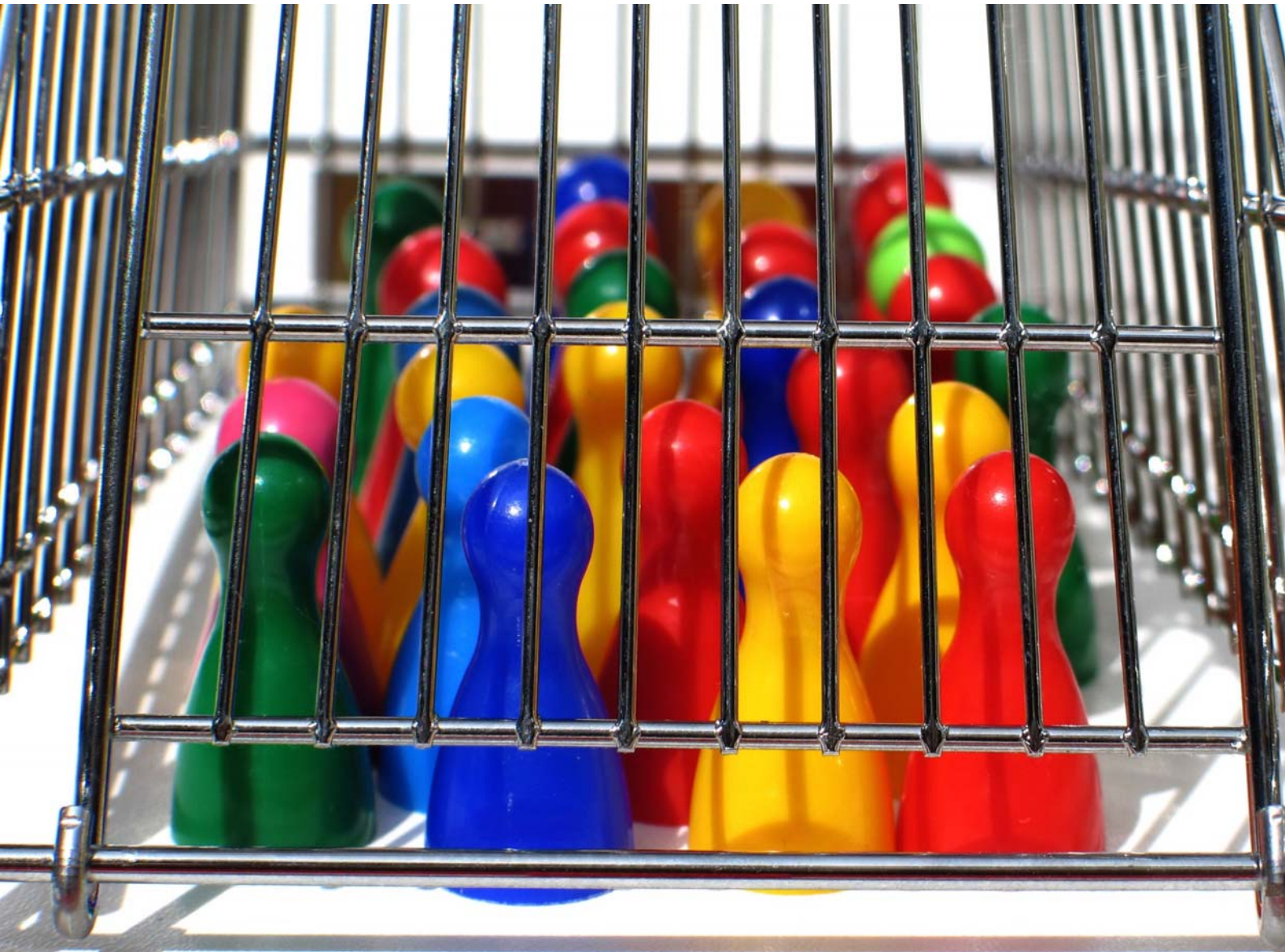


# Gevangen in Onzekerheid



Floor de Boer, 2008, Utrecht

# Gevangen in onzekerheid

Een kwalitatieve studie naar de waarden, relaties en betekenissen rondom de informatievoorzieningen, het ondersteunende en corrigerende leiderschap binnen een JJI de Heuvelrug Locatie Eikenstein

Onderzoeker: Floor de Boer  
Langegracht 18  
3811 BV Amersfoort

Studentnummer: 0425494

Instelling: JJI De Heuvelrug locatie Eikenstein

Opleiding: Organisatie Verandering en Management

Universiteit: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap  
Bijlhouwerstraat 6  
3511 ZC Utrecht

Opdracht: Afstudeeronderzoek

Datum: 15 juli 2008

Begeleider: Dr. Jeroen Vermeulen

## **Inhoudsopgave**

---

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
<b>1. Inleiding: Informatie achter gesloten deuren?</b>	<b>6</b>
1.1. JJI de Heuvelrug en locatie Eikenstein	6
1.2. Druk om te veranderen	7
1.3. Informatievoorziening en Leiderschap	8
1.4. Onderzoeksvraag en probleembeschrijving	9
1.5. Doelen	10
1.6. Leeswijzer	10
<b>2. Conceptueel kader: de rechtspraak van het onderzoek</b>	<b>11</b>
2.1. Eikenstein als zorgarrangement	11
2.2. Eikenstein als Professionele Dienstverlener	12
2.2.1. Professionals en management	12
2.2.2. Eilandcultuur en Groepsdruk	12
2.3. Eikenstein als Selectiebureaucratie	13
2.4. Organisatie=Cultuur	14
2.5. Transities en Transformaties	15
2.6. Informele Netwerken en Verandering	15
2.7. Cynisme, semiproductief gedrag, negeren van orders	17
2.8. Roddelen	17
2.9. Relevantie	18
<b>3. Methodologie: keyfob en computer als toegangscode?</b>	<b>19</b>
3.1. Management, Teamleiders en Groepsleiders	19
3.2. Beleidsstukken, email, observaties en interviews	19
3.2.1. Beleidstukken en inlogcodes	19
3.2.2. Participerende observaties	20
3.2.3. Diepte-interviews	21
3.3. Coderen	22
3.4. Dagelijkse praktijk	23
3.4.1. Complete controle en screening	23
3.4.2. Bewegingsvrijheid	23
3.5. Kwaliteitscriteria	24
3.5.1. Betrouwbaarheid	24
3.5.2. Waarde en validiteit	24
<b>4. Verandering van de teamleidersrol</b>	<b>25</b>
4.1. Van de groepen af	25
4.2. Hoe ervaren de teamleiders zichzelf en hun functie?	26
4.2.1. Werkdruk	26
4.2.2. Verschillen binnen de teamleiders	27

