden aan het concept veerkracht.

Terminologie

De kernconcepten veerkracht en burn-out zullen hieronder aan de hand van recente wetenschappelijke literatuur officieel gedefinieerd worden. Deze definities zullen vervolgens gehanteerd worden in het gehele onderzoek.

Veerkracht

De term 'veerkracht' (Engels: 'resilience') is een term die op velerlei manieren gebruikt wordt in de wetenschappelijke literatuur, waardoor geen eenduidigheid over de term is ontstaan (Luthar, Cicchetti & Becker, 2000). Deze onduidelijkheid bemoeilijkt het gebruik van een juiste definitie. Cyrulnik (2009, p. 9) beschrijft veerkracht als "the ability to succeed, to live, and to develop in a positive way ... despite the stress or adversity that would normally involve the real possibility of a negative outcome." Hierbij is er sprake van veerkracht bij moeilijkheden in het vooruitzicht. Luthar, Cicchetti & Becker (2000, p.543) omschrijven het als 'a dynamic process encompassing positive adaptation within the context of significant adversity.' Hierbij is er sprake van veerkracht na tegenspoed. Tot slot beschrijft het Van Dale woordenboek (1994) veerkracht in een persoon als "herstellingsvermogen van iemands gestel of gemoed"

Uit deze drie definities komt naar voren dat veerkracht een vermogen van een individu is om zich aan te passen bij moeilijkheden die in het verschiets liggen of juist te herstellen als tegenslag al heeft plaatsgevonden. Deze definitie zal dan ook gebruikt worden bij het huidige onderzoek.

Burn-out

Ook burn-out is een term waarover in eerste instantie veel onduidelijkheid bestond. Eind jaren '90 werd echter een multidimensionale theorie ontwikkeld die inmiddels leidend wordt bevonden binnen de wetenschap rond burn-out. Deze theorie benoemt drie dimensies van burn-out in de welzijnssector die gezamenlijk de term als geheel definiëren. De centrale dimensie hierbij is uitputting. Uitputting dekt het aspect van stress bij burn-out, maar is op zichzelf niet voldoende om burn-out te definiëren omdat de relatie met het werk van het individu nog niet aangegeven wordt. Depersonalisatie is de tweede dimensie, welke het gevolg is van uitputting. Het uitgeputte individu neemt persoonlijke afstand van zijn werk en verliest zijn betrokkenheid bij de cliënt omdat hierdoor het werk meer handelbaar wordt en minder energie kost. Dit laatste is specifiek voor werknemers in de welzijnssector, maar het centrale punt van deze dimensie blijft dat er afstand genomen wordt van het dagelijks werk. De derde dimensie, inefficiëntie, houdt in dat het individu het gevoel heeft minder doelen te behalen in de werksituatie (Maslach et al., 2001). Deze drie dimensies vormen bij elkaar de hoofdkenmerken van

burn-out. Het geheel van kenmerken (uitputting, depersonalisatie en inefficiëntie) wordt gebruikt als definitie van burn-out.

Theoretisch kader

In het theoretisch kader wordt een overzicht van de recente literatuur geschetst die relevant is voor de onderzoeksvraag. Allereerst worden de begrippen burn-out en veerkracht in het kader van het personeel in de jeugdzorg besproken. Hieruit ontstaat een overzicht van factoren die bijdragen aan het ontstaan van burn-out en factoren die hiertegen beschermen. Daarna wordt het concept veerkracht verder besproken in relatie tot de twee cliëntengroepen: delinquente en verstandelijke beperkte cliënten.

Burn-out in de jeugdzorg

Burn-out wordt in verband gebracht met het terugtrekken uit de werkomgeving, zoals beschreven in de tweede dimensie, en houdt daarom verband met factoren als ziekteverzuim, intentie tot vertrek uit de sector en daadwerkelijk personeelsverloop (Ellet, Ellis, Westbrook & Dews, 2007; Maslach et al. 2001; Scanlan & Still, 2013; Tham, 2007). Als een medewerker zich niet fysiek terugtrekt uit de werkomgeving houdt burn-out verband met geestelijk terugtrekken: de medewerker is minder productief, betrokken en tevreden als het gaat om het werk. (Maslach et al., 2001). De twee dimensies depersonalisatie en inefficiëntie hebben dus grote invloed op prestaties van de medewerker en daarmee op de prestaties van de organisatie (Scanlan & Still, 2013). Voor de specialistische jeugdzorgsector is dit ongewenst omdat fysieke terugtrekking een minder stabiele omgeving voor de cliënt creëert, terwijl in de derdelijns jeugdzorg cliënten zijn opgenomen die door hun complexe problematiek vaak moeite hebben met verandering (Connor et al., 2003). Bij deze groep is het waarborgen van continuïteit en rust daarom van belang, waardoor een hoog verloop van medewerkers onwenselijk is. In de jeugdzorg is veel onderzoek gedaan naar burn-out en verloop bij medewerkers aangezien de jeugdzorg in de Verenigde Staten gezien wordt als één van de moeilijkste en emotioneel uitputtende sectoren binnen het welzijnswerk (Krueger, 2002) wat het ziekteverzuim, de intentie tot vertrek en het persoonsverloop versterkt. Het ontstaan van burn-out is een combinatie van werkomgeving, persoonlijkheid en sociale steun. De factoren die verband houden met burn-out worden onderscheiden in respectievelijk demografische, organisatie- en persoonlijke factoren (Barford & Welton, 2010).

Demografische factoren

Demografische factoren die verband houden met burn-out bij jeugdzorgwerkers zijn leeftijd, burgerlijke staat en sociale steun in de directe omgeving. Zo blijkt dat jonge jeugdzorgwerkers meer kans hebben op een burn-out (Barford & Welton, 2010; Maslach et al., 2001). Een verklaring voor dit fenomeen zou kunnen zijn dat leeftijd samenhangt met werkervaring en jonge mensen over het algemeen minder werkervaring hebben (Maslach et al., 2001). Maar ook burgerlijke staat speelt een rol; getrouwde

jeugdzorgwerkers hebben minder kans op een burn-out dan hun single collega's (Barford & Welton, 2010; Hamama, 2012; Maslach et al., 2001). In één studie naar verloop bij residentiële jeugdzorgwerkers bleven getrouwde werknemers twee keer zo lang werkzaam als hun single collega's (Connor et al., 2003). Een reden voor deze demografische factor is dat zij emotionele steun van hun partner krijgen (Hamama, 2012). Deze emotionele steun kan echter ook gegeven worden door andere mensen in het sociale netwerk. De ervaren steun vanuit het sociale netwerk, waarmee naast de partner ook de familie en vrienden bedoeld worden, is ook een factor. Op het moment dat iemand weinig sociale steun ervaart neemt de kans op een burn-out toe (Barford & Welton, 2010; Hamama, 2012; Maslach et al., 2001).

Andere demografische factoren zoals sekse en opleidingsniveau geven geen duidelijk verband met burn-out. Er zijn onderzoeken die bij deze factoren wel verbanden vinden, maar deze wijzen niet overtuigend in één richting (Hamama, 2012; Maslach et al., 2001).

Organisatiefactoren

Het werk in de jeugdzorg als specifieke sector met een complexe clientèle kan als emotioneel zwaar worden ervaren door medewerkers en dit is een aspect wat kan bijdragen aan burn-out, vooral aan de dimensies uitputting en depersonalisatie (Zapf et al, 2001). Uit onderzoek van Connor en collega's (2003) blijkt dat medewerkers die het meeste directe contact hebben met de kinderen het hoogste personeelsverloop vertonen. De aard van het werk, ongeacht andere factoren, maakt jeugdzorgwerkers dus meer gevoelig voor burn-out dan medewerkers in sectoren waar minder contact met complexe cliënten plaatsvindt.

Naast de aard van het werk zijn er ook andere factoren binnen de organisatie die de kans op burn-out kunnen vergroten. Zowel de werkdruk als de interactie op de werkvloer zijn organisatiefactoren die hieraan bijdragen. Met interactie wordt zowel de interactie tussen de medewerker en haar collega's als tussen de medewerker en haar manager bedoeld (Abu-Daber, 2000; Barford & Welton, 2010; Cyphers et al., 2005; Hamama, 2010; Maslach et al., 2001). Een slechte relatie met collega's en gebrekkige supervisie dragen bij aan burn-out van medewerkers (Abu-Daber, 2000; Hamama, 2010). Er kan zelfs gezegd worden dat burn-out besmettelijk is omdat mensen met een burn-out een negatieve impact hebben op hun collega's doordat zij hun taken minder goed uitvoeren en vaker ruzie maken met hun collega's. Hierdoor wordt de werkdruk verhoogd bij de overige medewerkers en wordt de interactie met hen minder positief, waardoor zij ook sneller een burn-out ontwikkelen (Hamama, 2012; Maslach et al., 2001).

Een hoge werkdruk kan ontstaan doordat de caseload te hoog is of doordat de medewerker de vaardigheden mist om het werk correct te doen (Maslach et al., 2001). In de residentiële jeugdzorg is het

daarom essentieel dat medewerkers gesteund worden door hun collega's zodat zij de vaardigheden leren om goed te kunnen functioneren op hun werkplek (Colton & Roberts, 2007).

Factoren die verder een rol spelen zijn de fysieke omgeving van de medewerker, de mogelijkheid tot promoties en het gebruikmaken van onderwijsvergoeding en salaris. Een oncomfortabel niveau van temperatuur, licht, geluid en drukte in de fysieke omgeving van de medewerker vergroot de kans op burn-out (Abu-Daber, 2000; Hamama, 2010). Ditzelfde geldt ook voor een gebrek aan promotiemogelijkheden. Verder hebben Connor en collega's (2003) een sterk verband gevonden tussen personeelsverloop en het niet gebruiken van onderwijsvergoeding, al is er geen bewijs dat dit ook specifiek voor burn-out geldt. Tot slot is salaris een factor in zowel verloop als burn-out (Connor et al., 2003; Ellet et al., 2007; Colton & Roberts, 2007; Maslach et al., 2001), maar volgens Maslach en collega's (2001) zit dit voornamelijk in de waardering die mensen in het salaris zien. Een gebrek aan salaris kan dus een gebrek aan waardering betekenen voor sommige medewerkers.

Persoonlijke factoren

Tot slot zijn er persoonlijke factoren die individuen meer of minder vatbaar maken voor een burn-out. Bij bepaling hiervan wordt vaak gebruik gemaakt van de Big Five: vijf persoonlijkheidskenmerken die samen de grove structuur van de persoonlijkheid van een individu bepalen. De Big Five (neuroticism, extraversion, openness to experience, agreeableness en conscientiousness) is inmiddels een leidend concept binnen de sociale wetenschappen (Judge, Heller & Mount, 2002). Het verband tussen de Big Five en burn-out is onderzocht door Bakker, Van der Zee, Lewig en Dollard (2006). De eerste dimensie van burn-out, uitputting, werd in dit onderzoek uitsluitend voorspeld door 'neuroticism'. De tweede dimensie, depersonalisatie, werd eveneens voorspeld door neuroticism, maar ook door de factoren extraversion en openness to experience. Tot slot werd de derde dimensie, inefficiëntie, voorspeld door opnieuw neuroticism en extraversion. Hieruit kan worden afgeleid dat neuroticism, vrij vertaald emotionele instabiliteit, de belangrijkste persoonlijkheidsfactor is als voorspeller van burn-out. Extraversion en openness to experience waren omgekeerd gecorreleerd, wat inhoudt dat introversie en het niet openstaan voor ervaringen factoren zijn die bijdragen aan een burn-out.

Conclusie burn-out

Concluderend kan gesteld worden dat zowel demografische en persoonlijke factoren, maar ook zeker organisatiefactoren bijdragen aan het wel of niet ontwikkelen van een burn-out. Een samenspel van deze risicofactoren kan de kans op een burn-out hoger of juist minder hoog maken en geeft dus de hoogte van het risico op een burn-out op individueel niveau aan.

Veerkracht in de jeugdzorg

Hoewel deze factoren uitermate belangrijk zijn in het onderzoek naar burn-out zijn deze ook vrij statisch. Zowel de Big Five persoonlijkheidskenmerken als de demografische factoren zijn beide vaststaande factoren waar een medewerker zelf nauwelijks tot geen invloed op heeft en waar ook de manager niets aan kan veranderen. Het is daarom van belang om factoren te zoeken die een buffer vormen. In de jeugdzorg wordt vaak gebruik gemaakt van de termen risicofactoren en beschermende factoren voor het kind en dezelfde terminologie kan worden toegepast op de jeugdzorgwerker. Welke factoren beschermen de jeugdzorgwerker tegen de risicofactoren waar zij weinig aan kan veranderen? Dit veld van onderzoek komt momenteel op, maar tot op heden is er echter nog weinig empirisch onderzoek in gedaan (Collins, 2007; Russ et al. 2009).

Demografische factoren

Wat betreft demografische factoren kan werkervaring helpen om de negatieve invloed van een jonge leeftijd te verminderen. Onderzoek naar studenten maatschappelijk werk en jonge jeugdzorgwerkers legt de nadruk op onderwijs, ervaring en zelfreflectie om veerkracht te verhogen (Kearns & McArdle, 2012; Grant & Kinman, 2013). Zowel het onderwijs ter voorbereiding, de werkervaring zelf als het reflecteren achteraf kunnen helpen om de jeugdzorgwerker veerkrachtig te maken. Hierbij is het belangrijk dat er aandacht is voor de ontwikkeling van de jeugdzorgwerker en dat deze ontwikkeling als iets positiefs wordt gezien (Kearns & McArdle, 2012). Ook moet ontwikkeling niet alleen gericht zijn op het verbeteren van de interactie met de cliënt, maar ook gericht zijn op de groepsleider zelf en zijn coping met negatieve emoties en stress (Van Oorsouw, Embregts & Bosman, 2011).

Daarbij is een ondersteunend sociaal netwerk iets wat wel gecreëerd kan worden en een mogelijke buffer kan vormen tegen een ongehuwde burgerlijke staat. Op het moment dat emotionele steun gegeven kan worden door andere relaties dan een huwelijk kan de veerkracht toenemen en daarmee de kans op een burn-out dalen.

Organisatiefactoren

Werktevredenheid is een belangrijke organisatiefactor die een buffer vormt tegen de primaire dimensie van burn-out. Na de ontdekking dat er jeugdzorgwerkers waren die hoog scoorden op zowel werktevredenheid als uitputting, wat in eerste instantie een paradoxale combinatie leek, werd in twee opeenvolgende onderzoeken onderscheid gemaakt in groepen jeugdzorgwerkers (Mandell, Stalker, de Zeeuw, Wright, Frensch en Harvey, 2013; Stalker, Mandell, Frensch, Harvey & Wright, 2007). In deze onderzoeken kwam naar voren dat de groep die hoog scoorde op beide factoren meer veerkracht liet zien en optimistischer was dan de groep die een hoge mate van uitputting maar ook een lage mate van

werktevredenheid ervoer. Hierbij was het opvallend dat de groep met een hoge mate van zowel werktevredenheid als uitputting wel haar onvrede uitte over de bureaucratische organisatie; deze was dus niet verantwoordelijk voor de hoge werktevredenheid (Mandell et al., 2013). De hoge werktevredenheid was te danken aan een goede interactie met de manager, de collega's en het ondersteunend personeel (Collins, 2007; Mandell et al., 2013; Stalker et al., 2007). Maar dat betekent niet dat andere kenmerken van de organisatie geen invloed hebben op de werktevredenheid: werkdruk, promotiekanalen, en lichamelijke veiligheid tijdens het werk kunnen invloed hebben op de werktevredenheid van jeugdzorgwerkers (Stalker et al., 2007). Ook kwam naar voren dat de uitgeputte maar tevreden groep het idee had dat uitputting fluctueerde door het jaar heen en dat zij daarom in zeer stressvolle periodes de positieve gedachte had dat dit van tijdelijke aard was. Afwisseling in mate van stress door het jaar heen hielp dus om veerkrachtig om te gaan met de zeer stressvolle periodes (Mandell et al., 2013). Tot slot speelden specifieke werkomstandigheden mee voor een hogere score op werktevredenheid: zoals een positieve interactie met de cliënt en relatief meer autonomie of vrije tijd (Mandell et al., 2013; Stalker et al., 2007). Werktevredenheid hangt dus samen met de andere organisatiefactoren; een positieve interactie draagt zowel bij aan veerkracht als aan tevredenheid over de werksfeer. Ander onderzoek naar veerkracht in de werksfeer gaf aan dat veerkracht vergroot werd door doelgericht te werken: realistische, haalbare doelen geven de medewerker een gevoel van controle en invloed. Dit kan mogelijk een buffer zijn tegen de inefficiëntie die gepaard gaat met burn-out. Hierbij is het wel belangrijk dat het doelgericht werken betekenisvol blijft en dat het niet bedrijfsmatig opgevat wordt (Collins, 2007) aangezien de jeugdzorg vanwege haar sociale complexiteit niet geschikt is voor een uitsluitend bedrijfsmatige manier van werken.