<b>5.</b>	<b>Van beheersmatig naar opvoedperspectief</b>	<b>29</b>
5.1.	De Eikenstein pupil	29
5.2.	Kind centraal stellen	30
5.3.	Verandering in normen en waarden	30
5.4.	Concretisering van visie	31
5.5.	Vorderingen in het proces	32
	5.5.1. Groepen 5&6	32
	5.5.2. Groepen 1&4	33
	5.5.3. Groepen 9&10	33
	5.5.4. Groepen 7&8	34
	5.5.5. Groepen 2&3	35
5.6.	Het opvoedperspectief; groepsleiders & kennis centraal	36
<b>6.</b>	<b>De onzekere groepsleider: "ik ben al 15 jaar aan het reorganiseren"</b>	<b>38</b>
6.1.	Onstabieleit & Identiteit verandering	38
6.2.	Groepsvorming en Wij/Zij cultuur	39
6.3.	Roddelsfeer: praten over in plaats van met elkaar	40
6.4.	Afwachtende en Cynische houding	42
6.5.	En de implementatie van de opvoedmethodiek dan?	42
<b>7.</b>	<b>Aanbevelingen: Achter de tralies schijnt de zon</b>	<b>44</b>
7.1.	Conclusie van het onderzoek	44
7.2.	De groepsleider vraagt en het management draait?	45
7.3.	Dialoggedachte: praten de oplossing?	46
7.4.	Advies, Vertrouwen en Autoriteit; het drieluik dat de poorten opent	47
	<b>Bibliografie</b>	<b>49</b>
	<b>Verklarende woordenlijst</b>	<b>52</b>

## Voorwoord

---

**Veranderen:** (veranderde, 1 *overg* h., 2 *onoverg* is veranderd) **1** anders maken; *een jurk; een opstel~;* **2** anders worden; *wat is dat kind veranderd!; het weer verandert;* **3** ZN verwisselen, nieuwe kopen of nemen; *de banden van een auto~; van trein~overstappen; van kostuum~* een ander pak aantrekken.

Het woord veranderen heeft het afgelopen jaar een centrale plek ingenomen in mijn leven. Na het behalen van mijn Bachelor in de Communicatiewetenschap besloot ik een andere weg in te slaan, over te stappen op een andere trein, te veranderen dus. Niet alleen koos ik voor een andere studie, maar ook voor een Master waarin het woord verandering centraal stond, namelijk Organisatie, Verandering en Management aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap.

Een overstap van een grote bureaucratische organisatie met een kwantitatieve inslag, naar een kleinschalige, ons kent ons organisatie waarin kwalitatieve gedachten centraal staan. Er werd van mij verwacht om te veranderen, mijzelf een ander maatpak aan te laten meten, die hopelijk beter zou zitten dan de zelf gemaakte jurk. Bewust maak ik onderscheid tussen het aan te meten maatpak en de zelfgemaakte jurk. Tijdens deze Master heb ik pas echt geleerd wat het begeleiden van studenten is, het ondersteunen, het persoonlijk contact en het veelal voor hen klaar staan. De studie werd voor mij op maat gemaakt, waarin rekening werd gehouden met eigen wensen waardoor de juiste pasvorm ontstond.

De hierboven beschreven verandering kan een daadwerkelijke transformatie genoemd worden. Om een transformatie te laten slagen moet er vertrouwen zijn in de kans van slagen. Bedankt Jeroen, Michel en Ronald; ook in de mindere tijden wisten jullie mij te motiveren. Verder zijn er verschillende informele en ondersteunende netwerken nodig. Zij dienen voor advies, ondersteuning en daadkracht. Bedankt Kirs, Roos en Mieke B. voor alle gedachtewisselingen, het nakijken van stukken, de feedback, de vriendschap, de tranen, het plezier en de vele uren van ontspanning. Jullie zorgden voor het verschil in het uitvoeren en het daadwerkelijke uitdragen van het geloof in verandering.

Tenslotte is het van belang dat er een klimaat ontstaat waarin aanpassing, ervaring, openstaan voor anderen, nieuwe factoren, het erkennen en respecteren van andere keuzes en waarden de boventoon voert. Bedankt Muttie, jij hebt mij opgevoed met een vrije geest om mensen te waarderen zoals ze zijn, het respecteren en openstaan voor andere visies heb ik aan jou te danken. Bedankt Anske, Maartje en Joost om mij te leren dat er altijd aanpassing, zo niet transformatie, mogelijk is bij de persoon zelf. Jullie lieten mij inzien dat je vanuit jezelf moet kijken, en jouw handelen bepalend kan zijn voor processen; de stagnatie ligt niet altijd aan anderen. Maartje, jou wil ik in het bijzonder bedanken voor het nakijken van mijn scriptie!

De hierboven beschreven informele relaties van advies, vertrouwen, legitimiteit, en het klimaat van acceptatie zullen centraal staan in de afstudeerscriptie die voor u ligt. Na vele intensieve uren van hard werken is de transformatie afgerond. De omschakeling van kwantitatief naar kwalitatief onderzoek is gemaakt. Het eindstation van de door mij genomen trein is bereikt. Tijd om over te stappen naar een werkend leven, met nieuwe uitdagingen en misschien wel een auto, met banden die ik zelf moet verwisselen.

Dit rapport is een onderzoeksverslag van een kwalitatieve studie binnen een onderdeel Justitiële Jeugdinstelling De Heuvelrug, locatie Eikenstein. De studie is uitgevoerd naar aanleiding van een eerdere kwantitatieve studie. De vraag die gesteld wordt is: waarom wordt de interne informatievoorziening en het ondersteunende leiderschap laag gewaardeerd en welke oorzaken dit heeft gehad. Na een periode van acht weken in de organisatie data verzameld te hebben kan er de volgende conclusie getrokken worden. Door de verandering van de teamleidersrol binnen locatie Eikenstein is bij de groepsleider het gevoel ontstaan dat hij directe sturing mist, dat de waardering verminderd is en dat andere groepsleiders een betere behandeling krijgen. Doordat dit gecombineerd is met de invoering van een nieuwe opvoedmethodiek wordt de groepsleider onzeker over zijn positie binnen de organisatie. Dit resulteert in extreme groepsvorming, een roddelcultuur en een afwachtende houding richting veranderingen, het beleid, andere groepen en het management.

## 1. Inleiding: · Informatie achter gesloten deuren?

---

“Dag mevrouw” zegt een kaalgeschoren brede man achter een glazen ruit. Ik antwoord: “goedemorgen, ik kom hier onderzoek doen vanuit de Universiteit van Utrecht”. “En uw contactpersoon is?” vraagt de man met strenge stem. “Richard Burgh<sup>1</sup>” antwoord ik een beetje timide. “Goed, uw paspoort in het laatje leggen, uw mobiele telefoon uitschakelen en plaatsen in de kluisjes achter u. Daarna mag u uw riem en tas door het röntgenapparaat halen en zelf door het detectiepoortje lopen”. Gelukkig, denk ik bij mijzelf, hij geeft geen alarm. De bewaarder belt en zegt tegen een collega dat de contactpersoon inmiddels geïnformeerd is. Ik krijg een sleutelbos, met twee sleutels en een zwart eivormig plastic stukje. Hiermee kan ik alle deuren openen in de inrichting en mij vrij bewegen. De deuren die naar buiten leiden, of de eerste toegang tot de groepsgangen verschaffen kunnen alleen geopend worden door Algemene Veiligheidsdienst via een algemeen camerasysteem. De eerste deur wordt voor mij geopend en ik kan pas de volgende deur openen wanneer de eerste gesloten is. Dit om ontsnappingen te voorkomen... Goed, een warm welkom is anders. Op naar de eerste vergadering denk ik bij mijzelf.

### 1.1. JJI de Heuvelrug en locatie Eikenstein

Onderzoek doen in een Justitiële Jeugdinstelling is een uitzonderlijke en bevoorrechte ervaring. Eikenstein is één van de drie locaties van de Justitiële Jeugd Instelling ‘De Heuvelrug’ in Zeist waarbinnen strafrechtelijke en civielrechtelijk geplaatste jongeren verblijven. Op de locatie Eikenstein verblijven 59 meisjes en 55 jongens in sekse gescheiden groepen binnen een gesloten systeem. De nadruk van de locatie Eikenstein en de Heuvelrug als instantie ligt voornamelijk op het aanleren van nieuw gedrag. De geformuleerde missie is: *‘JJI De Heuvelrug wil op integere en humane wijze straffen en maatregelen uitvoeren, waarbij op verantwoorde en toetsbare wijze gewerkt wordt aan opvoedingstekorten en stoornissen in de persoonlijkheid bij de aan de ons toevertrouwde jeugdigen. Wij willen dat onze jeugdigen beter toegerust terugkeren in de vrije maatschappij en de kans op probleemgedrag verminderd.’* (A3-jaarplan 2008)

Het is belangrijk om op te merken dat de jongeren centraal staan binnen de Heuvelrug en locatie Eikenstein. De verblijfsduur varieert van enkele dagen tot ongeveer een jaar. De jongeren worden begeleid door de groepsleider. Deze groepsleiders zorgen ervoor dat de jongeren binnen de instantie blijven. Daarnaast hebben zij de taak de jongeren op te voeden via het competentiemodel. Dit model benadrukt het geven van positieve feedback en het aanleren van nieuw gedrag. Er zijn 10 groepen met elk 8 groepsleiders. Zij worden aangestuurd door 5 teamleiders, die elk 2 groepen onder hun leiding hebben.

---

<sup>1</sup> Naam van de contactpersoon is veranderd om anonimiteit buiten de organisatie te kunnen garanderen.

Van de teamleider wordt verwacht dat hij/zij sturing geeft aan de dagelijkse werkzaamheden van de groepsleiders en daarmee aan die van de pupillen. Verder wordt van hen verwacht dat zij meeschrijven aan beleidsplannen, deelnemen aan werkgroepen en nieuw beleid op de juiste wijze implementeren. (Competentieprofielen JJI De Heuvelrug 2005b) De teamleiders moeten verantwoordelijkheid afleggen aan het afdelingshoofd van de locatie Eikenstein. Het afdelingshoofd geeft sturing aan de teamleiders, is voorzitter van lokale overleggen en zorgt voor beleidsmatige en operationele afstemming met andere locaties. Naast de groepsleiders, teamleiders en het afdelingshoofd zijn er ook nog andere werknemersgroepen aanwezig binnen de organisatie.

Allereerst zijn er de gedragswetenschappers. Zij ondersteunen de groepen en schrijven de behandelplannen voor de jongeren. De gedragswetenschapper levert voornamelijk een bijdrage aan de behandeling van de pupillen, die er op gericht is om de kans op recidive zoveel mogelijk terug te dringen. (Competentieprofielen JJI De Heuvelrug 2005a) Zij zijn onderdeel van de staf en hebben in een ideale situatie twee groepen onder hun beheer. Verder zijn er nog de afdelingen beveiliging, ITB, Vorming en Training en facilitaire dienst. Omdat de groepsleiders, teamleiders en het management vooral het focuspunt zijn van het onderzoek zijn deze hierboven beschreven.

## 1.2. Druk om te veranderen

JJI De Heuvelrug en daarmee ook locatie Eikenstein is een onderdeel van Justitie. Dit betekent dat alle medewerkers ambtenaren zijn en dat de regelgeving wordt bepaald door de regering, door politiek Den Haag.

Eikenstein dient zich te houden aan de beleidsplannen die vanuit de regering worden opgesteld. Er vindt continue controle plaats om te kijken of dit beleid op de juiste wijze wordt uitgevoerd. Je zou kunnen zeggen dat hiermee een zekere druk op de organisatie wordt gelegd. De media speelt hierbij een signalerende functie. Justitiële Jeugdinstellingen zijn de laatste jaren veel in de media. Een voorbeeld hiervan is de uitzending van 'Nova' (Nova, 26 juni 2008) en de uitzending van 'Hart van Nederland' (Hart van Nederland, 26 juni 2008) op donderdag 26 juni 2008. Beide programma's verslaan op eigen wijze een demonstratie van ouders van geplaatste jongeren en andere belangenverenigingen. Beide groepen uiten hun onvrede rondom de lange wachtlijsten voor het behandelen van 'ontspoorde' jongeren. Zij eisen behandeling in plaats van opsluiting.