Persoonlijke factoren

Op het vlak van persoonlijke aspecten die bijdragen aan veerkracht komt 'realistisch optimisme' naar voren. Hiermee wordt bedoeld dat welzijnswerkers optimistisch zijn, maar dat zij nog steeds kritisch moeten kunnen reflecteren op hun eigen gedrag (Collins, 2007; Grant & Kinman, 2013; Stalker et al., 2007). Deze combinatie helpt om positief te blijven bij tegenslag maar ook realistisch te blijven over de mogelijkheden en vergroot daarmee de veerkracht van de medewerker. Daarnaast helpt het om actief ondersteuning van anderen te zoeken en emoties te uiten (Stalker et al., 2007). Door dergelijk gedrag aan te leren kunnen medewerkers hun persoonlijkheidskenmerken zoals deze in de Big Five naar voren komen iets aanpassen. Zo kunnen medewerkers leren om toch meer de hulp van anderen te zoeken ondanks de introverte aard.

Conclusie veerkracht

Ondanks de invloed van vaststaande eigenschappen op de kans op burn-out, zijn er ook positieve factoren die een beschermende rol vervullen en daarmee de veerkracht van de jeugdzorgwerker vergroten. Alle factoren die uit de theorie naar voren zijn gekomen zijn in onderstaande tabel opgesomd.

Burn-out: risicofactoren	Veerkracht: beïnvloedbare beschermende factoren
Demografisch	Demografisch
<ul style="list-style-type: none"> ○ Jonge leeftijd ○ Ongehuwde burgerlijke staat ○ Weinig sociale steun 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkervaring ○ Sociale steun
Organisatorisch	Organisatorisch
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoge werkdruk ○ Negatieve interactie werkvloer ○ Geringe promotiekansen ○ Oncomfortabele werkomgeving ○ Weinig salaris/waardering 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werktevredenheid (<i>hangt samen met overige org. factoren</i>) ○ Afwisseling in mate van stress ○ Geringe werkdruk ○ Positieve interactie werkvloer ○ Meer autonomie ○ Goede promotiekansen ○ Lichamelijke veiligheid ○ Meer vrije tijd ○ Doelgericht werken
Persoonlijk	Persoonlijk
<ul style="list-style-type: none"> ○ Emotionele instabiliteit ○ Introversie ○ Niet openstaan voor ervaringen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Emoties uiten ○ Realistisch optimisme

Tabel 1: Burn-out en veerkracht bij jeugdzorgwerkers vanuit de besproken literatuur

Delinquente cliëntengroep

Er is ook wetenschappelijke literatuur verschenen specifiek over professionals die werken met een delinquente cliëntengroep, hoewel dit onderzoek is gedaan in jeugdgevangenissen. Jeugdzorgplus onderscheidt zich hiervan door behandeling en bescherming centraal te stellen, maar de doelgroep van beide instellingen is volgens Intermetzo niet wezenlijk anders. De literatuur richt zich voornamelijk op de demografische factoren en organisatiefactoren.

Demografische factoren

De literatuur over professionals in jeugdgevangenissen blijkt verdeeld over de mate van stress die ervaren werd door het personeel, deze varieerde van hoog (Auerbach, 2003) tot gemiddeld (Wells et al. 2009). Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat bij het onderzoek met de hoge mate van stress alleen professionals betrokken zijn in het onderzoek, terwijl in het onderzoek waarbij een gemiddeld stressniveau bleek ook administratieve en leidinggevende medewerkers meegenomen werden. In dit laatste geval zouden de overige beroepen het gemiddelde stressniveau verlaagd kunnen hebben. Hierbij was het opvallend dat de mate van stress afhankelijk was van het dienstverband: des te langer de

professional in dienst was, des te meer stress ervaren werd (Auerbach, 2003). Toch blijkt uit onderzoek naar het verloop binnen jeugdgevangenissen dat de oudere werknemers minder snel hun positie verlaten dan jongere werknemers (Mitchell, Mackenzie, Styve & Gover, 2000). Als oudere werknemers meer stress ervaren én minder snel een andere baan zoeken zouden juist oudere werknemers meer vatbaar zijn voor een burn-out dan hun jongere collega's.

Organisatiefactoren

Een algemeen thema in de literatuur rond jeugdgevangenissen is controle en veiligheid: professionals ervaren een gebrek aan controle, ofwel grip op de jongeren, wat veel stress met zich meebrengt. Zonder controle voelen zij zich onveilig binnen hun werkomgeving (Auerbach, 2003; Van der Helm, Boekee, Stams & Van der Laan, 2011). Uit onderzoek van Van der Helm en collega's (2011) bleek dat angst voor geweld een belangrijke oorzaak was voor de gevoelens van onveiligheid en controlegebrek. Verder werd als oorzaak van stress weinig steun vanuit de organisatie en veel werkuren genoemd. Ook de interactie met collega's en leidinggevenden werden soms als stressfactor genoemd. Hierbij werden vooral competenties van collega's belangrijk gevonden, naast de steun en goede communicatie (Auerbach, 2003). Eerder werd alleen de steun en communicatie met collega's en leidinggevenden belangrijk gevonden. Het belang van een competente collega binnen jeugdgevangenissen zou kunnen liggen in het aspect van controle: een incompetente collega vermindert de al enigszins beperkte grip op de jongeren, wat op haar beurt weer bijdraagt aan de mate van stress. Bovendien zijn groepsleiders vrijwel volledig van hun collega's afhankelijk om hun veiligheid te waarborgen (Van der Helm et al., 2011). Dit betekent echter niet dat steun en goede communicatie niet belangrijk zijn: In een andere studie komen de eerder genoemde factoren steun van collega's en communicatie met collega's wel naar voren als belangrijke aspecten van de organisatie (Mitchell et al, 2000).

Conclusie delinquente cliëntengroep

Bij het werken met een delinquente cliëntengroep kan er sprake zijn van een hoge mate van stress die toeneemt met werkervaring. Deels ligt de oorzaak van de stress in de behoefte aan controle en veiligheid; als deze niet gewaarborgd wordt levert dit stress op. Groepsleiders zijn sterk van elkaar afhankelijk voor hun mate van controle en veiligheid, waardoor een goede communicatie met competente collega's bijzonder noodzakelijk is voor het behouden van voldoende veerkracht.

Verstandelijk beperkte cliëntengroep

Er is eveneens literatuur verschenen over professionals die werken met een verstandelijk beperkte cliëntengroep, zowel volwassen als jeugdige cliënten met een verstandelijke beperking. Hieruit zijn voornamelijk organisatiefactoren en persoonlijke factoren naar voren gekomen, welke hieronder behandeld zullen worden.

Organisatiefactoren

Ford & Honnor (2000) hebben onderzoek gedaan naar de werktevredenheid van groepsleiders van zowel adolescenten als volwassen verstandelijk beperkte cliënten. Werktevredenheid is in het kader van veerkracht een belangrijke factor die met overige organisatiefactoren samenhangt. Er kwam uit het onderzoek naar voren dat werktevredenheid samenhangt met eerder genoemde factoren als de aard van het werk en een goede interactie met collega's, maar ook met de interactie met cliënten en hun families. Goede families werden omschreven als betrokken mensen, die praktische achtergrondinformatie geven en de groepsleiders respecteren en open met hen discussiëren.

Andere genoemde organisatiefactoren waren: promotiekansen, betrokkenheid bij het maken van keuzes, gevoelens van isolatie, gebruik van vaardigheden en feedback van de leidinggevende. Promotiekansen werd al eerder genoemd en betrokkenheid bij het maken van keuzes valt onder het eerder genoemde autonomie: des te meer een groepsleider betrokken wordt bij het maken van keuzes, des te meer hij een autonome positie inneemt. Ook is er een verband tussen weinig inspraak in beslissingen en burn-out. Veel inspraak verhoogt dus de werktevredenheid, terwijl weinig inspraak de kans op burn-out vergroot (Gray-Stanley & Muramatsu, 2011). De overige factoren genoemd door Ford & Honnor (2000) behoren tot een onderliggend gebrek aan steun vanuit de organisatie. De medewerkers voelden zich niet gehoord en ervoeren geen steun of vanuit het management. Hierdoor ontvingen zij nauwelijks feedback, voelden zij zich geïsoleerd en hadden zij niet het idee dat zij hun vaardigheden ten volle konden benutten.

Persoonlijke factoren

Ander onderzoek uitgevoerd bij de verzorgende staf van volwassen verstandelijk beperkte cliëntengroepen koppelt enkele copingmechanismen en karaktereigenschappen aan veerkracht en burn-out. Hierbij werd van de Big Five persoonlijkheidskenmerken alleen emotionele instabiliteit aangemerkt als eigenschap die bijdraagt aan het stressniveau van de professional (Rose, David & Jones, 2003). Ook het copingmechanisme 'wishful thinking' bleek in verschillende onderzoeken het stressniveau te verhogen. Dit mechanisme houdt in dat professionals hopen op een positieve uitkomst maar niets doen om deze uitkomst te bewerkstelligen (Devereux, Hastings, Noone, Firth & Totsika, 2009; Rose et al., 2003).

‘Practical coping’, een ander copingmechanisme gericht op het zoeken naar concrete, praktische oplossingen voor situatie, kan de kans op burn-out juist verminderen. Er wordt bij dit mechanisme erg gefocust op het ‘doen’ in plaats van op onderliggende emoties. Rose en collega’s (2003) geven aan geen verband te hebben gevonden tussen practical coping en stress, maar Devereux en collega’s (2009) geven wel een verband aan tussen practical coping en persoonlijke prestaties: de persoonlijke prestaties worden hoger als practical coping wordt toegepast. Hiermee is er dus een verband tussen practical coping en de derde dimensie van burn-out: het minder behalen van doelen in de werksituatie.

Conclusie verstandelijk beperkte cliëntengroep

Veel factoren aangemerkt bij de verstandelijk beperkte cliëntengroep waren vergelijkbaar met de factoren die gelden voor algemene jeugdzorgwerkers. Inspraak in beslissingen en de copingmechanismen ‘wishful thinking’ en ‘practical coping’ waren factoren die nog niet eerder naar voren gekomen waren. Dit wil echter niet zeggen dat deze factoren daarom specifiek zijn voor deze cliëntengroep. Een overzicht van alle tot nu toe genoemde factoren zijn verwerkt in de onderstaande tabel.

Burn-out: risicofactoren	Veerkracht: beïnvloedbare beschermende factoren
Demografisch	Demografisch
<ul style="list-style-type: none"> ○ Jonge leeftijd ○ Ongehuwde burgerlijke staat ○ Weinig sociale steun 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkervaring ○ Sociale steun
Organisatorisch	Organisatorisch
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoge werkdruk ○ Negatieve interactie werkvloer ○ Incompetente collega’s ○ Gevoel van controle en veiligheid ○ Geringe promotiekansen ○ Oncomfortabele werkomgeving ○ Weinig salaris/waardering ○ Weinig autonomie/inspraak 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werktevredenheid (<i>hangt samen met overige org. factoren</i>) ○ Afwisseling in mate van stress ○ Geringe werkdruk ○ Positieve interactie werkvloer ○ Lichamelijke veiligheid ○ Goede promotiekansen ○ Meer vrije tijd ○ Doelgericht werken ○ Meer autonomie/inspraak
Persoonlijk	Persoonlijk
<ul style="list-style-type: none"> ○ Emotionele instabiliteit ○ Introversie ○ Niet openstaan voor ervaringen ○ ‘Wishful thinking’ 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Emoties uiten ○ Realistisch optimisme ○ ‘Practical coping’

Tabel 2: Burn-out en veerkracht bij jeugdzorgwerkers vanuit theoretisch kader

Methoden en technieken

Verantwoording onderzoeksmethode

Er is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek door groepsleiders van beide cliëntengroepen te interviewen en daarnaast participierend te observeren. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat het meer mogelijkheden biedt: kwalitatief onderzoek geeft medewerkers de kans om in eigen woorden over hun ervaringen en opvattingen te vertellen en daardoor rijkere data aan te leveren dan het geval zou zijn bij kwantitatief onderzoek (Boeije, 2010, p. 32). Daarnaast is er gekozen voor zowel interviews als participierend observeren. De interviews zijn de kern van de dataverzameling waarbij observaties ter aanvulling zijn ingezet. Hiervoor is gekozen omdat tijdens het uitvoeren van het onderzoek de onderzoeker contact had met medewerkers, groepsleiders en cliënten gerelateerd aan één van beide doelgroepen. Hierbij zijn enkele aspecten van de groepsleiding opgevallen. Daarom is tijdens het uitvoeren van het onderzoek gekozen observaties mee te nemen als bron van informatie voor de topic list en de uiteindelijke resultaten.

Observaties

De observaties zijn 17 weken lang op dinsdagen en woensdagen verricht, van 10 februari tot 4 juni 2014. Rekening houdend met enkele dagen waarop de onderzoeker vanwege variërende redenen afwezig was zijn dit ongeveer 28 dagen waarop de onderzoeker aanwezig was op het kantoor van de Intensieve Begeleiding. Op deze plek van locatie vinden onder andere behandelingen plaats en vanuit het kantoor wordt uitgekeken op de gezamenlijke speelplaats. De observaties zijn gedaan tijdens de werkzaamheden voor dit onderzoek op het kantoor, tijdens de rondleidingen die de locatiebegeleider heeft gegeven over het terrein en tijdens het afnemen van interviews bij zowel Intensieve Begeleiding als Jeugdzorgplus. De observaties zijn opgeschreven door de onderzoeker, waarna een selectie hiervan als resultaat vermeld is.

Selectie participanten

Profielschets

Bij Intermetzo zijn groepsleiders geïnterviewd die werken met jongeren die vallen in één van beide cliëntengroepen. Aangezien de literatuur onderscheid maakt in veerkracht tussen oudere en jongere jeugdzorgwerkers is bij het selecteren van participanten rekening gehouden met de leeftijd van groepsleiders. De leeftijd van groepsleiders varieert grofweg van 23 tot 43 jaar. Er is daarom getracht om evenveel jonge groepsleiders (23 tot 33 jaar) als oudere groepsleiders (33 tot 43 jaar) te interviewen. Daarnaast is geprobeerd om groepsleiders te spreken met cliënten met ernstige problematiek omdat

hierbij de complexiteit hoog is en daardoor de resultaten op korte termijn vaak zeer gering zijn. Er wordt aangenomen dat de veerkracht bij deze groepsleiders meer aangesproken wordt dan bij groepsleiders die werken met cliënten met minder complexe problematiek.

Om een goede vergelijking te maken zijn groepsleiders geïnterviewd die werken op groepen waarbij de cliënten 12 tot 18 jaar oud zijn. Aangezien dit de leeftijdsgroep is van Jeugdzorgplus, was het voor de vergelijking nodig dezelfde leeftijdscategorie aan te houden met het interviewen van de groepsleiders bij de verstandelijk beperkte cliëntengroep.

De profielschets voor de participanten was dus deels jonge, deels oudere groepsleiders met cliënten met ernstige problematiek tussen de 12 en 18 jaar bij Intensieve Begeleiding en Jeugdzorgplus.

Locaties

Bij zowel Jeugdzorgplus als Intensieve Begeleiding is een begeleider aangewezen om de benadering van participanten te vergemakkelijken. Voor de verstandelijk beperkte cliëntengroep is de locatie van Intensieve Begeleiding in Zeist aangewend voor interviews. Deze locatie is deel van Intermetzo Zonnehuizen en heeft een antroposofische grondslag. Aan deze locatie zijn drie kindergroepen en zeven jongerengroepen verbonden, waarvan alleen groepsleiders van de jongerengroepen benaderd zijn. Op één na zijn alle jongerengroepen open groepen. De locatie diende tijdens het onderzoek als werkplek en uitvalsbasis voor de onderzoeker en deze locatie is daarna automatisch aangewend voor het werven van participanten. Voor de delinquente groep zijn de Jeugdzorgplus locaties in Eefde en Nijkerk gebruikt voor het houden van interviews. Deze locaties zijn gekozen door de locatiebegeleider van Jeugdzorgplus op basis van de beschikbaarheid van groepsleiders en de connecties die er al waren tussen de locatiebegeleider en de beide locaties.

Uiteindelijke selectie

Na het overleggen van de profielschets in een persoonlijk gesprek met beide locatiebegeleiders is de uiteindelijke selectie van participanten gebeurd door één van beide locatiebegeleiders. Zij hebben beide acht participanten geselecteerd.

Jeugdzorgplus

In het geval van Jeugdzorgplus heeft de begeleider groepsleiders geselecteerd op leeftijd en beschikbaarheid; het had de voorkeur om meerdere participanten op één dag te interviewen, wat tevens in het rooster van de groepsleiders ingepast moest worden. Op de dagen van afname van de interviews is echter één interview niet doorgegaan vanwege een incident waarbij de participant hulp moest verle-

nen. Ook bleek één participant op de dag zelf niet aanwezig – deze is vervangen door een participant die wel aanwezig was.

Intensieve Begeleiding

Bij Intensieve Begeleiding heeft de locatiebegeleider de participanten geselecteerd op leeftijd en een zo groot mogelijke variatie van groepen. Via mail zijn de geselecteerde groepsleiders op de hoogte gebracht van het onderzoek. De onderzoeker moest zelf een afspraak met de groepsleiders maken voor een interview. Eén groepsleider was echter zowel via mail als telefonisch niet bereikbaar; deze is vervangen door een andere groepsleider. De overige geselecteerde groepsleiders hebben wel geparticipeerd in het onderzoek.

De kenmerken van de participanten zijn in tabel 2 weergegeven. De tabel geeft alleen de geaggregeerde kenmerken weer om de anonimiteit van de participanten te waarborgen.

Afdeling		Geslacht		Leeftijd	
Jeugdzorgplus	7	Man	7	Ouder	6
Intensieve Begeleiding	8	Vrouw	8	Jonger	9

Tabel 3: Participanten interviews

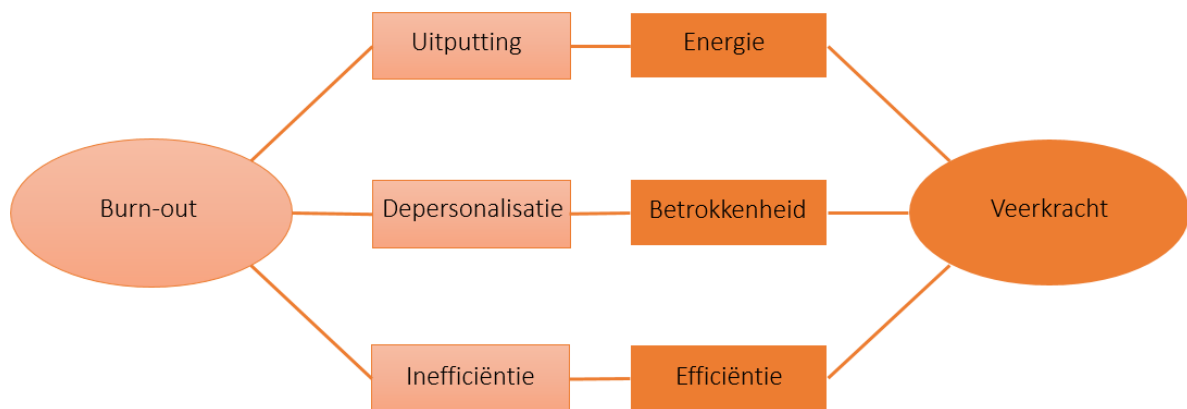
Beperking selectie

Door de selectie via locatiebegeleiders zijn binnen Jeugdzorgplus alleen groepsleiders geïnterviewd die momenteel op meisjesgroepen werken. Meerdere participanten gaven echter aan dat zij ook op jongensgroepen hebben gewerkt en hebben hun visie op het verschil tussen de twee groepen aangegeven. Hieruit bleek dat er wel verschil was tussen de groepen, maar dat de ene groep niet duidelijk moeilijker was om mee te werken dan de ander. Bij Intensieve Begeleiding bleek één ‘oudere’ groepsleider toch bij de jongere groep te horen: hierdoor zijn er meer jongere dan oudere groepsleiders geïnterviewd.

Operationalisatie

Voor het meetbaar maken van veerkracht wordt het concept gekoppeld aan burn-out. Hierbij is veerkracht het positieve tegenovergestelde van burn-out, het zijn de twee uiteinden van hetzelfde continuüm. Voor de keuze om de twee concepten in de operationalisatie te koppelen zijn twee redenen. Allereerst meten huidige wetenschappelijke schalen, zoals de Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC) en de Resilience Scale for Adults (RSA) de mate van veerkracht door te vragen naar de bronnen van veerkracht (Connor & Davidson, 2003; Friberg, Hjemdal, Rosenvinge & Martinussen, 2003). Aange-

zien de bronnen van veerkracht onderwerp zijn van onderzoek was het noodzakelijk om een operationalisatie van veerkracht te gebruiken die meer de gevolgen van veerkracht meet in plaats van de oorzaken. De operationalisatie van burn-out volgens Maslach en collega's (2001) focust zich op de gevolgen van burn-out, waardoor deze zich leent voor een operationalisatie van veerkracht. Ten tweede is uitputting de centrale dimensie van burn-out, wat energie de centrale dimensie van veerkracht maakt. Energie wordt in het woordenboek onder andere omschreven als veerkracht, waardoor het ook daadwerkelijk als centrale dimensie kan dienen. De operationalisatie ziet er dan als volgt uit:



Figuur 1: Operationalisatie concept veerkracht

De drie dimensies van burn-out zijn uitputting, depersonalisatie en inefficiëntie. Als antoniem van deze woorden is gekozen voor energie, betrokkenheid en efficiëntie. Voor 'energie' is gekozen omdat uitputting een gebrek aan energie betreft. Op het moment dat deze energie wel aanwezig is, is er geen sprake meer van uitputting. Depersonalisatie gaat zoals eerder genoemd over het afstand nemen van het werk en daarmee over het verlies van betrokkenheid. Betrokkenheid is daarmee het antoniem van depersonalisatie. Tot slot ligt in de term inefficiëntie al het tegenoverstelde van de term verscholen: efficiëntie. De operationalisatie is verder uitgewerkt in tabel 3.

Burn-out	Veerkracht
Uitputting	Energie
<i>Totaal verzwakt zijn, alles verbruikt hebben¹, 'niet meer kunnen'</i>	<i>Volhardende geestkracht, veerkracht¹, kracht om werk te verrichten</i>
Depersonalisatie	Betrokkenheid
<i>De medewerker neemt persoonlijk afstand van zijn werk en verliest betrokkenheid omdat het werk dan minder energie kost²</i>	<i>De medewerker is persoonlijk betrokken bij zijn cliënten en werk en wil het graag goed doen</i>
Inefficiëntie	Efficiëntie
<i>De medewerker heeft het gevoel minder doelen te behalen in de werksituatie²</i>	<i>De medewerker heeft het gevoel gestelde doelen te behalen in de werksituatie</i>

Tabel 4: Operationalisatie concepten veerkracht en burn-out

¹www.vandale.nl

²Maslach et al. (2001)

Analyse

De interviews zijn afgenomen aan de hand van een topic list. Deze list is gemaakt op basis van het theoretisch kader en de operationalisatie is te vinden in bijlage 1. De interviews zijn opgenomen met een spraakrecorder. Eén interview werd tweemaal onderbroken, drie andere interviews mochten maar een half uur duren omdat de groepsleider andere verplichtingen had. Na het afnemen zijn de interviews woordelijk getranscribeerd. Deze transcripties zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van de data-analyse software MAXQDA. Hierbij is aan relevante stukken tekst uit de interviews een label toegekend. De codeboom die hieruit ontstaan is, is te vinden in bijlage 2. Vervolgens is bij elke code in de codeboom geanalyseerd hoeveel antwoorden overeen komen en wat dat zegt over de veerkracht van professionals.

Kwaliteit onderzoek

Validiteit

De interne validiteit van het onderzoek, meten wat je wil meten, wordt gewaarborgd via drie verschillende wegen. Allereerst geeft het toevoegen van observaties als meetinstrument een tweede invalshoek naast interviews, waardoor de veerkracht zowel vanuit de observant/onderzoeker als de participant/groepsleider is bekeken. Hierdoor is sprake van triangulatie, wat de interne validiteit verhoogt (Boeije, 2010, p. 176). Ten tweede is er gebruik gemaakt van anonieme, open interviews. Hierdoor hebben participanten veel ruimte voor eigen inbreng. De open structuur van de gesprekken zorgt ervoor dat de participant zelf onderwerpen kan aanhalen die belangrijk voor hem of haar zijn. Hierdoor kan echt de eigen visie van de participant naar voren gekomen. Dit is in het bijzonder belangrijk bij

huidige onderzoeksvraag; het gaat erom wat de participant zelf als bron van veerkracht aanhaalt. Ook de anonimiteit van participanten in het onderzoek helpt de interne validiteit. Vóór elk interview werd duidelijk gezegd dat 'alle verstrekte informatie vertrouwelijk zal worden behandeld en niet terug te leiden zal zijn op de persoon zelf'. Hierdoor konden participanten zeggen wat zij echt vinden zonder het idee te hebben dat er consequenties aan hun uitspraken verbonden zijn. Tot slot heeft tijdens de dataverzameling al data-analyse plaatsgevonden. Dit heeft ervoor gezorgd dat de dataverzameling tussentijds aangepast kon worden, door middel van een constante vergelijking tussen wat er gemeten wordt en wat gemeten moet worden (Boeije, 2010, p. 176). Dit controlemechanisme zorgt daarmee ook voor een grotere interne validiteit.

Externe validiteit is de mate waarin het huidig onderzoek is te generaliseren naar andere groepsleiders van andere instellingen. Doordat er gebruik is gemaakt van kwalitatief onderzoek met een kleine, selecte steekproef kan de externe validiteit niet gegarandeerd worden. Echter, er is geen reden om aan te nemen dat groepsleiders van Intermetzo significant anders omgaan met hun doelgroep dan groepsleiders van andere doelgroepen met complexe problematiek.

Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid houdt in dat de gemeten waarde representatief is voor de daadwerkelijke waarde. Concreet betekent dit dat een onderzoek betrouwbaar is als een herhaling van het onderzoek resulteert in een vergelijkbare uitkomst.

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan vergroot worden door de datacollectie te standaardiseren (Boeije, 2010, p. 169). Er is daarom gekozen voor een vast aantal vragen die aan elke participant worden gesteld: elke participant heeft geantwoord op vaste thema's die in de topic list aangegeven waren. De interviews zijn daarbij opgenomen met een spraakrecorder en systematisch gecodeerd via het programma MAXQDA om de betrouwbaarheid verder te vergroten. Tot slot is er bij beide groepen participanten doorgedaan met interviewen totdat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam. Door het optreden van saturatie bij beide groepen kan gesteld worden dat het toevoegen van meer participanten niet tot nieuwe resultaten leidt. Een herhaling van het onderzoek, wat in feite het toevoegen van vijftien participanten zou betekenen, zou daarom tot dezelfde uitkomsten moeten leiden.

Ethische overwegingen

De participanten hebben veel persoonlijke informatie verteld en hun oprechte mening gegeven over hun collega's, leidinggevend en de organisatie waar zij voor werken. Ook hebben zij vrijuit verteld over hun werk en hun cliënten. Van tevoren is aangegeven dat alle informatie die participanten zouden verstrekken anoniem weergegeven zou worden. Om deze belofte in acht te nemen zijn enkele maatre-

gelen getroffen met betrekking tot de citaten en sommige observaties. Allereerst zijn namen en sommige specifieke voorbeelden van cliënten gefingeerd. Daarnaast is in veel citaten verwijzingen naar het geslacht van de participant, groep of cliënt weggehaald. Ook zijn stopwoorden van groepsleiders weggehaald en is hun citaat soms iets aangepast om de begrijpelijkheid van het losse citaat te vergroten. Ondanks deze aanpassingen is getracht de boodschap van de participant zoveel mogelijk te behouden.

Resultaten

De resultaten zijn verkregen via interviews; bij enkele onderwerpen worden zij aangevuld met observaties. De resultaten zullen worden gepresenteerd aan de hand van de gestelde deelvragen. Aan de hand van de antwoorden op deze deelvragen zal een uiteindelijk antwoord op de onderzoeksvraag gegeven worden. De vragen staan hieronder nogmaals weergegeven.

- *Welke aspecten van de organisatie zijn bronnen van veerkracht voor groepsleiders?*
- *Welke aspecten van het privéleven zijn bronnen van veerkracht voor groepsleiders?*
- *Welke persoonlijke aspecten zijn bronnen van veerkracht voor groepsleiders?*
- *Is er een verschil tussen de twee groepen groepsleiders wat betreft veerkracht?*

Maar voordat de deelvragen beantwoord kunnen worden is een inleidende vraag noodzakelijk. Eerst is het van belang om te weten wat het werk van een groepsleider inhoudt: waarom ze groepsleider zijn geworden, wat de mooie en moeilijke momenten zijn en welke doelen zij willen behalen in hun werk. Deze algemene schets is het kader waarin de daadwerkelijke resultaten begrepen kunnen worden. Daarna wordt overgegaan naar de beantwoording van de deelvragen, waarmee de uiteindelijke onderzoeksvraag beantwoord kan worden.

Algemene schets: groepsleider zijn bij Intermetzo

In de algemene schets worden drie dingen primaire aspecten van de groepsleiders weergegeven: hun achtergrond, hun hoogte- en dieptepunten en de doelen die ze stellen in hun werk.

Achtergrond

De achtergrond van de medewerkers bij Intermetzo is heel divers, mede omdat er een periode is geweest waarin het voor jeugdzorgorganisaties moeilijk was om voldoende groepsleiders voor deze complexe doelgroep te werven. Hierdoor zijn veel mensen zonder pedagogische achtergrond aangenomen, waarna zij een opleiding Sociaal Pedagogisch Medewerker (SPW) of Sociaal Pedagogische Hulpverlener (SPH) konden doen als zij een periode van een half jaar of jaar als groepsleider volbrachten. Een derde van de groepsleiders noemde daarom ook expliciet dat zij werk nodig hadden:

'Ik moest mijn huur kunnen betalen, mijn eten kunnen betalen, noem maar op. Het ging echt om het praktische. Ik had gewoon geld nodig. En ja, hier mocht ik het zonder relevant diploma proberen, dus doe maar dan.' (1)

Maar de belangrijkste factor die dertien van de vijftien groepsleiders noemen is dat zij hun functie ambieerden vanwege de doelgroep. Opvallend hierbij is dat slechts drie groepsleiders noemen dat zij specifiek voor de complexe problematiek hadden gekozen; de overige participanten gaven aan dat zij gewoon met jongeren wilden werken en zij in de derdelijns jeugdzorg terecht kwamen omdat daar vacatures waren. Deze variatie komt ook terug in onderstaande citaten.

'Ja, ik dacht naja, ik had wel zin in kinderen begeleiden, ik geloof het wel allemaal.' (2)

'Ik wilde sowieso al met deze doelgroep werken, 12 tot 18, dus die leeftijd in ieder geval. En met de problematiek die hier is. Tenminste, veel van de kinderen hebben hechtingsstoornissen, dat vind ik heel interessant.' (3)

Tot slot waren er nog vier groepsleiders die aangaven dat zij mensen in hun netwerk hadden, in hun familie-, vrienden- of kennissenkring, die dit werk deden en hen aanspoorden of inspireerden om het werk ook te gaan doen.