Via de media komt de roep om verbetering ook bij de politiek op de agenda. Verschillende politieke partijen zoals 'Groenlinks' en 'Trots op Nederland' bundelen hun krachten en betogen dat de wachtlijsten in de jeugdzorg dramatische gevolgen kunnen hebben. Zij zeggen in een artikel in de Volkskrant (Volkskrant, 14 juni): *'Ons geduld raakt op met deze minister, de redder die zijn taak verzaakt. Rouvoet weigert diepgravend onderzoek te doen naar de problemen in de jeugdzorg. Dus moeten wij zelf onze verantwoordelijkheid nemen. Wij willen dat de Tweede Kamer een parlementair onderzoek gaat uitvoeren. Tot nu toe houden de coalitiepartijen zo'n onderzoek tegen. Maar de waarheid moet boven tafel komen. Wij roepen Rouvoet nu op te komen voor de belangen van alle kinderen in Nederland'*.

De pressie van de maatschappij en vervolgens van de politiek op de Jeugdinstelling om de omslag te maken van het beheersmatig werken naar het opvoeden van de jeugdigen is de laatste jaren hoog: er moet een nieuwe aanpak komen, er moet een ander beleid gevoerd worden. De organisatie als geheel, maar ook de individuele werknemers voelen deze druk. Een medewerker gaf tijdens zijn interview aan dat hij op verjaardagfeestjes zegt dat hij/zij in de bouw werkt: hij wil niet de hele avond aan een discussie rondom het justitiële werk vast zitten.

De vraag om interventie in de jeugdzorg is niet een vraag van de afgelopen maanden, maar staat al een aantal jaar op de politieke agenda. Door deze bemoeienis van maatschappij en overheid hebben al vele veranderingen plaatsgevonden binnen de locatie Eikenstein, onderdeel van JJI De Heuvelrug. De belangrijkste verandering op

inhoudelijk gebied is de overgang van beheersmatig werken en het straffen van de jongeren, naar het werken met het opvoedperspectief.

De maatschappelijke gedachte heerst dat de jongeren verder geholpen moeten worden willen zij, na het uitzitten van hun straf, niet opnieuw vervallen in crimineel gedrag. Ook de regering volgt deze gedachte. De verandering van beheersmatig naar opvoeddenken is dan ook in vele verschillende beleidslijnen uiteengezet binnen Eikenstein. Deze beleidslijnen dienen een gezamenlijk doel: het centraal stellen van het kind. Het kind moet verder worden geholpen in zijn ontwikkeling zodat hij de inrichting beter verlaat dan dat hij binnen komt. Voor veel medewerkers is deze omschakeling in beleid een intensief proces, omdat een omschakeling gemaakt dient worden in het gehele werkproces en de achterliggende waarden.

Ook hebben veel structurele veranderingen plaatsgevonden; wisseling van posities, veel vacatures, en ook de rol van de teamleiders is veranderd. Deze laatste wordt door mij als één van de belangrijkste geacht. De functie van 'meewerkend teamleider' op de groep is verdwenen en de 'teamleider op afstand' is ingevoerd.

Eikenstein hecht veel belang aan het monitoren van de veranderingen en de uitwerkingen hiervan op het personeel duidelijk te krijgen. Om deze reden zijn er verschillende onderzoeken uitgevoerd waaronder een aantal inspectierapporten, een cultuuronderzoek, teamdagen en een BASAMvragenlijst. Een aantal uitkomsten van het BASAM onderzoek is de aanleiding geweest van het door mij uitgevoerde onderzoek.

### 1.3. Informatievoorziening en Leiderschap

Op 23 juni 2007 is een kwantitatief onderzoeksrapport uitgebracht binnen het JJI de Heuvelrug. De gebruikte methode is de Basisvragenlijst Amsterdam (hierna te noemen BASAM). Aan de hand van deze vragenlijst wordt de waardering van het personeel gemeten voor verschillende aspecten van het personeelsbeleid. In totaal hebben 112 medewerkers van De Heuvelrug de enquête ingeleverd waarvan er 33 afkomstig waren van de locatie Eikenstein. Dit is ongeveer een percentage van 29%. Naar aanleiding van dit rapport zijn de hierin beschreven gegevens geëvalueerd binnen de locatie Eikenstein. Een aantal uitkomsten van het BASAM onderzoek is de aanleiding geweest van het door mij uitgevoerde onderzoek. Onderstaande gegevens zijn opgesteld aan de hand van de BASAMrapport.(Basis Vragenlijst Amsterdam 2007)

Wat voornamelijk duidelijk naar voren komt in het BASAMrapport is dat de medewerker op veel gebieden tevreden lijkt te zijn. Daarentegen zijn er enkele gebieden waarop laag gescoord wordt. Aangegeven dient te worden dat deze gegevens representatief zijn voor 'De Heuvelrug' waarvan Eikenstein slechts één locatie is. Er is een 5-punts waarderingsschaal gehanteerd. De onderstaande punten zijn, wanneer omgerekend naar een rapportcijfer met tien punten, niet onvoldoende. Wanneer deze scores vergeleken worden met de andere uitkomsten van de BASAMrapport zijn deze relatief laag. De andere toegekende scores liggen voornamelijk boven de 3,7. Het management geeft aan het belangrijk te vinden dat de medewerker zeer tevreden is over haar werk en de omgeving. Om deze reden zijn de onderstaande punten als relatief lage scores benoemd.

Op de onderstaande punten wordt een relatief lage score behaald:

- Krijgen van informatie: medewerkers geven aan dat zij de mate waarin in zij informatie krijgen van anderen binnen de organisatie niet als zeer positief ervaren. (waardering 3)
- Geven van informatie: medewerkers geven aan dat zij de mate waarin zij informatie verstrekken binnen de organisatie relatief laag waarderen. (waardering 3)
- Openheid in de informatievoorziening: de medewerkers geven aan dat zij de mate waarin zij de ruimte hebben om openlijk met elkaar van gedachten te wisselen relatief laag waarderen. (waardering 3,3)



Deze drie elementen zijn de focuspunten geweest van mijn onderzoek. Over het algemeen kan er gesteld worden dat er vooral relatief laag gescoord wordt rondom informatievoorziening. Opvallend is dat zowel het krijgen, verstrekken en de openheid van communicatie, verbeterd kan worden. Verder valt op dat de verschillende manieren van leidinggeven, zowel corrigerend als ondersteunend, laag scoren.