'Mijn vader is groepsleider geweest, dus eigenlijk was het al als klein meisje: 'ik wil later met kinderen werken!'' (4)

Mooie en moeilijke momenten

Mooie momenten

Als groepsleiders eenmaal aan werk zijn, zijn er zowel mooie als moeilijke momenten in het werk. De hoogtepunten vallen in vier categorieën. Twee derde van de groepsleiders noemen de momenten waarop de jongere weer een stap verder komt als absoluut hoogtepunt. Daarbij wordt wel aangegeven dat er klein gedacht moet worden; de ontwikkeling van de jongeren gaat erg langzaam.

'Als jij een kind krijgt dat zijn eigen was niet op kan vouwen en je gaat er samen mee aan de gang en een tijdje later kan zij haar eigen was opvouwen en haar kast netjes houden dan ben je een hele stap vooruit. Uit dat soort dingen moet je het halen, je moet heel klein denken' (4)

Een tweede hoogtepunt dat door de helft van de groepsleiders genoemd werd is de waardering van jongeren. Juist omdat waardering van jongeren weinig voorkomt zijn de momenten waarop die waardering wel naar voren komt speciaal.

'Dat ze ook een keer inzien dat we niet alleen maar dingen doen om ze te pesten maar dat we misschien ook wel de bedoeling hebben om ze ergens mee te helpen. Komt niet zo heel veel vaak voor, maar als het dan gebeurt dat zijn wel hoogtepunten. Hier doe je het dus voor' (5)

Verder worden door een derde van de groepsleiders de eigen prestaties genoemd als mooie momenten. Deze eigen prestaties variëren van het kunnen omgaan met bepaalde cliënten tot het neerzetten van een goed teamverband of het behalen van een diploma. Alle genoemde prestaties zijn gericht op ofwel de jongere ofwel het team.

'Een hoogtepunt is dat ik mijn MBO-diploma heb gehaald naast mijn werk. (...) Dat vind ik echt wel een hoogtepunt, dat jaar heb ik echt het gevoel gehad dat ik een veel betere groepsleider ben geworden en dat ik het ook begreep.' (5)

Tot slot noemden vijf groepsleiders ook nog de activiteiten die met de kinderen ondernomen werden. Dit varieerde van de kerstviering tot een kamp tot een paasmaaltijd. Op deze bijzondere momenten genieten groepsleiders van het plezier van de kinderen.

'Maar gewoon lekker een dagje zwembad of een dagje uit. Dat is echt wel een hele happening voor ze en dat is ook heerlijk ook wel. Want dan genieten ze er ook allemaal lekker van en dan kunnen ze ook wel echt ontspannen zijn, allemaal tegelijk.' (6)

Moeilijke momenten

De moeilijke momenten vallen voor dertien van de vijftien groepsleiders in één categorie: incidenten. De incidenten kunnen verschillen van vorm maar zij hebben allemaal met geweld te maken. Soms is het geweld fysiek en tegen de groepsleider gericht. Dit wordt door veel groepsleiders als erg moeilijk ervaren. Zij vertelden ook dat zij na zulke incidenten vrij krijgen om lichamelijk en geestelijk bij te komen, waarna zij gesprekken met collega's, leidinggevendenden, gedragsdeskundigen of soms nazorg hebben ter verwerking.

'Die cliënt heeft mij op een gegeven moment zo ontzettend te grazen genomen, nog voel ik het. Nog nooit heeft iemand me zo ontzettend veel pijn gedaan.' (1)

Daarnaast is er veel sprake van verbaal geweld. Enkele groepsleiders gaven ook aan dat een groepsleider niet teveel over zijn eigen leven moet vertellen, omdat cliënten dat tegen hen kunnen gebruiken op het moment dat ze verbaal agressief worden.

'Er is heel veel verbale agressie. Je wordt heel veel uitgescholden voor kutwijf, kankerhoer, noem het allemaal maar.' (7)

Tot slot is geweld dat de cliënt tegen zichzelf richt, zoals zelfmoordpogingen of automutilatie, soms ook lastig voor de groepsleider. Sommige groepsleiders gaven aan dat zij vrij goed om kunnen gaan met automutilatie, maar zelfmoord of pogingen daartoe worden wel door elke groepsleider die het noemde als lastig ervaren.

'Een keer een cliënt die zich heeft opgehangen in het trapgat. Die kwam ik dus hangend tegen. Dus dat was echt wel een apart moment.' (8)

Doelen

Eigen doelen

Het hoofddoel van een groepsleider is om de dag zo goed mogelijk af te sluiten. Dit werd door twee derde van de groepsleiders genoemd. Hierbij is het voor een meerderheid van de groepsleiders niet zozeer van belang dat de dag zelf goed verlopen is: een incident kan zorgen voor ontwikkeling bij de jongere en wordt daarom niet per se als iets negatiefs beschouwd.

'Ik heb een geslaagde werkdag als de jongeren een dag hebben gehad die ze op een goede manier hebben kunnen afsluiten. En ongeacht wat er dan tussendoor verder is gebeurd, als ze aan het einde van de dag rustig of op een goede manier naar bed kunnen, dat ze dan gewoon relaxed zijn. Dan heb ik een goede dienst gehad.' (7)

Sommige groepsleiders zien een geslaagde dag echter wel als een dag waarin geen incidenten hebben plaatsgevonden. Zij vinden dat een soepel verlopende dag goed is voor het plezier en de ontwikkeling van de jongere: dat ze lachen en kind zijn, ondanks hun situatie.

Ik heb een geslaagde werkdag als de jongeren ontspannen zijn. Dat vraagt al heel veel werk. (..) Want dan krijg je ook wel ruimte voor van die gesprekjes: hoe zitten dingen in elkaar, hoe moet ik dingen aanpakken. En pas als ze ontspannen zijn ga je een stukje verder, namelijk iets ondernemen of iets leren of proberen. Dat is niet als je gespannen bent. (9)

Onvoorspelbaarheid

De dag goed afsluiten is echter niet altijd haalbaar: soms duurt een oplossing langer. Sommige groepsleiders geven dan aan een uur of half uur over te werken. Ook het papierwerk, zoals mentorverslagen, stapelt zich regelmatig op omdat de dagen vaak onvoorspelbaar zijn. Tijdens het onderzoek heb ik zelf iets meegekregen van de onvoorspelbaarheid van het dagelijkse praktijk als groepsleider. Enkele observaties hierover:

- Eén interview bij Jeugdzorgplus is niet doorgegaan omdat de participant op dat moment assistentie moest verlenen bij een andere groep: er was een cliënt ontsnapt.
- Een ander interview is tweemaal onderbroken omdat de participant opgepiept werd omdat er een kind op het dak stond en hij daarbij assistentie moest verlenen.
- Toen een groepsleider achter de computer plaatjes aan het uitzoeken was met een cliënt, was de cliënt ogenschijnlijk rustig. Maar toen de groepsleider een kort gesprek hield met een collega werd de cliënt verbaal agressief en rende weg. Daarna bleef deze een half uur verbaal agressief tegen de begeleider. Ik weet niet wanneer het opgehouden is, aangezien ik na een half uur zelf naar huis ben gegaan.
- Tijdens het werken heeft driemaal een cliënt op een agressieve manier de testkamer verlaten. Hierna werd mij voor mijn eigen veiligheid geadviseerd achter de receptie plaats te nemen bij dergelijke incidenten.

Uit deze observaties kan ik opmaken dat een werkdag van een groepsleider moeilijk te voorspellen is. Een ogenschijnlijk rustige situatie kan opeens escaleren en ook als het rustig is op de eigen groep wordt elke dag meerdere keren gevraagd om assistentie te verlenen bij incidenten op andere groepen. Ook de groepsleiders zelf geven dat aan:

'Elke dag kunnen er weer dingen gebeuren waarvan je denkt: dit had ik nooit voor mogelijk gehouden. En dat maakt het ook wel echt leuk. Zoals vandaag een uitbarsting van Annelies aan het einde van school. Daar stond ik echt naar te kijken dat ik dacht: he? Waar komt dit nou weer vandaan? Het ging over een pak sap, dat het niet helemaal opgedronken was en dat moest nog weer gedronken worden. En ik heb haar nog nooit zo zien huilen en zien uitbarsten. En toen heb ik haar wel kunnen ondersteunen. Het duurde wel tien minuten of een kwartier,

maar ja, dat heb ik nog nooit gezien van haar en ik werk nu al meer dan een jaar met haar. Ik dacht wel dat ik haar ongeveer doorhad. Maar blijkbaar dus niet.' (10)

'Ik weet nooit wat de dag gaat brengen, ik weet het wel een beetje in grote lijnen, maar er kan zo weer een incident komen, er kan iemand weglopen of... we kunnen ook een superleuke dag hebben waarin er niks gebeurt.' (12)

Conclusie

Groepsleiders hebben zeer diverse achtergronden, maar de meesten zijn er meer 'ingerold' dan dat deze functie een bewuste keuze was. Vanwege de moeilijkheidsgraad van de baan was de verwachting dat de meeste groepsleiders hier bewuster voor gekozen zouden hebben. Toch waren er wel enkele groepsleiders die weloverwogen voor deze doelgroep hadden gekozen.

Zowel de mooie als moeilijke momenten liggen voornamelijk in de relatie met de jongere: zijn of haar plezier, ontwikkeling en waardering wordt als hoogtepunt ervaren en het geweld van de jongere, tegen zichzelf of de groepsleider, wordt als dieptepunten ervaren. Ook de doelen van de groepsleider zijn gericht op de jongere: het hoofddoel is om de jongeren een goede dag geven waarin ze zich kunnen ontspannen, kind kunnen zijn en zich kunnen ontwikkelen. Hieruit blijkt de betrokkenheid van de groepsleider bij zijn of haar cliënten.

Veerkracht per cliëntengroep

Er is geen verschil gevonden in bronnen van veerkracht tussen de professionals van beide cliëntengroepen. De verschillen die zijn gevonden zijn afhankelijk van de specifieke locatie; zo heeft de locatie Intensieve Begeleiding soms last van verouderde faciliteiten en is het voortbestaan van de locatie Jeugdzorgplus in Nijkerk momenteel onduidelijk. Verschillen die daadwerkelijk te maken hebben met de groepsleiders of de specifieke doelgroep waar zij mee werken zijn niet gevonden op basis van de codeboom die voor dit onderzoek gebruikt is, te vinden in bijlage 2.

Een reden van de overeenkomst tussen Intensieve Begeleiding en Jeugdzorgplus kan liggen in het feit dat de doelgroepen meer op elkaar lijken dan gedacht. Ten eerste is een deel van de delinquente groep verstandelijk beperkt, zij zitten in LVB-groepen. In hoeverre groepsleiders passen bij verschillende groepen (jongens, meisjes, normaal begaafd, LVB) hangt af van de groepsleider. Sommige groepsleiders kunnen op elke groep geplaatst worden, anderen kunnen beter omgaan met een specifieke doelgroep.

'Mijn laatste groep waar ik zat waren licht verstandelijk beperkte jongeren, dat vind ik veel lastiger omdat dat veel verder van mezelf af staat, ik dan heel erg op het beheersmatige moet werken en erg vaak moet herhalen en herhalen en dat ze het nog niet begrijpen. Deze jongeren waar ik nu mee werk kan ik met inzicht werken, daar kan ik oorzaak en gevolg uitleggen.' (11)

Een ander verschil zou zijn dat Jeugdzorgplus geen opname voor zeer lange tijd betreft zoals Intensieve Begeleiding, waardoor jongeren vaker weer terugkeren in de maatschappij. Hierdoor was de veronderstelling dat er bij Jeugdzorgplus-jongeren meer uitzicht zou zijn op een 'normaal' leven. Dit is echter niet het geval. Ook bij hen zit ontwikkeling in de kleine dingen.

'Ik denk: tien van de tien jongeren komen nooit goed terecht. Daar moet je ook niet naar streven als doel. Maar als er een paar [in de loopbaan van de groepsleider - SH] goed terecht komen is het echt wel goed denk ik.' (12)

Tot slot was de veronderstelling dat bij Jeugdzorgplus meer sprake zou zijn van agressie vanwege de delinquente doelgroep. Ook dit is niet het geval: bij Intensieve Begeleiding wordt eveneens vaak fysiek geweld gebruikt door cliënten.

'Toen ik hier net begon te werken op de groep was daar nog wel redelijk veel agressie. En toen dacht ik: 'wauw, wat is dit? Als ik elke dag zo naar mijn werk moet, met het idee: 'o, dan word ik weer geslagen of er is agressie naar mij toe...' Daar heb ik wel echt wakker van gelegen.' (10)

Er is dus geen verschil in bronnen van veerkracht tussen de beide cliëntengroepen. Welke bronnen van veerkracht daadwerkelijk gebruikt worden wordt uiteengezet in onderstaande paragrafen.

Veerkracht in de organisatie

De groepsleiders waren niet allemaal positief over de organisatie. Als er gevraagd werd naar de factoren binnen de organisatie die helpen om het werk vol te houden schoten sommige groepsleiders in de lach. Toch zijn er zeker wel factoren genoemd: in deze paragraaf zal in volgorde van belangrijkheid behandeld worden wat een groepsleider nodig heeft van de organisatie en in hoeverre dat op dit moment realiteit is.

Controle en veiligheid

Een gevoel van controle en veiligheid is onmisbaar tijdens het werk. Als werd doorgevraagd wat de moeilijke incidenten binnen het werk nu zo moeilijk maakt vertelden groepsleiders dat zij zich op zulke momenten machteloos voelden. Zij hadden het idee dat ze geen invloed meer hadden op de situatie:

'Dat is toch wel wat ik net zei, de machteloosheid. En dat er zoveel gebeurt waar je geen invloed op hebt en dat je die cliënt niet kan bereiken. Ja, dat vooral. Geen controle meer hebben, totaal niet.' (9)

Dit waren ook momenten dat groepsleiders achteraf zorg nodig hadden in de vorm van gesprekken met collega's of enkele dagen vrij om bij te komen.

Drie groepsleiders kwamen van een andere tak of groep van Intermetzo omdat zij op dat moment geen controle hadden over de jongeren waar ze in die functie mee werkten en te weinig invloed hadden op de situatie. Dit brak hen zo op dat zij van locatie of groep zijn gewisseld.

Controle is daarmee een belangrijk onderdeel. Veiligheid hangt hiermee samen: op het moment dat de groepsleider controle heeft over de groep zal hij zich ook veiliger voelen. Maar veiligheid is ook afhankelijk van het oproepsysteem waarmee groepsleiders om assistentie van collega's kunnen vragen op het moment dat een situatie uit de hand loopt of niet op te lossen is door de groepsleider zelf. Op het moment dat er een onveilige situatie ontstaat is het oproepsysteem noodzakelijk om de veiligheid van de groepsleider te waarborgen.

'Bijvoorbeeld we werken met dat piepsysteem, en dat werkte op dat huis niet. En daar zijn ook twee mensen op verlof gegaan omdat ze zich gewoon heel onveilig voelen. Ik kan me dat wel voorstellen dat als je in een benarde situatie komt en je piepsysteem werkt niet, dan moet dat gewoon à la minute geregeld worden. En dat werd het niet. En dan krijg je dat soort situaties.' (10)

Alle vijftien groepsleiders ervaren op dit moment wel voldoende controle en veiligheid tijdens hun werk. De organisatie voorziet daarmee in deze basisbehoefte.

Ja, ik voel me veilig op mijn werk. Ik heb sowieso omdat ik nu ook in een team zit twee, drie mannen die eigenlijk overal wel bovenop zitten en alles wel in de gaten houden. Dat geeft me wel een heel veilig gevoel, überhaupt tijdens een dienst. Ook als je bijvoorbeeld een incident hebt en je vraagt assistentie, dat ook binnen twee of drie minuten iedereen letterlijk er staat ook.’ (7)

Een goed team

In bovenstaand citaat komt het team als onderdeel van het waarborgen van veiligheid naar voren. Een goed team wordt ook door alle vijftien groepsleiders genoemd als reden waarom zij het werk volhouden. Er werd ook enkele keren gezegd: ‘van je team moet je het hebben’. Groepsleiders verwachten van hun team:

- Veiligheid: elkaar ruggensteun kunnen geven, helpen bij incidenten;
- Waardering: elkaar bevestigen in het competent groepsleider zijn;
- Steun: een uitlaatklep voor elkaar kunnen zijn, loyaal zijn aan elkaar;
- Feedback: elkaar complimenteren over wat goed gaat en van elkaar leren hoe het beter kan.