- Corrigerend leiderschap: medewerkers geven aan dat zij de mate waarin hun direct leidinggevende hen controleert en reageert op slechte prestaties, relatief laag waarderen. (waardering 2,6)
- Stimulerend leiderschap: medewerkers geven aan dat de mate waarin hun direct leidinggevende hen stimuleert om mee te denken over de uitvoering van het werk, niet als positief ervaren. (waardering 3,3)
- Aandacht voor verbetering: de medewerkers geven aan dat de mate waarin het leveren van goede prestaties en verbetering in het werk aandacht krijgt relatief laag wordt gewaardeerd (waardering 3,1)
- Aandacht voor persoonlijke ontwikkeling: De medewerkers geven aan dat de mate waarin de organisatie hen de mogelijkheid geeft zich te ontwikkelen laag gewaardeerd wordt. (waardering 2,95)

Eikenstein is van oudsher een hiërarchische organisatie. Aan dit gegeven kan de lage waardering voor het corrigerende en het ondersteunend leiderschap gekoppeld worden. en rondom verschillende soorten leiderschap. Er heerst volgens het BASAMrapport een gevoel dat er weinig ruimte is voor persoonlijke ontwikkeling en groei binnen de organisatie. Er wordt binnen de teams en vooral ten opzichte van verschillende leidinggevendenden een negatieve waarde vastgesteld.

#### **1.4. Onderzoeksvraag en probleembeschrijving**

Naar aanleiding van de hierboven gegeven informatie en gesprekken met het afdelingshoofd zijn de onderstaande onderzoeksvragen opgesteld. Deze onderzoeksvragen hadden tot doel om via een kwalitatief onderzoek verdieping te brengen in de bestaande rapportage.

##### **Hoofdvraag:**

*Waarom waarderen de werknemers van de locatie Eikenstein onderdeel van JJI De Heuvelrug de communicatie vanuit en naar het leidinggevende personeel/management relatief laag en welke achterliggende waarden, relaties en betekenissen spelen hierbij een rol?*

##### **Deelvragen:**

1. Hoe ervaren de medewerkers van locatie Eikenstein het krijgen, geven en de openheid van informatie (vanuit het leidinggevende personeel)?
2. Welke verschillende waarden, onderlinge relaties en betekenissen spelen een rol bij de ervaringen rondom de verschillende factoren van informatievoorziening?
3. Welke gevolgen heeft de ervaring van de medewerkers rondom de informatievoorziening voor de gehele organisatie?
4. Hoe ervaren de medewerkers van locatie Eikenstein het corrigerende en ondersteunende leiderschap?
5. Welke verschillende waarden, onderlinge relaties en betekenissen spelen een rol bij de ervaringen rondom de verschillende factoren van informatievoorziening?
6. Welke gevolgen heeft de ervaring van de medewerkers rondom de informatievoorziening voor de gehele organisatie?
7. Op welke wijze kunnen de relatief lage waardering voor de informatievoorziening en leiderschap met elkaar in verband gebracht worden?

### 1.5. Doelen

Aan de uitvoering van dit onderzoek lagen verschillende doelen ten grondslag. Allereerst was het van belang om inzicht te krijgen in het bestaande probleem. De opzichzelfstaande gegevens vanuit het BASAMrapport dienden verdiept te worden door te focussen op de probleemgebieden die de werknemers zelf aangaven. Er moest een oriëntatie ontstaan op de betekenisgeving van de werknemers rondom het probleem.

Er is bewust gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit type onderzoek gekenmerkt wordt door het dieper ingaan op verschillende thema's. Bij kwalitatief onderzoek wordt er steeds verder de organisatie ingegaan. De complexiteit van, en het inzicht in de organisatie neemt dan toe. Doordat dit onderzoek kwalitatief van aard is heeft zij voor verdieping gezorgd rondom het hierboven beschreven onderwerp. Hierdoor zijn de achterliggende waarde van de organisatie en haar werknemers duidelijk geworden. Tijdens het onderzoek is er getracht verschillende elementen waar te nemen en deze pas te ordenen en te analyseren in de analyseperiode. Levine (Shweder, LeVine 1984) zegt hierover: 'A greater tolerance for complexity will reward investigators with deeper understanding for phenomena they are studying and a firmer basis for interpreting the data they collect'.

Een tweede doel van het onderzoek was het leveren van een eventuele bijdrage tot een verandering in de huidige organisatielcultuur. Door het eerste doel, inzicht krijgen in, was een verandering tot stand te brengen makkelijker te bewerkstelligen. Bate zegt hierover in zijn boek 'strategies for cultural change': 'An assumption seems to have grown up that an understanding of the cultural process is not absolutely necessary before an attempt is made to change it. The question here signifies a departure from this view, being promoted by the opposite argument that any theory of (and strategy for) cultural change needs to grow from a thorough understanding of the processes that produce and maintain cultural order abed the processes that transform it.' (Bate 1998, pg 8) Eerst dient de huidige cultuur eerst geïdentificeerd te worden voordat deze aangepast kan worden. Vervolgens kan de gewenste cultuur opgesteld worden en beklijven. Hierna kan de gewenste cultuur ontstaan. Daarna kan zal de gewenste cultuur duidelijke vormen gaan aannemen.

### 1.6. Leeswijzer

Allereerst zal in dit onderzoek zal de theoretische basis weergegeven worden. Hierin zullen de belangrijke literaire thema's uiteen gezet worden. Deze thema's zijn opgesteld aan de hand van een eerste typering van een justitiële inrichting. De thema's zijn: professionalisering, groepsdenken, informele netwerken en roddelculturen. Vervolgens komen de werkwijzen van het onderzoek aan bod in het methodologische kader. Hierin zullen de gekozen methoden, de ervaringen en kwaliteitscriteria worden toegelicht. Wat voornamelijk naar voren komt, zijn de ervaringen die opgedaan zijn tijdens de observatieperiode en hoe deze van invloed zijn geweest op de resultaten. Doordat onderzoek doen in justitiële jeugdinstelling veel nieuwe elementen met zich meebrengt zijn deze, naast de gekozen methoden, beschreven.

Hierna worden de gedane bevindingen in drie verschillende hoofdstukken weergegeven. De hoofdstukken vier en vijf zijn voornamelijk empirisch. Beide hoofdstukken geven een verandering weer die heeft plaatsgevonden in de afgelopen jaren. In hoofdstuk zes worden beide veranderingen en de uitwerkingen hiervan geschetst. In dit hoofdstuk worden empirische bevindingen gecombineerd met literaire studies waardoor een analyse van de huidige situatie is ontstaan.

Tenslotte kan een conclusie getrokken worden. In deze conclusie zullen de drie datahoofdstukken worden samengevat, wordt er antwoord gegeven op de hoofd- en deelvragen, waarna er kritisch gekeken wordt naar de huidige methoden binnen de organisatie. Op basis van deze conclusie zijn er aanbevelingen gedaan.

## 2. Conceptueel kader: de rechtspraak van het onderzoek

---

In dit onderdeel van het onderzoek wordt er een theoretische basis neergezet voor de achterliggende waarden en veronderstellingen van het onderzoek. Allereerst is het belangrijk om de visie rondom organisaties, verandering en cultuur duidelijk neer te zetten, omdat deze bepalend is voor de richting van het onderzoek. Hierna zullen verschillende theorieën rondom verandering, leiderschap, communicatie en justitiële organisaties een leidraad vormen voor de andere (datagerichte) hoofdstukken.

Het is belangrijk om de paradox binnen de functie van Eikenstein te erkennen. De paradox bestaat uit het feit dat Eikenstein zorg draagt voor de ontwikkeling van de jongeren, en hen verder dient te helpen in hun ontwikkeling. Eikenstein is echter ook verantwoordelijk voor het op juiste wijze uitvoeren van de door justitie opgelegde straffen. Binnen de organisatie zorgt dit voor een tegenstrijdigheid waar een balans in gezocht dient te worden.

Je zou dus kunnen zeggen dat Eikenstein vanuit twee verschillende invalshoeken handelt. Allereerst kan Eikenstein gezien worden als zorgarrangement, zij zorgen immers 7x24 uur voor de jongeren. Daarnaast kan Eikenstein kan ook gezien worden als selectiebureaucratie, zij voeren immers beleid uit van de overheid. Hierbij zijn strenge regels, wetten en het houden van toezicht bepalend. Beide kenmerken zullen apart uiteengezet worden in de onderstaande paragrafen waarna dit dualistisch beeld verder wordt uitgewerkt.

Wanneer gekeken wordt naar Eikenstein als organisatie is het van belang je te realiseren dat het gaat om een Justitiële Jeugd Inrichting. De context kan in dit geval bepalend zijn voor de gestelde hoofd- en deelvragen. (Gastelaars 2007)

Aan de hand van de literatuur van Gastelaars (Gastelaars 2006) is een duidelijke typering opgesteld die van belang is voor dit onderzoek. Gastelaars geeft aan dat de door haar gemaakte typologie voornamelijk als handvat biedt om grip te krijgen op de realiteit waarna verdere verdieping noodzakelijk is. Hierbij merkt zij op dat de door haar geboden typologie geen absolute ordeningskaders zijn, maar een bepaalde manier van kijken impliceert. Om deze reden is hieronder een typologie van een Justitiële Inrichting weergegeven. De elementen die hierbij aan de orde worden gesteld zullen gaandeweg in het theoretische kader worden uitgewerkt.

### 2.1. Eikenstein als Zorgarrangement

De locatie Eikenstein kan gezien worden als een professioneel zorgarrangement. Dit houdt in dat Eikenstein garant staat voor 7x24-uurs van zorg. Deze zorg is voornamelijk van toepassing op mensen voor een bepaalde (of onbepaalde) tijd buiten de gewone maatschappelijke orde worden geplaatst. Omdat Eikenstein een justitiële jeugdinrichting is, gaat het hier specifiek om buiten de maatschappij geplaatste jongeren..

De kerntaak van het zorgarrangement is het voorzien van 7x24-uur toezicht en zorg. Doordat het in Eikenstein altijd gaat om een min of meer onontkoombare opname of onvrijwillige opname in de instelling, kan Eikenstein gezien worden als een intramureel arrangement. De risico's die voortkomen uit de intramurale zorg hebben vaak te maken met de ontindividualisering van de klant. Dit houdt in dat de klant geen eigen beslissingen meer kan nemen. Dit leidt vaak tot onregelmatigheden. Ook kan een hospitaliseringseffect optreden. Dit houdt in dat de gedetineerden zich te veilig voelen in de besloten omgeving en er geen motivatie is om te veranderen. 'Tenslotte leidt deze situatie en de fysieke nabijheid van veel andere, uitvoerende en klanten, nogal eens tot allerlei gevoelens van onveiligheid en tot fysieke risico's over en weer. Het is in intramurale instellingen als deze per definitie een zware opgaaf om tot aanvaardbare omgangsvormen te komen, die ook nog eens voor alle betrokken partijen blijken te voldoen.' (Gastelaars 2006)

## **2.2 Eikenstein als Professionele dienstverlener**

Naast het aanbieden van zorg zijn tevens de professionele diensten van de Locatie Eikenstein van zeer groot belang. Alle medewerkers zijn specifiek opgeleid voor de taken die zij op professionele wijze uitvoeren. Het creëren van een duidelijk, gesloten, beheerst en opbouwend leefklimaat voor de jongeren staat centraal. Hierbij wordt ingegrepen op professionele grondslag en gehandeld op basis van de vakkennis. Vanuit iedere invalshoek en vanuit ieder beroepsprofiel staat de jongere centraal. De klanten zijn, in het geval van Eikenstein, dan ook de geplaatste jongeren. Dit zijn individuele gevallen en zo worden ze ook beoordeeld. Gastelaars geeft aan dat bij professionele dienstverleners vaak een eilandenstructuur heerst tussen verschillende soorten medewerkgroepen. De eilandencultuur en de daarbij behorende groepsvorming zullen hieronder verder worden uitgewerkt.

### **2.2.1. Professionals en management**

In het boek "Openbaar bestuur, beleid, organisatie en politiek" geven Bovens e.a. (Bovens et al. 2001) aan dat professionals relatief ingewikkeld werk verrichten. Van deze professionals wordt zeer gespecialiseerde kennis en vaardigheden verwacht. Deze professionals hebben een specialistische opleiding genoten en vervullen hun werk met een grote zelfstandigheid. De relatieve zelfstandigheid van de professional ontstaat doordat dat het werk als zodanig te ingewikkeld is om door managers gecontroleerd te worden of door de staf gestandaardiseerd te worden. Spanningen ontstaan voornamelijk wanneer steeds meer professionals werkzaam zijn in een organisatie die een sterk bureaucratische structuur heeft. Een bureaucratie heeft immers een zeer duidelijke regelgeving niet samen kan gaan met een hoge mate van zelfstandig handelen.