‘We bouwen na een dienst altijd een feedback momentje in, dan doen we positieve dingen en negatieve dingen benoemen. En dat werkt heel erg eigenlijk. Dan krijg je én een complimentje en hoe je het anders kan doen.’ (10)

Bijna alle groepsleiders vinden dat zij een goed team hebben of daar naartoe aan het werken zijn. Twee groepsleiders geven aan dat zij een gedeelte van het team niet voldoende gemotiveerd achten. Een goed team heeft volgens de groepsleiders vier hoofdkenmerken:

1. Stabiel

Een team moet volledig zijn. Op het moment dat collega’s veel uitvallen moeten andere collega’s, uit het eigen team of uit de flexpool, extra diensten draaien. Dit beperkt de vrije tijd die de vaste groepsleiders nodig hebben om op te laden en vergroot de werkdruk voor de vaste groepsleider als hij diensten met flexers draait, omdat zij de groep minder goed kennen. Groepsleiders hebben het gevoel dat ze zonder volledig team continu achter de feiten aan het aanlopen zijn.

'Ja, als ik de normale sterkte van het team heb en de roosters zijn goed. Dan is het goed te doen. Op het moment dat er veel zieken zijn, en vakantieperiode, en ik ben hier veel, voor mij is dan de intensiteit te hoog. Dus dan merk ik wel dat ik echt buiten het werk helemaal op ben.'
(13)

2. Open

Een goed team is een open team. Twee derde van de groepsleiders noemde dit aspect. Openheid is zo belangrijk omdat het vertrouwen schept onder groepsleiders, waardoor er een veilige werkomgeving gecreëerd wordt waarin collega's kunnen zeggen wat ze vinden, van elkaar kunnen leren en elkaar feedback kunnen geven zonder dat iemand zich persoonlijk aangevallen voelt. Meerdere groepsleiders gaven aan dat in vorige teams soms openheid ontbrak, waardoor ze niet wisten wat zij aan hun collega's hadden.

'Echt heel goed. Met dit team waar ik nu in zit zeker. Toen ik net begon had ik een team dat best wel veel roddelde, waarbij je nooit echt zeker wist wat je aan ze had. En dan blijf ik heel oppervlakkig, dan doe ik mijn werk en dan ga ik weer naar huis. En dan is dat denk ik de beste manier. Maar wij hebben nu een team wat echt heel betrokken is en waarbij denk ik best wel veel openheid is. Dus dat is best fijn, dat loopt ook goed.' (11)

Openheid is ook belangrijk omdat groepsleiders het soms even nodig hebben om tegen elkaar te kunnen spuien op het moment dat ze er doorheen zitten met een situatie of cliënt. Zij blazen dan even uit bij een collega, waardoor zij het daarna weer professioneel kunnen oppakken met de cliënt.

3. Gezellig

Plezier tussen groepsleiders is ook belangrijk voor een derde van de groepsleiders. Dit helpt om de wat zwaardere aspecten van het werk te relativiseren en het werk ontspannen te houden. Ook zorgt het voor een fijne sfeer en vergemakkelijkt het de samenwerking.

'Ja, ik denk dat iedereen zich gewaardeerd voelt en ook dat je met elkaar plezier kan maken. Vooral dat ik hier net kwam werken was dat heel sterk aanwezig en dat maakt het ook luchtig of zo. Plezier met elkaar.' (9)

4. Divers

Tot slot is een goed team divers. Een derde van de groepsleiders gaf expliciet aan dat een team goed is op het moment dat verschillende persoonlijkheden vertegenwoordigd zijn. Dit brengt het team in balans, maar zorgt er ook voor dat er aansluiting bij de jongere gevonden kan worden. Op het moment dat het de één even niet lukt een jongere te bereiken kan een collega misschien wel weer aansluiten bij de jongere.

'En nu gelukkig is dat weer helemaal aan het veranderen in positieve zin. Omdat we wat meer persoonlijkheden erbij hebben gekregen die wat kritisch kunnen zijn. Er zit nu eigenlijk een beetje van alles in het team. Volgers, leiders, collega's die veel op zich pakken en collega's die dat niet kunnen (...) en andere sterke punten hebben. Nu is het meer in evenwicht.' (14)

Momenteel wordt er ook langzaam overgegaan naar zelfsturende teams. De groepsleiders die hierover spraken zagen dit onverdeeld als een positieve ontwikkeling. Zij krijgen hiermee een grotere autonomie als team en achten hun huidige team hier capabel voor. Gezien de gerichtheid van de groepsleiders op het eigen team is het zelfsturend maken van het team voor groepsleiders goede ontwikkeling.

Mogelijkheden om te blijven ontwikkelen

Als groepsleiders binnen een goed team veiligheid en controle ervaren is dat voor de dagelijkse praktijk erg prettig. Maar groepsleiders willen zich door de jaren heen ook blijven ontwikkelen.

Informeel ontwikkelen

Jonge, onervaren groepsleiders hebben het in de beginperiode soms lastig. In de beginperiode als groepsleider kan de groep voor een groepsleider soms overweldigend zijn.

'Binnen de sollicitatie moest ik een dag meelopen, op twee verschillende groepen een paar uur. Ik heb wel mijn ogen inderdaad uitgekeken. Ja. Ik had echt geen idee. Ik had echt: 'o, oke, hoe ga ik dit doen dan?'' (6)

Twee derde van de groepsleiders geeft aan dat zij in het begin hebben geworsteld met de cliënten, de incidenten en hun verantwoordelijkheid daarin. Adequate begeleiding van groepsleiders door collega's met meer ervaring helpt dan om met de heftige situaties en dagelijkse problemen om te gaan die zij

tegenkomen in hun werk. Hierbij is het informeel leren van meer ervaren groepsleiders in het team een vereiste.

'Ik heb hier heel veel geleerd, juist van mijn collega's. Ik was niet zo opgeleid überhaupt, ik wist ook niet zoveel over kinderen. Ja, ik heb heel veel afgekeken en heel veel gevraagd: hoe doe je dat dan, en waarom doe je dat zo? En iedereen wil dat graag aan je vertellen en je daarmee helpen.' (6)

Formeel ontwikkelen

Voor meer ervaren groepsleiders worden de heftige situaties minder lastig. Hierdoor missen zij soms uitdaging in hun werk.

'Ik denk, het is niet zozeer minder leuk, maar er zit minder uitdaging in. Ook omdat je het al zo lang doet. Ik zit al tien jaar met puberende jongeren dus ja. Je zegt al tien jaar lang: 'haal je voeten van die tafel af' bijvoorbeeld.' (8)

Om uitdaging toe te voegen aan het werk kunnen ervaren groepsleiders zich verder gaan ontwikkelen. Vanwege het recent weghalen van enkele managementlagen bij Intermetzo is een verticale ontwikkeling van groepsleider minder makkelijk geworden.

De verticale weg van groei wordt moeilijker op dit moment. Ik vind ook zelf de positie die na groepsleiding komt, daar moet je gestudeerd voor hebben. Op z'n minst managementervaring. Dus dat zie ik dan zelf niet zo snel gebeuren. Maar goed, je kan hier ook horizontaal je verbreden. Daar zijn nu gelukkig wel mogelijkheden voor. (15)

Ontwikkeling ligt dan in de verbreding van het groepsleiderschap: het ondernemen van nevenactiviteiten, het opdoen van kennis door middel van studie en training en het overdragen van kennis op andere groepsleiders. Zo zijn sommige groepsleiders na een bepaalde periode op zoek gegaan naar nieuwe uitdaging door een nieuwe taak op zich te nemen. Zij zijn roostermaker geworden, organiseren de kampen voor de kinderen of zorgen voor de financiën van de groep.

Daarnaast kan ontwikkeling voor veel jongere groepsleiders een gedeelte studie en training betekenen. Veel groepsleiders hebben via Intermetzo een studie gevolgd waar zij veel aan gehad hebben. Ook worden er trainingen vanuit Intermetzo georganiseerd.

'Nou, we hadden laatst een hele dag over trauma en dan worden we weer even helemaal up-to-date gebracht. Hoe dat dan in elkaar zit met theorie en zo en hoe dat dan zit met ons eigen mentorkind. Dat je weer wat meer inzicht krijgt en daar ook weer wat meer handvatten door krijgt om met ze om te gaan.' (6)

Ook was er een groepsleider die vertelde dat ze via een training haar opgedane kennis weer kon overdragen op andere groepsleiders. Trainingen worden door groepsleiders als heel nuttig en uitdagend ervaren. Kennisoverdracht is dus belangrijk om goede groepsleiders niet alleen voor nu, maar ook voor langere tijd te behouden.

Serieus genomen worden door leidinggevenden

Tot slot vinden groepsleiders het belangrijk om serieus genomen te worden, zowel door behandelcoördinatoren/gedragkundigen die leidinggeven aan de behandeling als de manager die leidinggeeft aan de groepsleiders. Groepsleiders willen graag openheid en laagdrempeligheid in deze relaties. Zij willen met hun vragen terecht kunnen bij een leidinggevende en willen daadwerkelijk betrokken worden bij de besluitvorming over bepaalde cliënten.

'Ja, wat ik net ook zei, dat meedenken. En zeker tegenwoordig, nu ze naar zelfsturende teams sturen, wordt dat weer veel meer gedaan dan een paar jaar terug. Toen werd het helemaal ingekaderd en moest je bepaalde dingen op een manier doen zoals de staf het zei. En nu wordt er veel meer naar ons gekeken, hoe zouden jullie ermee omgaan? En waarom dan? En wordt er naar een tussenweg gezocht.' (13)

Daarnaast willen groepsleiders zich gewaardeerd voelen door leidinggevenden. Zij zouden het prettig vinden om van de leidinggevende te ervaren dat het fijn is dat ze er zijn.

'Nou, ik voel me wel gewaardeerd. Dat maakt ook dat ik het wel volhou. Ik voel me gewaardeerd door collega's maar ook wel door de leidinggevenden. Dus dat is altijd prettig als je dat gevoel hebt. Dat speelt ook zeker mee.' (15)

In hoeverre de groepsleider zich gewaardeerd voelt van hoger af verschilde erg per groepsleider. Sommige groepsleiders vonden hun leidinggevenden 'complimenteus en betrokken'; anderen gaven aan dat 'ze er nooit wat van hoorden'. Hieruit blijkt dat de relatie met de leidinggevende erg persoonlijk is.

Conclusie

Groepsleiders zijn erg gericht op hun team: hier verwachten zij hun veiligheid, steun, feedback en waardering van. Een omschakeling naar zelfsturende teams wordt ook als positief gezien. Maar een zelfsturend team moet wel een stabiel, open, gezellig en divers team zijn wil het werkelijk capabel genoeg zijn om dit op zich nemen. Veel groepsleiders geven echter aan dat dit het geval is.

Daarnaast willen groepsleiders zich ontwikkelen, zowel informeel via meer ervaren groepsleiders als formeel via nevenactiviteiten, studie en training. Tot slot verwachten groepsleiders betrokken leidinggevenden. Waardering en laagdrempeligheid zijn hierbij kernwoorden en kunnen gerealiseerd worden door een individuele aanpak.

Veerkracht in het privéleven

De groepsleiders zijn vrijwel onverdeeld over welke factoren in het privéleven veerkracht veroorzaken. Uit de interviews zijn drie duidelijke aspecten naar voren gekomen: de kunst van het loslaten, een gevulde vrije tijd en voldoende sociale steun. Deze zullen wederom in volgorde van belangrijkheid behandeld worden.

Loslaten

Alle vijftien groepsleiders noemden dat het essentieel is om het werk los te laten in de thuissituatie. Hiervoor werd enkele keren hetzelfde schema uitgelegd. Op het werk is het voor een groepsleider belangrijk dat hij betrokken is, maar de reistijd tussen werk en thuis moet hij gebruiken om de dag te verwerken en los te laten. Als het een zware dag betreft kan de dag nog kort besproken worden met de partner, waarna de groepsleider zich op zijn thuissituatie moet richten.

Opvallend is ook dat de twee participanten die recent een burn-out hebben gehad vertelden dat het een combinatie was van zowel werk als privéleven die de burn-out veroorzaakte. Andere groepsleiders geven ook aan dat het belangrijk is dat zij hun thuissituatie als stabiel en prettig ervaren, omdat zij anders niet voldoende energie hebben voor hun werk.

‘Dat ik het privé gewoon zo heel erg leuk heb. Ik zie heel snel bij mijn collega’s die dat niet hebben dat die het ook niet volhouden. Als je dat niet hebt, houd je het niet vol. Je kan niet en-en: thuis puin ruimen en hier puin ruimen. Dat zie ik aan collega’s die langdurig afhaken. Vooral omdat ze het privé niet op orde hebben. (...) Nee, dat zie ik gewoon te vaak, te veel gebeuren.’

(5)

Omdat werk over het algemeen al veel vraagt van de groepsleider moet dit dus gecompenseerd worden met een stabiel privéleven. Hierbij gaat het om de balans: er moet voldoende tijd zijn om op te laden, om deze nieuwe energie vervolgens weer in een nieuwe werkdag te steken.

Vrije tijd

Om het loslaten te laten slagen is het belangrijk dat een groepsleider zoveel mogelijk leuke dingen doet. Sommige groepsleiders gaan sporten, anderen gaan een lang stuk met de hond wandelen en weer anderen besluiten te gaan klussen. De onderliggende gedachte is dat de ontspanning van deze activiteiten helpt om de groepsleider na het werk weer op te laden.

'Genoeg leuke dingen doen. Het klinkt heel stom, heel cliché, maar zo werkt het wel. Als je vijf dagen gewerkt hebt en je bent twee dagen vrij en je zit alleen maar thuis dan doe je geen energie op. Volgens mij zijn veel mensen daartoe geneigd: o, ik ben moe en ik doe lekker een dagje niks. Terwijl als je naar buiten gaat en wat leuks gaat doen dan krijg je daar veel meer energie van. (...) Het idee dat je ook nog een persoon buiten dit werk bent en niet alleen maar de groepsleider die heel hard werkt en hier heel druk is.' (2)

Sociale steun

Tot slot is voldoende sociale steun belangrijk om het vol te houden. Hierbij wordt vaak de sociale steun van de partner genoemd, maar deze steun kan ook komen van familie en vrienden. Veertien groepsleiders vinden de sociale steun in hun thuissituatie overwegend voldoende. De meningen zijn verdeeld over de achtergrond van de partner: sommige groepsleiders vinden het juist fijn dat hun partner 'van buiten komt', anderen vinden het juist prettig dat hun partner verstand heeft van het werk. Maar voor beide situaties kan ook het omgekeerde gelden: één groepsleider vindt het lastig dat de partner het werk niet begrijpt en een ander groepsleider vindt het juist lastig dat het vertellen over de werksituatie soms een pedagogische discussie tot gevolg heeft. Maar over het algemeen is de partner niet de eerste waarmee een situatie gedeeld wordt, de meeste kwesties worden eerst met collega's besproken.

Ja, wel met collega's. Je hebt thuis, bij echt die heftige dat je merkt ik zit er nog mee, heb ik het thuis toen ook wel verteld. Maar dat is wel... (...) Ja, dat is wel anders he. Die snappen het niet zo goed ofzo. (...) Ik vind collega's het prettigst. (9)

Conclusie

Het is voor groepsleiders uiterst belangrijk om een balans te houden tussen hun werk en hun privéleven. Op het moment dat hun privésituatie onstabiel is hebben zij niet meer voldoende energie om hun werk te doen. Een belangrijke eigenschap is daarom om los te laten in de thuissituatie. Dit kunnen zij bewerkstelligen door veel 'leuke dingen' te ondernemen en daarmee op te laden voor een nieuwe werkdag. Steun van de partner of familie en vrienden draagt ook bij aan de veerkracht van groepsleiders, maar moeilijke momenten moeten zij in eerste instantie bij hun collega's kwijt kunnen. Op het moment dat zij er nog last van hebben als ze thuis komen moet het echter wel kort besproken kunnen worden.