De macht blijft vaak onderin de organisatie, bij de specialisten, de wetenschappers en de welzijnswerkers. Onderlinge statusverschillen tussen professionals zijn voornamelijk gebaseerd op hun staat van dienst. Professionals laten zich niet zo eenvoudig bijsturen of corrigeren door de organisatie wanneer deze bijsturing of correctie niet gebaseerd is op kennis Pogingen tot vernieuwing van werkwijze leiden dan ook vaak tot verzet, in het bijzonder wanneer zij ingaan tegen routines, die door jarenlange training en opleiding zijn verkregen. (Bovens et al. 2001)

### **2.2.2. Eilandencultuur en groepsdenken**

Voor klassieke organisatiethoretici golden organisaties waar professionals domineerden bij uitstek als niet rationeel. Een professionele hiërarchie stoorde zich immers zelden aan de formele gezagslijnen van gerationaliseerde organisaties. Daarbij kwam dat als er verschillende specialismen aanwezig waren binnen een organisatie, er meestal als vanzelfsprekend een onbeheersbare eilandencultuur ontstond met over en weer veel naijver en bijzonder weinig communicatie. (Weick 2001)

Wanneer er sprake is van een eilandencultuur, is er tevens sprake van groepsvorming. Verschillende soorten medewerkers vormen dan een groep waarmee zij zich het meest identificeren. De kans is zeer groot dat er een gezamenlijk gedachtegoed zal ontstaan. Dit noemt men groepsdenken. Groepsdenken is een manier van denken die mensen hebben wanneer zij in zeer grote mate betrokken zijn in een cohesieve groep, wanneer de leden strijden voor een vorm van unanimiteit die hun motivatie en rationalisatie voor alternatieven overstijgt. (Buchanan, Huczynski 2004)

Groepsdenken onder professionals zal eerder ontstaan wanneer de groep relatief klein is. Kleinere groepen zijn vaker cohesief dan grotere groepen. De leden hebben namelijk meer interactie met elkaar. Verder ontstaat groepsdenken wanneer mensen al geruime tijd een groep vormen en hierbij intensief met elkaar samenwerken. Hoe langer mensen een groep vormen, hoe meer mogelijkheid zij hebben om dingen over elkaar te weten te komen. Wanneer een dreiging van buitenaf plaatsvindt, of van bovenaf opgelegd wordt, zullen mensen elkaar sneller opzoeken. Tenslotte is de kans op groepsdenken groot

wanneer een groep zich geïsoleerd voelt of de groep zelf moeilijk te bereiken is door locatie of systeemvormen. (Janis 1972)

Buchanan en Huczynski (Buchanan, Huczynski 2004) geven aan dat groepsdenken zowel positieve als negatieve effecten kan hebben voor de organisatie. Positief is dat men, binnen de groep weliswaar, veel voor elkaar over heeft. Zij gaan zagezegd 'voor elkaar door het vuur'. Er is ook veel persoonlijk contact. Hierdoor ontstaan persoonlijke banden en zal de werkvolvoeding waarschijnlijk als positief ervaren worden. Wanneer een groep zeer veel cohesie vertoont, kan dit ook negatieve effecten hebben. Door de wens om de consensus niet te verbreken binnen de groep, zal dit resulteren in het maken van slechte beslissingen. Een aantal negatieve symptomen zijn te onderscheiden:

1. Illusie van onschendbaarheid: de groepsleden uiten excessievelijk optimisme over de afgelopen successen groep en hebben er vertrouwen in dat deze successen zullen voortduren.
2. Collectieve rationalisatie: leden van de groep rationaliseren collectief de data weg die hun eigen bevindingen discontinuieren. De successen van andere organisatorische groepen worden hierdoor voor hen weggevaagd. De eigen groep lijkt hierdoor het best te functioneren.
3. Illusie van moraliteit: de leden van de groep geloven dat zij, als morele individuen, niet in staat zijn om slechte beslissingen te nemen
4. Gedeelde stereotypes: de groepsleden vormen een beeld over andere organisationele groepen op basis van zeer weinig kennis.
5. Directe druk: de overheersende groepsleden houden andere leden onder de duim zodat zij geen andere gedachten ontwikkelen.
6. Zelfcensuur: de leden verzwijgen hun eigen fouten en proberen hun twijfel onder de tafel te schuiven
7. Illusie van unanimiteit: de groep vindt dat zij unaniem beslissingen nemen, terwijl het eigenlijk de leiders in de groep zijn die de knopen doorhakken

Deze extreme groepsvorming wordt door Bate getypeerd als segmentalisme. Wanneer elementen van een cultuur een negatieve uitwerking hebben en er een negatieve spiraal ontstaat, noemt hij dit een ism. (Bate 1998, pg 97-123) Bij segmentalisme spelen rivaliteit tussen werknemersgroepen, machtsstrijd, de wet van de sterkste en beelden over de organisatie een belangrijke rol. Wanneer deze ism verwaarloosd wordt kan deze ernstige gevolgen hebben voor het functioneren van de organisatie.

### **2.3. Eikenstein als Selectiebureaucratie**

De laatste en belangrijke typering van Gastelaars is die van de selectiebureaucratie. Eikenstein is een instantie waarbij het gaat om het handelen naar, en duidelijk uitvoeren van de wet. De kernwaarden zijn hierbij de rechtsgelijkheid, rechtszekerheid en de rechtvaardigheid. De taak van Eikenstein is het toepassen en uitvoeren van algemene regels op individuele gevallen. De klanten zijn ook in dit geval de jongeren waarop de algemeen geldende regels (wetten) van toepassing zijn en welke ook binnen Eikenstein tot een rechtmatige uitvoering gebracht moeten worden. Bij uitvoerende medewerkers, team- en groepsleiders zorgt dit ervoor dat de professionele handelingsruimtes beperkt worden door de regels van de wet. 'Ruimtezoekend gedrag van de uitvoerende leidt hier in de ogen van sommige dan ook per definitie tot onaanvaardbare situaties.' (Gastelaars 2006) Daarnaast komt het voor dat sommige foute handelingen en/of onaanvaardbare handelingen op iemand anders worden afgeschoven.