Veerkracht in de persoon

De veerkracht van een persoon kan ook in het karakter of de copingmechanismen liggen. Deze zullen hieronder besproken worden. Allereerst worden de vijf belangrijkste karaktereigenschappen behandeld in volgorde van belangrijkheid, waarna er nog twee manieren worden behandeld waardoor groepsleiders beter kunnen omgaan met hun taak. Hierbij worden zowel de interviews als de observaties betrokken.

Karaktereigenschappen

Elke groepsleider is gevraagd welke karaktereigenschappen de veerkracht van een groepsleider vergroten. De vijf meest genoemde eigenschappen worden hieronder weergegeven.

1. Relativeringsvermogen met humor

Omdat er soms heftige dingen gebeuren in het werk van de groepsleiders is relativeringsvermogen essentieel. De helft van de groepsleiders noemt deze eigenschap. Hiermee houden groepsleiders hun werk luchtig. Eenzelfde aantal groepsleiders noemt daarbij expliciet humor als manier om te relateren.

'Het hoeven niet alleen maar leerdoelen te zijn, en je moet je best doen en je moet je gedragen. Er mag ook wel eens een grapje tussen zitten en dat ze zich ook een beetje kind voelen. Dus dat is voor hen heel belangrijk, en voor mij heel belangrijk omdat ik het dan zelf ook een stuk leuker vind. Dan is het gewoon wat luchtiger op de groep.' (3)

Het gebruik van humor was het eerste wat mij opviel tijdens de onderzoeksperiode. Ik vond het opvallend dat bij moeilijke situaties nog steeds gelachen werd. Enkele observaties hierover staan hieronder genoemd:

- Een cliënt was van plan om er op een fiets vandoor te gaan. Een gedragsdeskundige die voorbijliep vroeg aan de cliënt: 'Ga je er vandoor op de fiets?' Een groepsleider riep: 'O, nee hoor. Want kijk, ik heb ook een fiets!' Daarna begon hij hard te lachen en reed hij achter de cliënt aan.
- Als met mooi weer de kinderen buiten mogen spelen, doen de groepsleiders vaak mee met spelletjes die gespeeld worden. Hierbij halen ze vaak grapjes uit met de cliënten door ze eventjes op het verkeerde been te zetten.

Relativeringsvermogen is daarmee een belangrijke eigenschap die groepsleiders veerkrachtig maakt. Op het moment dat een heftige situatie luchtiger gemaakt kan worden kan de groepsleider er beter mee om gaan en behoudt hij daardoor meer energie.

2. Stevig in de schoenen staan

Stevig in de schoenen staan is een tweede noodzakelijke eigenschap voor een groepsleider, de helft van de groepsleiders noemde deze eigenschap. Vanwege de soms heftige situaties moet een groepsleider niet snel ergens voor terugdeinzen maar juist de confrontatie durven aangaan. Hierbij moet hij ook een dikke huid op het moment dat cliënten agressief reageren.

'Heb je een grote mond, ja ik weet niet. Misschien dat ik je naar je kamer stuur of een schrijfopdracht geef. Het is meer van, ja, het had niet hoeven, het is jammer dat je zo doet. En dat maakt dat als ze me uitschelden, dat gaat gewoon langs me heen. (8)

Stevig in je schoenen staan houdt verder ook in dat de groepsleider zijn grenzen duidelijk aangeeft, zowel naar jongeren als collega's toe, en dat hij daar ook consequent in durft te zijn.

'En je moet ook wel duidelijk zijn. En niet de ene dag iets wel toelaten en de volgende dag zeggen: nou, nu mag het toch echt niet. (...) Met grapjes of met aanstoten of aantikken. Dat je daar voor jezelf ook wel heel duidelijk een grens in moet stellen en ook voor jezelf heel goed in de gaten moet houden: gaan jongeren een grens over bij mij? Of gaan collega's een grens over als ze iets zeggen of benoemen bij mij? En dat ook weer uiten naar zowel de jongeren als collega's waar je mee werkt.' (7)

3. Geduld

Wederom de helft van de groepsleiders benoemde dat een geduldig of rustig karakter bijdraagt aan de veerkracht. Op het moment dat tijdens heftige of frustrerende situaties een groepsleider rustig en beheerst kan blijven is de situatie veiliger, meer in controle en beter voor de cliënt.

'Ik kan me ook voorstellen dat als je ongeduldig bent, dat je daar heel in de stress van schiet. Maar dan moet je hier niet gaan werken lijkt mij. Dat is een eigenschap die je moet hebben gewoon, heel veel geduld bij de kinderen. En dan kom je wel verder.' (10)

Tijdens de onderzoeksperiode heb ik ook enkele observaties over geduld verzameld:

- Tijdens de situatie met de verbaal agressieve cliënt (p. 40) bleef de groepsleider de volledige tijd rustig. Zij praatte op kalme toon tegen de cliënt en bleef de gehele tijd de cliënt positief te motiveren om met haar mee terug naar de groep te gaan.
- Op een gegeven moment was er een incident waarbij een cliënt weigerde van een speelrek te komen. Vijf groepsleiders bleven rustig op afstand staan en toen praten niet werkte zijn zij verderop gaan zitten, wachtend tot de cliënt zelf zou besluiten van het speelrek te komen. Ook hierbij maakten zij een geduldige indruk door hun kalme manier van spreken en rustige manier van bewegen.
- Bij een incident op kantoor weigerde een cliënt naar de groep terug te gaan. De groepsleider reageerde met: 'Oke, dat kan ook, dan wachten we even rustig'. Hierna kwam er assistentie van andere groepsleiders om de cliënt terug naar de groep te dragen. Ook hierbij werd weinig en alleen op kalme toon gesproken en was de non-verbale houding rustig en beheerst.

Uit bovenstaande gebeurtenissen heb ik opgemaakt dat groepsleiders erg geduldig kunnen blijven. Dit geduld komt zowel verbaal als non-verbaal tot uitdrukking. De cliënten in bovenstaande situaties riepen bij mij vaak irritatie op omdat ze vanwege hun stoornissen en beperkingen nogal overdreven reageren, waardoor het geduld van de groepsleiders extra opviel.

4. Doorzettingsvermogen

Zes groepsleiders noemden eigenschappen als: volhardend zijn, niet snel opgeven of doorzettingsvermogen hebben. Dit is nodig omdat het best lastig kan zijn om met de jongeren te werken en ook daadwerkelijk resultaten te bereiken.

'Ik denk dat ik mij behoorlijk kan vastbijten in dingen, ik geef niet snel op. Ik zal in die zin bijna te lang doorgaan dan dat ik te vroeg stop.' (1)

5. Flexibiliteit

Verder noemen vijf groepsleiders flexibiliteit als relevante eigenschap. Dit houdt in dat een groepsleider snel moet kunnen schakelen: het ene moment kan een groepsleider met iets bezig en het andere moment is er een incident en moet hij direct kunnen handelen. Ook is aanpassingsvermogen noodzakelijk, zowel aan de organisatie als aan de kinderen:

'Maar je moet wel de bereidheid hebben om je daaraan aan te passen. Want anders ga je het niet redden. Als je het idee hebt van: 'kinderen moeten naar mij luisteren punt' dan ga je het hier niet redden. Dat vooral. Kijken, luisteren en kunnen aanpassen.' (2)

Copingmechanismen

Daarnaast zijn er ook twee manieren van denken die groepsleiders veerkrachtiger maken: bewust zijn van zichzelf en gewenning aan de omgeving. Beide worden hieronder besproken.

Bewust zijn

Een derde van de groepsleiders noemt dat zij door middel van zelfkennis zich bewust worden van hun eigen emoties. Op het moment dat zij niet goed in hun vel zitten omdat zij met weinig energie op hun werk verschijnen of er op dat moment een incident gaande is, kan het voorkomen dat zij gewoon 'doorgaan' zonder zich bewust te worden van hun eigen emoties die dan een rol spelen.

'Meestal ging ik gewoon door. Ik ben echt wel hier finaal in mekaar geslagen en dan moest ik met exact datzelfde kind tien minuten later op school verschijnen en dan moet je daarna weer verder en dan heb je ook eigenlijk zoiets van: weet je, laat maar even want, ik moet nu door. En dan is het niet handig. Maar eigenlijk is het het beste voor jezelf anders stapelt het zo op.' (1)

Door wel even stil te staan bij het gebrek aan energie of de emotie die ervaren wordt bij een incident kan deze beter verwerkt worden en kan hier beter op ingespeeld worden. Op het moment dat een groepsleider met weinig energie op het werk komt kan hij bijvoorbeeld, door zich daar bewust van te zijn, dit aangeven bij zijn collega waardoor die iets meer oppakt.

'Nou, als je in een situatie zit met een jongere die je pijn wil doen of in een situatie zit met een jongere die echt het hele huis verbouwt. Daar kun je er helemaal overheen gaan en zorgen dat

je het oplost maar je kan ook steeds, het hoeft maar een paar seconden te zijn, stil te staan wat het met jou doet op dat moment. Of je daar onrust bij voelt of boosheid of angst.’ (15)

Gewenning

Op het moment dat de vraag gesteld werd of de groepsleider hun cliënten een moeilijke doelgroep vinden komen zij vaak met een voorbeeld dat zij vertellen wat voor werk zij doen tijdens een verjaardag. Vervolgens krijgen zij vaak reacties als: ‘oef, pittig hoor!’ Dit ervaren zij echter zelf vaak niet zo.

‘En dan zie je wel reacties van mensen van: nou, dat is heftig allemaal. En het is natuurlijk ook heftig wat we soms meemaken. Dan realiseer je je dat wel. Maar als je aan het werk bent en je bent er dagelijks mee bezig, dan is er een soort gewenning.’ (14)

De eerste keer dat ik zelf een cliënt op het dak zag staan of een cliënt agressief de testkamer verliet was ik ook erg geschrokken. Maar de daarop volgende keer dat een cliënt op het dak stond reed ik het terrein op en was het enige wat ik dacht: ‘O, ik ben er weer’. De tweede keer dat een cliënt agressief was raakte me dat nauwelijks en werkte ik gewoon verder. Dat ik zo snel aan dit soort bijzondere situaties wende viel mij op, waarna ik dit gedrag ook bij anderen begon te herkennen.

- Er vond een incident plaats op het gemeenschappelijke speelveld, waarbij twee cliënten agressief waren en negen groepsleiders de situatie onder controle probeerden te krijgen. Op dat moment kwam een andere groepsleider naar de receptie. Ze keek er kort naar en zei: ‘Nou, spanning en sensatie hoor. Had je dat rapport nog voor me?’
- Tijdens een rondleiding over het terrein stond er een busje voor de ingang waarnaast een cliënt op de grond lag en drie groepsleiders de cliënt vasthielden. De gedragskundige vertelde: ‘O, kijk. Bas is terug van school.’

Gewenning is dus een belangrijk, veelal onbewust copingmechanisme om het werk vol te houden. Het zorgt ervoor dat emoties op heftige situaties minder intens worden, waardoor er minder paniek is en er met meer energie gewerkt kan worden.

Conclusie

De vijf belangrijkste eigenschappen, relativeringsvermogen, stevig in je schoenen staan, geduld, doorzettingsvermogen en flexibiliteit, zijn allemaal gericht op het zo goed mogelijk omgaan met heftige situaties. Maar uit het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat een team moet bestaan uit een verscheidenheid aan mensen. Hierdoor kan een eigenschap waar de één wat minder in is aangevuld of aangeleerd kunnen worden door de ander.

Daarnaast zijn er ook aspecten van een persoon die aangeleerd kunnen worden of ontstaan tijdens de functie, zoals het bewust stilstaan bij de eigen emoties of het wennen aan moeilijke situaties.

Conclusie

In de conclusie zal de informatie verkregen uit de resultatensectie gecombineerd worden met het theoretisch kader om een antwoord te bieden op de onderzoeksvraag.

‘Welke bronnen van veerkracht wendt de groepsleiding binnen delinquente en verstandelijk beperkte cliëntengroepen van Intermetzo aan en hoe kunnen deze bronnen van veerkracht helpen bij het voorkomen van burn-out?’

Allereerst zal het eerste deel van de onderzoeksvraag, welke bronnen van veerkracht groepsleiders aanwenden, beantwoord worden. Daarna zal geprobeerd worden de tweede onderzoeksvraag te beantwoorden: hoe kunnen zij die verantwoordelijk zijn voor het welzijn van de groepsleiders, de huidige managers of de toekomstige collega's in een zelfsturend team, deze bronnen van veerkracht aanwenden bij het voorkomen van burn-out?

Bronnen van veerkracht van groepsleiders

De piramide van veerkracht

De belangrijkste bronnen van veerkracht worden samengevat in een vrije interpretatie van de hiërarchie van behoeftes van Maslow (1943). Maslow betoogt dat in zijn hiërarchie een individu eerst aan de ondergelegen behoeftes moet voldoen alvorens het individu kan stijgen naar een hoger niveau. De eerste behoeftes van een individu zijn de fysiologische behoeftes zoals slaap, eten en drinken, waarna veiligheid, liefde en sociaal contact, waardering en erkenning en tot slot zelfontplooiing volgen. De indeling van bronnen van veerkracht komt gedeeltelijk overeen met de indeling van Maslow.

Een sterk karakter

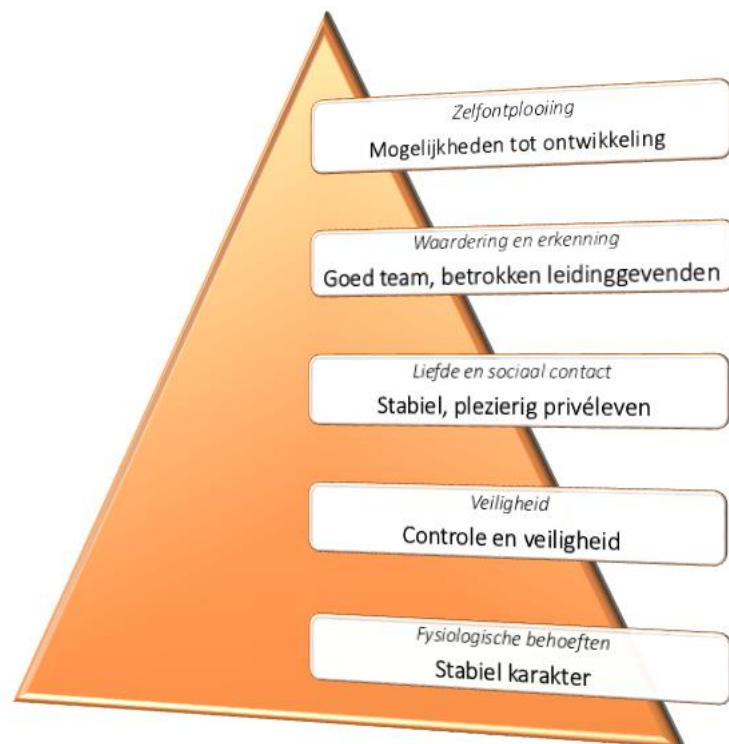
De basisveerkracht is hierbij een sterk karakter. Hoe goed het team of het privéleven van een groepsleider ook is, groepsleider zijn bij deze doelgroep blijft een zware functie en veel mensen kunnen het werk niet voor langere tijd aan. Vanuit de literatuur komen emotionele stabiliteit, extraversie en het openstaan voor nieuwe ervaringen als karaktereigenschappen naar voren (Bakker et al., 2006; Stalker et al., 2007). Het huidig onderzoek sluit hierbij aan: uit de resultaten blijkt dat een groepsleider stevig in zijn schoenen moet staan, doorzettingsvermogen moet hebben en heftige situaties moet kunnen relativeren. Deze kenmerken houden allemaal verband met emotionele stabiliteit.

Daarnaast wordt door groepsleiders veel gebruik gemaakt van extraversie, ofwel het uiten van emoties. Heftige momenten en frustratie met cliënten worden met collega's en soms met leidinggevendenden of partners gedeeld. Deze gesprekken dienen als 'uitlaatklep' en zorgen ervoor dat de emotie niet de overhand krijgt. Tot slot is duidelijk geworden dat de functie van groepsleider heel onvoorspelbaar is, elke dag kunnen zich weer nieuwe situaties voordoen. Dit vraagt van een groepsleider dat hij openstaat voor nieuwe ervaringen. De eigenschappen geduld en flexibiliteit uit de resultaten komen hiermee overeen.

Veiligheid en controle

Op het moment dat er een groepsleider met een sterk karakter op de groep staat heeft hij een gevoel van veiligheid en controle nodig. Uit het onderzoek naar jeugdgevangenen kwam het belang van deze twee thema's terug; zonder controle voelen groepsleiders zich onveilig en zijn zij bang voor geweld (Auerbach, 2003; Van der Helm et al., 2011). Dit belang kwam ook terug in de resultaten: op de meest moeilijke momenten in het werk voelden groeps-

leiders zich vaak machteloos. Na dit soort incidenten hadden groepsleiders ook vaak de emotionele steun van anderen en soms meer vrije tijd nodig om bij te komen. Ook bleek een gebrek aan controle op de jongeren een reden voor vertrek bij een afdeling voor een tweetal groepsleiders.



Figuur 2: Piramide van Maslow (1943), gecombineerd met een vrije interpretatie van deze piramide voor het huidige onderzoek

Stabiel, plezierig privéleven

Op het moment dat een groepsleider met een sterk karakter controle en veiligheid ervaart, is de volgende bron van veerkracht een stabiel, plezierig privéleven. Ook hier komen de resultaten grotendeels overeen met de literatuur: sociale steun en voldoende vrije tijd zijn factoren die de veerkracht van groepsleiders versterken (Barford & Welton, 2010; Hamama, 2012; Mandell et al., 2013; Maslach et al., 2001; Stalker et al., 2007). Hierbij is wel essentieel dat in de thuissituatie het werk ook losgelaten wordt. Dit kan bewerkstelligd worden door de vrije tijd buiten het werk betekenisvol te maken: zoveel mogelijk leuke, ontspannende dingen doen die de gedachten kunnen verzetten.

Stabiliteit van het privéleven kwam niet direct naar voren uit de literatuur, maar is wel een resultaat van het huidig onderzoek: op het moment dat er problemen zijn in de thuissituatie is het voor groepsleiders erg lastig om hun energie te behouden tijdens het werk.

Goed team en betrokken leidinggevenden

Na een goed privéleven is de eerstvolgende bron van veerkracht een goed team en een betrokken leidinggevende. In de literatuur kwam regelmatig het belang terug van een positieve interactie met collega's en adequate supervisie van leidinggevenden. Deze factoren houden sterk verband met de werktevredenheid van de werknemer (Abu-Daber, 2000; Collins, 2007; Hamama, 2010; Mandell et al., 2013; Stalker et al., 2013). Uit de resultaten blijkt dit eveneens. Een goed team is volgens het huidig onderzoek stabiel, open, gezellig en divers: een volledig team met verschillende persoonlijkheden die eerlijk uitkomen voor hun mening en met elkaar kunnen lachen.

Een goede leidinggevende, waarmee zowel managers als behandelcoördinatoren/gedragskundigen worden bedoeld, is betrokken, open en makkelijk bereikbaar. Hij of zij neemt zijn groepsleiders serieus door enerzijds hen te laten meedenken over hun cliënten en anderzijds zijn waardering uit te spreken over wat zij doen.

Mogelijkheden tot ontwikkeling

Tot slot hebben groepsleiders behoefte aan mogelijkheden tot ontwikkeling. Deze laatste bron is voornamelijk belangrijk om groepsleiders langere tijd uitdaging te bieden. In de literatuur kwam promotiekansen wel als factor naar voren, maar studie en training niet (Connor et al., 2003; Stalker et al., 2007). Omdat verticale groei van groepsleiders door het platter maken van de organisatie minder makkelijk is geworden is het juist belangrijk goede groepsleiders trainingen en studies te bieden om zich te blijven ontwikkelen binnen hun functie. Op het moment dat groepsleiders zo gevorderd zijn dat ook studie en training niet meer voldoende verbreding bieden kunnen zij via trainingen meer onervaren groepsleiders ondersteunen en hun kennis overdragen. Dit geeft de groepsleider erkenning en waardering waardoor zij langer uitdaging vinden in hun vak terwijl zij andere groepsleiders versterken.

Aanbevelingen: voorkomen van burn-out

De tweede helft van de onderzoeksvraag zal hieronder beantwoord worden: 'hoe kunnen deze bronnen van veerkracht helpen bij het voorkomen van burn-out?' Dit zal uiteengezet worden aan hand van de lagen van de piramide; bij elke laag zal naar voren komen hoe deze factor zo sterk mogelijk gemaakt kan worden vanuit het perspectief van de organisatie. Met de beantwoording van deze vraag worden

gelijktijdig aanbevelingen gedaan over hoe de organisatie veerkrachtige groepsleiders kan creëren en hoe collega's en managers de groepsleiders in hun team veerkrachtiger kunnen maken.

Een sterk karakter

In een sterk karakter ligt de basis van een goede groepsleider. Omdat het karakter niet geheel aangepast kan worden door de organisatie is het van belang dat hier bij de werving van groepsleiders naar gekeken wordt. Hierbij is het doel dat groepsleiders geworven worden die al een sterk karakter bezitten, waardoor de kans groter is dat zij de functie daadwerkelijk volhouden.

Een manier zou kunnen zijn om sollicitanten een Big Five-persoonlijkheidstest te laten maken. Op het moment dat sollicitanten hoog scoren op emotionele stabiliteit, extraversie en het openstaan voor ervaringen zijn zij meer geschikt voor de functie van groepsleider. Hierdoor kunnen minder geschikte groepsleiders gelijk afvallen waardoor het aantal groepsleiders dat stopt na een zeer kort dienstverband verminderd wordt. Op het moment dat groepsleider aangenomen zijn waarbij sommige eigenschappen toch niet zo sterk blijken te zijn kan het helpen om hen in een team met groepsleiders te plaatsen die wel deze eigenschappen bezitten. Zo kunnen zij van andere groepsleiders deze eigenschap aanleren door te zien hoe zij het aanpakken.

Veiligheid en controle

Veiligheid en controle zijn lastig te garanderen in de derdelijns jeugdzorg. Toch moeten er zoveel mogelijk maatregelen getroffen worden om groepsleiders zich zo veilig mogelijk te laten voelen. Dit kunnen echter zeer verschillende maatregelen betreffen, afhankelijk van waardoor het gebrek aan controle en veiligheid veroorzaakt wordt. Dit kan bijvoorbeeld liggen aan de structuur van het gebouw, maar ook aan het oproepsysteem of aan incompetentie onder groepsleiders. Deze maatregelen moeten daarom in nauwe samenspraak met groepsleiders genomen worden. Momenteel voldoet echter de mate van veiligheid en controle die groepsleiders ervaren.

Stabiel, plezierig privéleven

Deze factor is zeer belangrijk voor het verminderen van burn-out onder groepsleiders; meerdere groepsleiders hebben aangegeven dat bij een gebrek hieraan zichzelf of collega's in een burn-out zijn geraakt. Omdat het privéleven geen factor is waar de organisatie directe invloed op heeft is het belangrijk dat de groepsleider ondersteund wordt tijdens periodes van instabiliteit in de thuissituatie. Hierbij is het allereerst belangrijk dat mensen in de omgeving van de groepsleider, collega's of de manager, op de hoogte worden gebracht van een minder stabiele thuissituatie. Hiervoor is een cultuur van openheid en laagdrempeligheid binnen zowel het team als in contact met de manager belangrijk.

Binnen teams moet het normaal zijn om een gebrek aan energie voor de werkdag vanwege de thuissituatie te delen zodat het team hiervan op de hoogte is.

Als dit het geval is kunnen de het team en de manager afhankelijk van de situatie de collega opvangen door deze te ondersteunen, enkele taken over te nemen of voor een bepaalde periode meer vrije tijd te geven om privé de zaken op orde te krijgen. Dit kan een belasting zijn voor het team, maar door het op een dergelijke manier op te vangen kan voorkomen worden dat de groepsleider volledig uitvalt en alle diensten overgenomen moeten worden door de overige teamleden of flexers.

Goed team en betrokken leidinggevenden

Deze aanpak vergt wel een goed team en betrokken leidinggevenden. Een goed team is stabiel en divers: dit vraagt volledige teams van collega's die elkaar al langere tijd kennen en daardoor vertrouwen. Hier ligt een taak voor de manager: het creëren van volledige teams met een evenwicht in persoonlijkheden. Op het moment dat er evenwicht in een team is met mensen die met elkaar vertrouwd zijn vergemakkelijkt dit de openheid en gezelligheid in een team. Openheid en gezelligheid ontstaan door binding tussen groepsleiders, deze kunnen versterkt worden door activiteiten zoals feedbackmomenten na een dienst, waarbij complimenten en verbeterpunten aangegeven kunnen worden bij elkaar. Ook teamdagen kunnen de band en daarmee de openheid en gezelligheid versterken. De leidinggevende moet daarnaast waardering uiten aan zijn groepsleiders en de groepsleiders laten meedenken over hun cliënten. Een individuele aanpak is hierbij noodzakelijk.

Mogelijkheden tot ontwikkeling

Op het moment dat de bovengenoemde vier bronnen van veerkracht aanwezig zijn is het voor een groepsleider prettig werken. Maar om de functie ook voor langere tijd leuk te maken moeten groepsleiders zich kunnen ontwikkelen.

Omdat de beginperiode van een groepsleider vaak moeilijk is, is het essentieel dat de groepsleider snel zijn competenties ontwikkelt in deze periode. Informeel leren van ervaren groepsleiders is daarbij erg belangrijk: de onervaren groepsleider moet veel kunnen vragen aan meer ervaren groepsleiders en ervaren groepsleiders moeten veel feedback kunnen geven. Hierdoor worden in de beginperiode de 'best practices' van andere groepsleiders geleerd welke de competenties van de nieuwe groepsleiders vergroten. Hierbij is opnieuw openheid binnen het team belangrijk.

Daarnaast moet er geld beschikbaar zijn voor onderwijs en training van groepsleiders, zodat zij zich verder kunnen bekwamen. Zeer ervaren groepsleiders moeten ook als zodanig erkend worden; het is zonde voor een organisatie om juist deze mensen door gebrek aan uitdaging te zien verdwijnen. Deze

groepsleiders moet de mogelijkheid worden geboden om hun kennis over te dragen aan anderen, bijvoorbeeld via kennisnetwerken of trainingen.

Tot slot is in de tabel hieronder het schema uit de theorie weergegeven. Hierin zijn de resultaten uit het huidig onderzoek die overeen komen met de factoren uit de theorie oranje gekleurd.

Burn-out: risicofactoren	Veerkracht: beïnvloedbare beschermende factoren
Demografisch	Demografisch
<ul style="list-style-type: none"> ○ Jonge leeftijd ○ Ongehuwde burgerlijke staat ○ Weinig sociale steun 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werkervaring ○ Sociale steun
Organisatorisch	Organisatorisch
<ul style="list-style-type: none"> ○ Hoge werkdruk ○ Negatieve interactie werkvloer ○ Incompetente collega's ○ Gevoel van controle en veiligheid ○ Geringe promotiekansen ○ Oncomfortabele werkomgeving ○ Weinig salaris/waardering ○ Weinig autonomie/inspraak 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Werktevredenheid (<i>hangt samen met overige org. factoren</i>) ○ Afwisseling in mate van stress ○ Geringe werkdruk ○ Positieve interactie werkvloer ○ Lichamelijke veiligheid ○ Goede promotiekansen ○ Meer vrije tijd ○ Doelgericht werken ○ Meer autonomie/inspraak
Persoonlijk	Persoonlijk
<ul style="list-style-type: none"> ○ Emotionele instabiliteit ○ Introversie ○ Niet openstaan voor ervaringen ○ 'Wishful thinking' 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Emoties uiten ○ Realistisch optimisme ○ 'Practical coping'

Tabel 5: Burn-out en veerkracht bij jeugdzorgwerkers vanuit de theorie, oranje gekleurde factoren komen ook terug in de resultatensectie

Discussie

Validiteit en betrouwbaarheid

Naar aanleiding van een vraag vanuit de organisatie Intermetzo is het huidig onderzoek opgezet om inzicht te krijgen in de bronnen van veerkracht van groepsleiders bij een delinquente en verstandelijk beperkte cliëntengroep. In het onderzoek is geen verschil gebleken tussen de twee groepen wat betreft de bronnen van veerkracht.

Een verklaring hiervoor is dat de cliëntengroepen toch meer op elkaar lijken dan van tevoren was gedacht. Er was uitgegaan van een cliëntengroep die met hun problematiek geboren is (verstandelijk beperkte groep) en een cliëntengroep die door opvoeding en omstandigheden hun problematiek hebben ontwikkeld (delinquente groep). Maar het blijkt dat bij de verstandelijk beperkte cliënten omgevingsfactoren zoals een gebrekkige opvoeding en mishandeling ook een duidelijke rol spelen. De rol van de verstandelijke beperking is dat deze hen extra kwetsbaar maakt voor negatieve omgevingsfactoren, waardoor zij eerder residentiële, extramuraal zorg nodig hebben. Een soortgelijke combinatie geldt ook voor delinquente jongeren: hun problematiek is eveneens een combinatie van aangeboren factoren en omgevingsfactoren. Zo is een gedeelte van de groepen van Jeugdzorgplus toegewezen aan licht verstandelijk beperkte jongeren. Ook blijkt uit onderzoek dat jeugdige veelplegers vrijwel altijd een cognitieve beperking hebben (Weijers, Hepping & Kamijon, 2010).

Toch heft deze informatie de verschillen tussen de cliëntengroepen niet volledig op: de verstandelijk beperkte cliëntengroep heeft een zwaardere verstandelijke beperking en bij de delinquente groep is meer sprake van criminaliteit. Omdat de bronnen van veerkracht bij de 15 groepsleiders van de cliënten weinig verschillen, ondanks de verschillende cliënten en locaties, draagt dit resultaat bij aan de betrouwbaarheid en externe validiteit. Blijkbaar zijn de bronnen van veerkracht niet afhankelijk van bepaalde locaties en cliënten en kunnen de resultaten daarom ook gelden voor groepsleiders bij andere afdelingen.

Het doen van kwalitatief onderzoek was een goede manier om achter de bronnen van veerkracht te komen. Er zijn belangrijke resultaten verkregen die niet direct uit de theorie naar voren kwamen. Bij het afnemen van een vragenlijst met gesloten vragen, zoals bij kwantitatief onderzoek gangbaar is, zijn bronnen van veerkracht gebleken die nog niet reeds bekend waren. Door het gebruik van kwalitatief onderzoek is dus beter gemeten wat gemeten moest worden. De theorie is bovendien verkregen uit voornamelijk kwantitatief onderzoek, waardoor het gebruik van kwalitatief onderzoek op zichzelf al een nuttige aanvulling op het bestaande onderzoek was.

Beperkingen

De beperkingen van het onderzoek bevinden zich vooral in het feit dat de steekproef gering en select is, en de selectie heeft plaatsgevonden door locatiebegeleiders. Hierdoor was er geen invloed op de samenstelling van de uiteindelijke groep participanten. Ook hadden enkele groepsleiders beperkte tijd voor het interview en is één interview tweemaal onderbroken. Er is echter geen directe aanleiding om aan te nemen dat deze beperkingen de resultaten hebben beïnvloed.

Daarnaast heeft het gebruik van interviews om de bronnen van veerkracht te meten ook beperkingen. Interviews meten de visie van de groepsleider op hun bronnen van veerkracht. Deze visie is echter subjectief en hangt af van het referentiekader van de participant. Het is dus niet volledig zeker dat de bron van veerkracht die aangegeven wordt door de groepsleider ook daadwerkelijk een belangrijke bron van veerkracht is. Het zou kunnen zijn dat een groepsleider een aspect als een bron van veerkracht ervaart, maar op het moment dat deze wegvalt zijn werk zonder dat aspect toch goed kan doen. Tot slot kwamen veel resultaten overeen met de literatuur. Omdat de topic list ook gemaakt was op basis van de literatuur kan het zijn dat onbewust 'confirmation bias' is opgetreden: het focussen op antwoorden in de interviews die de verwachting van de onderzoeker bevestigen. Zo zou het kunnen dat de theorie het referentiekader van de onderzoeker teveel heeft beïnvloed, waardoor bij het coderen onbewust is gezocht naar informatie die de theorie bevestigt. In sommige gevallen is hiermee rekening gehouden tijdens het coderen door te tellen hoe vaak een karakter- of teameigenschap genoemd wordt door participanten. Op basis van het aantal keer dat iets genoemd is zijn deze resultaten gerangschikt op volgorde van belangrijkheid.

Verder onderzoek

De geringe steekproef is echter wel aanleiding voor verder onderzoek op het snijvlak van mens- en organisatiewetenschappen. Allereerst is er onderzoek nodig om de conclusies uit het huidige onderzoek te verifiëren. Pas op het moment dat meerdere onderzoeken hetzelfde aangeven kan gezegd worden dat de theorie die uit het huidige onderzoek naar voren komt daadwerkelijk juist is. Om de betrouwbaarheid van de conclusie te vergroten is het belangrijk dat deze onderzoeken andere methodes van dataverzameling gebruiken die onafhankelijk zijn van de visie van de participant. Zo zou er bijvoorbeeld grootschalig onderzoek naar omstandigheden van medewerkers en de uitval door burn-out gedaan kunnen worden. Daarnaast zou er onderzoek kunnen plaatsvinden die zich richt op andere afdelingen binnen de jeugdzorg. Er zou onderzocht kunnen worden in hoeverre de resultaten uit dit onderzoek gelden voor andere jeugdzorgwerkers, zoals groepsleiders in de minder complexe jeugdzorg of gezinsvoogden. Tot slot kan binnen organisaties onderzocht worden in hoeverre bronnen van veerkracht

aanwezig zijn in hun organisatie, waardoor zij beter weten hoe zij hun medewerkers kunnen ondersteunen en burn-out kunnen verminderen.

Referenties

- Abu-Daber, S.H. (2000). Work satisfaction, burnout, and turnover among social workers in Israel: a causal diagram. *International Journal of Social Welfare*, 9, 191–200.
doi:10.1111/1468-2397.00128
- Auerbach, S.M., Quick, B.G., & Pegg, P.O. (2003). General job stress and job-specific stress in juvenile correctional officers. *Journal of Criminal Justice*, 31, 25–36.
doi:10.1016/S0047-2352(02)00197-6
- Bakker, A.B., Van Der Zee, K.I., Lewig, K.A., & Dollard, M.F. (2006). The relationship between the big five personality factors and burnout: a study among volunteer counselors. *The Journal of Social Psychology*, 146, 31-50. doi:10.3200/SOCP.146.1.31-50
- Barford, S.W., & Whelton, W.J. (2010). Understanding burnout in child and youth care workers. *Child Youth Care Forum*, 39, 271–287. doi:10.1007/s10566-010-9104-8
- Boeije, H. (2010). *Analysis in qualitative research*. Cornwall: Sage Publications
- Collins, S. (2007). Social workers, resilience, positive emotions and optimism. *Practice: Social Work in Action*, 19, 255-269. doi:10.1080/09503150701728186
- Colton, M., & Roberts, S. (2007). Factors that contribute to high turnover among residential child care staff. *Child and Family Social Work*, 12, 133–142.
doi:10.1111/j.1365-2206.2006.00451.x
- Connor, K. M., & Davidson, J. R. (2003). Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson resilience scale (CD-RISC). *Depression and anxiety*, 18, 76-82.
- Connor, D.F., McIntyre, E.K., Miller, K., Brown, C., Bluestone, H., Daunais, D., & LeBeau, S. (2003). Staff retention and turnover in a residential treatment center. *Residential Treatment for Children and Youth*, 20, 43-53. doi:10.1300/J007v20n03_04
- Cyphers, G., Light, A., Gertz, L.L., MaGowan, N., Vandergrift, K., & Plummer, M. (2005). *Report from the 2004 child welfare workforce survey: state agency findings*. Washington, DC: American Public Human Services Association.
- Cyrulnik, B. (2009). *Resilience*. London: Penguin
- Devereux, J. M., Hastings, R. P., Noone, S. J., Firth, A., & Totsika, V. (2009). Social support and coping as mediators or moderators of the impact of work stressors on burnout in intellectual disability support staff. *Research in Developmental Disabilities*, 30, 367-377.
doi:10.1016/j.ridd.2008.07.002
- Ellett, A.J., Ellis, J.I., Westbrook, T.M., & Dews, D. (2007). A qualitative study of 369 child welfare professionals perspectives about factors contributing to employee retention and turnover.

- Children and Youth Services Review*, 29, 264–281. doi:10.1016/j.childyouth.2006.07.005
- Ford, J., & Honnor, J. (2000). Job satisfaction of community residential staff serving individuals with severe intellectual disabilities. *Journal of Intellectual and Developmental Disability*, 25, 343-362. doi:10.1080/13668250020019610
- Frank, S., & Hons, B.A. (2006). The impact of working with trauma – risk and resilience factors among health care providers. *Clinical Neurology for Psychiatrists*, 12, 100-105.
- Freudenberger, H.J. (1975). The staff burnout syndrome in alternative institutions. *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice*, 12, 72–83.
- Friborg, O., Hjemdal, O., Rosenvinge, J. H., & Martinussen, M. (2003). A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment?. *International journal of methods in psychiatric research*, 12, 65-76.
- GGZ Groep. (2014). Burn-out: behandeling, symptomen en oorzaken van burn-out. Verkregen op 24-1-2014 via: <http://www.ggzgroep.nl/burn-out/>
- Grant, L., & Kinman, G. (2013). ‘Bouncing back?’ Personal representations of resilience of student and experienced social workers. *Practice: Social Work in Action*, 25, 349-366.
doi:10.1080/09503153.2013.860092
- Gray-Stanley, J. A., & Muramatsu, N. (2011). Work stress, burnout, and social and personal resources among direct care workers. *Research in developmental disabilities*, 32, 1065-1074.
doi:10.1016/j.ridd.2011.01.025
- Hamama, L. (2012). Differences between children’s social workers and adults’ social workers on sense of burnout, work conditions and organisational social support. *British Journal of Social Work*, 42, 1333–1353. doi:10.1093/bjsw/bcr135
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2013a). *Hollen en stilstaan bij werkdruk: dát maakt zorg beter*. Den Haag: Sdu.
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2013b). *Gezond & veilig werken: Sectorrapportage Zorg en Welzijn 2010-2012*. Den Haag: Sdu.
- Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2013c). *Hollen en stilstaan bij werkdruk: jeugdzorg 2012*. Den Haag: Sdu.
- Intermetzo. (2013). *Strategische koers 2013 en verder*. Verkregen op 18-2-2014 via:
<http://www.intermetzo.nl/documenten>
- Intermetzo. (2014). *Over Intermetzo*. Verkregen op 18-2-2014 via: <http://www.intermetzo.nl/over>
- Jeugdzorg Nederland. (2014). *Factsheet JeugdzorgPlus*. Verkregen op 7-3-2014 via:
<http://www.jeugdzorgplus.jeugdzorgnederland.nl/jeugdzorg-plus/factsheet-jeugdzorgplus>

- Judge, T.A., Heller, D., & Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 87*, 530–541.
doi:10.1037//0021-9010.87.3.530
- Kearns, S., & McArdle, K. (2012). 'Doing it right?' – accessing the narratives of identity of newly qualified social workers through the lens of resilience: 'I am, I have, I can'. *Child and Family Social Work, 17*, 385–394. doi:10.1111/j.1365-2206.2011.00792.x
- Kroneman, L., & Mulder, E. (2014). *Is specialistische jeugdzorg in 2040 overbodig?* Verkregen op 7-3-2014 via: http://www.lsg-rentray.nl/upload/files/20130903_essay_hebben_we_in_2040_nog_specialistische_zorg_nodig.pdf
- Krueger, M. (2002). A further review of the development of the child and youth care profession in the United States. *Child and Youth Care Forum, 31*, 13–26. doi:10.1023/A:1015399103466
- LSG-Rentray (2013). *Zo: eenmalige uitgave over de doorstart van Zonnehuizen*. Verkregen op 7-3-2014 via: www.lsg-rentray.nl
- Luthar, S.S., Cicchetti, D., & Becker, B. (2000). The construct of resilience: a critical evaluation and guidelines for future work. *Child Development, 71*, 543–562. doi:0009-3920/2000/7103-0001
- Maslach, C. (1976). Burned-out. *Human Behavior, 5*, 16–22.
- Maslach, C., Schaufeli, W.B., & Leiter, M.P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*, 397–422. doi:10.1146/annurev.psych.52.1.397
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review, 50*, 370-396.
- Mandell, D., Stalker, C., de Zeeuw, M., Wright, M., Frensch, K., & Harvey, C. (2013). Sinking, swimming and sailing: experiences of job satisfaction and emotional exhaustion in child welfare employees. *Child and Family Social Work, 18*, 383–393.
doi:10.1111/j.1365-2206.2012.00857.x
- Mitchell, O., Mackenzie, D.L., Styve, G.J., & Gover, A.R. (2000). The impact of individual, organizational, and environmental attributes on voluntary turnover among juvenile correctional staff members. *Justice Quarterly, 17*, 333-357. doi:10.1080/07418820000096351
- Rose, J., David, G., & Jones, C. (2003). Staff who work with people who have intellectual disabilities: The importance of personality. *Journal of Applied research in intellectual disabilities, 16*(4), 267-277. doi:10.1046/j.1468-3148.2003.00168.x
- Russ, E., Lonne, B., & Darlington, Y. (2009). Using resilience to reconceptualise child protection workforce capacity. *Australian Social Work, 62*, 324-338. doi:10.1080/03124070903060042
- Scanlan, J.N., & Still, M. (2013). Job satisfaction, burnout and turnover intention in occupational therapists working in mental health. *Occupational Therapy Journal, 60*, 310–318.
doi:10.1111/1440-1630.12067

- Stalker, C.A., Mandell, D., Frensch, K.M., Harvey, C., & Wright, M. (2007). Child welfare workers who are exhausted yet satisfied with their jobs: how do they do it? *Child and Family Social Work*, *12*, 182–191. doi:10.1111/j.1365-2206.2006.00472.x
- Swart, J.J.W. (2011). De professionele jeugdzorgwerker: kenmerken van jeugdzorgwerkers in relatie tot kwaliteit van de jeugdzorg. Geraadpleegd op 24-01-2014 via:
<http://dare2.ubvu.vu.nl/handle/1871/24502>
- Tham, P. (2007). Why are they leaving? Factors affecting intention to leave among social workers in child welfare. *British Journal of Social Work*, *37*, 1225–1246. doi:10.1093/bjsw/bcl054
- Tusaie, K., & Dyer, J. (2004). Resilience: a historical review of the construct. *Holistic Nursing Practice*, *18*, 3-8. doi:10.1097/00004650-200401000-00002
- Trouw. (2013). *Bezuiniging Jeugdzorg bedreigt behandeling 'dure jongeren'*. Verkregen op 18-02-2014 via www.trouw.nl
- Van Dale. (1994). *Handwoordenboek van hedendaags Nederlands*. Utrecht: Van Dale Uitgevers
- Van der Helm, G.H.P., Boekee, I., Stams, G.J.J.M, & van der Laan, P.H. (2011). Keeping the balance between flexibility and control in a Dutch youth prison. *Journal of Children's Services*, *6*, 248-263. doi:10.1108/17466661111190947
- Van Oorsouw, W., Embregts, P., & Bosman, A. (2011). Hoe ga ik om met stress: het effect van scholing voor begeleiders. *Nederlands Tijdschrift voor Zorg aan mensen met een verstandelijke beperkingen*, *1*, 3-17.
- Weijers, I., Hepping, K., & Kampijon, M. (2010). *Jeugdige veelplegers*. Amsterdam: SWP
- Wells, J.B., Minor, K.I., Angel, E., Matz, A.K., & Amato, N. (2009). Predictors of job stress among staff in juvenile correctional facilities. *Criminal Justice and Behavior*, *36*, 245-258.
doi:10.1177/0093854808329334
- Zapf, D., Seifert, C., Schmutte, B., Mertini, H., & Holz, M. (2001). Emotion work and job stressors and their effects on burnout. *Psychology and Health*, *16*, 527-545,
doi:10.1080/08870440108405525

Bijlages

Bijlage 1: Topic list

Vooraf:

- Welkom en dank voor medewerking
- Voorstellen
- Uitleg over het doel van het onderzoek/gegevensgebruik/anonimiteit
- Uitleg geluidsapparatuur, vragen van toestemming

Begin interview

- Voorstellen participant (incl. leeftijd en burgerlijke staat)
- Werkervaring (zowel in sector als aantal jaar)
- Waarom ben je hier gaan werken?
 - Welke taken heb je op je werk?
 - Hoogtepunt: kun je een voorbeeld noemen van een mooi moment?
 - Moeilijk: kun je een voorbeeld noemen van een moeilijk moment?
 - Als er zo'n moeilijk moment is, hoe ga je daar dan mee om/hoe los je dat op?
- Welke doelen stelt de organisatie aan je werk/stel je zelf aan je werk?
 - Heb je het gevoel dat de doelen van de organisatie haalbaar zijn?
 - Heb je het gevoel dat je eigen doelen haalbaar zijn?
- Kun je de doelgroep van cliënten beschrijven waar je mee werkt?
 - Veel mensen zouden dat een moeilijke doelgroep vinden. Ben je het daarmee eens?
 - Heb je voldoende energie om hier te werken? Waaruit blijkt dat?
 - Ben je pers.betrokken bij je werk of neem je bewust wat afstand? (wanneer wel/niet?)
- Dit is best lastig werk. Wat zorgt ervoor dat jij het hier volhoudt?
 - Welke aspecten van de organisatie zorgen ervoor dat jij het volhoudt?
 - Interactie (humor/onderkoelde reactie, collega's/leidinggevende)
 - Ruimte (autonomie, promoties, vrije tijd, werkdruk)
 - Waardering (sociaal, financieel)
 - Fysieke omgeving (lichamelijke veiligheid, comfortabele werkplek)
 - Wat in jouw karakter zorgt ervoor dat jij het volhoudt?
 - Wat moet iemand voor persoon zijn om dit werk te kunnen doen?
 - Wat in jouw privéleven zorgt ervoor dat jij het volhoudt?
 - Sociale steun (buiten de organisatie)
 - Spiritualiteit (geloof, antroposofie)

Einde interview

Achteraf:

- Wilt je nog iets toevoegen?
- Heeft je zelf nog vragen?
- Bedanken voor medewerking – bedankje geven

Legenda:

- Structuur interview
 - Hoofdvragen
 - Wordt in algemene termen naar gevraagd als deze aspecten bij reactie op de hoofdvraag niet aan bod komen. Om niet teveel voor de participanten in te vullen, wordt wat tussen haakjes staat in gedachten gehouden maar hier wordt niet expliciet naar gevraagd.

Bijlage 2: Codeboom

- Antroposofie algemeen
- Waarom hier werken
 - o Woonvorm
 - o Antroposofie
 - o Netwerk deed het
 - o Doelgroep
 - o Werk nodig
- Werkervaring
 - o Verder willen
- Werkplek
 - o Faciliteiten
 - o Fusie/faillissement
- Onvoorspelbaarheid werk
 - o Belang controle/veiligheid
- Moeilijke momenten
 - o Incidenten
- Hoogtepunten
 - o Activiteiten
 - o Ontwikkeling jongere
 - o Waardering jongere
 - o Eigen prestaties
- Energie
- Doelen
 - o Eigen doelen
 - Samenwerking
 - Huishoudelijk/papierwerk
 - Soepel verlopen/goed afsluiten
 - Zorg verlenen
 - Ontwikkeling jongere
 - o Organisatiedoelen
 - Papierwerk
 - Zorg verlenen
 - Ontwikkeling jongere
-
- Volhouden
 - o Doelgroep
 - Begrip doelgroep
 - o Karaktereigenschappen
 - Affiniteit doelgroep
 - o Houding
 - Praktische houding
 - Gewenning
 - Bewust zijn
 - Professionele afstand
 - o Naast werk
 - Kinderen
 - Privé-werk
 - Sociale steun

- Nevenactiviteiten
- Studie/training
- Interactie
 - Nazorg
 - Gedragsdeskundigen
 - Managers
 - Team
 - Volledigheid
 - Leren
 - Steun en waardering
 - Definitie goed team