De JJI De Heuvelrug heeft naast de druk van de overheid ook nog te maken met andere belangrijke maatschappelijke condities. Een voorbeeld van de controle van de overheid is de inspectie rondom de brandveiligheid van Eikenstein. Naar aanleiding van bijvoorbeeld de schiphofbrand zijn er scherpere controles gekomen vanuit de inspectiedienst op bijvoorbeeld vluchtroutes, het gebruik van brandwerend materiaal en goed opgeleid personeel. Deze veranderingen en aanpassingen staan in contrast met het opvoeden dat

gebeurt binnen Eikenstein. In een opvoedklimaat binnen een justitiële jeugdinrichting wordt het van belang geacht dat de leefgroepen voldoen aan een gemiddelde huiskamer. De wetten om hiervoor brandwerende en stevige materialen te gebruiken zijn hierin beperkend, waardoor continu een balans gezocht dient te worden.

Een andere factor die de constante druk om te veranderen stimuleert zijn de maatschappelijke trends. Eén van deze trends is de omschakeling van het beheersmatige werken naar het opvoeden van de geplaatste jongeren. Deze maatschappelijke trend komt vaak naar voren in verschillende media, die de 'misstanden' in de justitiële jeugdinrichtingen onder de aandacht brengen. Voorbeelden van de druk om te veranderen zijn eerder gegeven in de inleiding. (1.2.) Een ander voorbeeld rondom het gevoerde beleid is een onlangs verschenen bericht in de telegraaf. De titel luidde: 'gedetineerde meiden in de greep van loverboys' (Telegraaf 8 april 2008). Het artikel gaf aan dat, hoewel de meidengroepen fysiek gescheiden worden van de jongensgroepen, er toch 'datinglijsten' circuleren met complete namen en kamernummers. Meisjes die ter bescherming tegen loverboys in een gesloten jeugdinrichting geplaatst zijn, dreigen hierdoor in een veilige omgeving alsnog of opnieuw in de klauwen van gedetineerde loverboys te belanden. Het artikel geeft aan dat het ministerie van justitie er alles aan doet om zulke contacten te vermijden.

En hoewel de juistheid van de gegeven informatie in twijfel kan worden getrokken, werd direct gereageerd vanuit de organisatie. In de vergaderingen werd besproken dat er extra gelet moest worden op binnenkomende en uitgaande post. Ook werden bepaalde activiteiten waarbij zowel jongens als meiden uitgenodigd waren, nog eens goed doorgesproken.

Naar aanleiding van het artikel hebben enkele (voormalige) groepsleiders gereageerd op het forum van 'de Telegraaf.' Toen kennisgenomen was van de uitingen op dit forum besloot het afdelingshoofd een interne email te versturen. Hierin werd benadrukt dat de groepsleiders geen interne informatie naar buiten dienden te brengen en geen publieke mening mochten geven over het gevoerde beleid. Doordat de huidige maatschappij gezien wordt als informatiemaatschappij is dit voor Eikenstein een belemmerende factor. Binnen Eikenstein heeft informatie en het delen hiervan een specifieke betekenis. De informatie die verstrekt wordt dient binnen Eikenstein te blijven. Omdat de gegevens en redenen van plaatsing van de jongeren privé zijn, dienen zij strikt vertrouwelijk behandeld te worden. De informatiestromen binnen Eikenstein zijn dan ook zeer beperkt. Zo hebben alle accounts verschillende lagen van toegankelijkheid.

Door de informatiemaatschappij, de druk van de overheid en de beeldvorming van de burgers ontstaat een zogenaamde interventiefuik. Er wordt door de maatschappelijke druk steeds meer van de publieke sector verwacht, maar de mogelijkheden om vrije keuzes te maken wordt beperkt, door financiën en regelgeving. (Noordegraaf 2004) Door deze maatschappelijke druk wordt telkens weer van de publieke sector verwacht dat zij zich aan passen en dat zij veranderen. Bij het omgaan met deze druk en veranderingen speelt de organisatiecultuur een belangrijke rol. Hieronder zullen verschillende visies rondom organisatieculturen beschreven worden en de wisselwerking van het interventiefuik worden toegelicht.

#### **2.4. Organisatie=Cultuur**

Onder de bestuurs- en organisatiewetenschappers die organisatieculturen en veranderingen onderzoeken heersen verschillende visies. Grofweg zijn deze te scheiden in twee stromingen, beide kwalitatief van aard. De eerste stroming ziet organisatiecultuur als een onderdeel van de gehele organisatie, net zoals structuur en verschillende afdelingen dat zijn. Het is eerder een onderdeel dat losstaat van de organisatie dan een alles omvattend geheel.

De tweede stroming ziet organisatiecultuur als een allesomvattend geheel. De gehele organisatie is dan cultuur, alle elementen van de organisatie. Het zijn de gedeelde

waarden, visies, onderlinge contacten maar ook het beleid, de structuur, regels, wetten en groepsverbanden. De definitie van cultuur die Bate geeft is hierin leidend geweest voor het onderzoek: 'Organization culture is the pattern of basic assumptions which a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaptation and internal integration.' (Bate 1998, pg 13) Bate geeft hierbij aan dat de invloeden van buitenaf een belangrijke factor zijn voor interne veranderingen. De externe facetten, zoals de hierboven beschreven druk van de overheid, de media en de informatiestromen, dienen te worden geïntegreerd in de interne dagelijkse werkzaamheden en dus in de cultuur. Wanneer binnen Eikenstein de druk gevoeld wordt om zich aan te passen aan de maatschappelijke condities en de wetgeving van de overheid vinden logischerwijs veranderingen plaats. Hierbij verandert de cultuur als vanzelfsprekend mee. De veranderingen kunnen in verschillende gradaties plaatsvinden. Deze verschillende gradaties worden hieronder besproken.

## **2.5. Transitie en Transformaties**

De veranderingen waarbij de cultuur in kleine hoeveelheden aangepast dient te worden om de huidige structuur en effectiviteit te behouden worden transitie genoemd. Dit soort veranderingen kan eerder gezien worden als een aanpassing of het corrigeren van de huidige structuur en cultuur. Culturele continuïteit is hierbij het voornaamste doel. (Bate 1998, pg 30-80)

Wanneer een cultuur is gestagneerd, zijn capaciteit verliest om vooruit te gaan en zijn vitaliteit verliest is, het tijd om deze te transformeren. Dit transformeren is niet zomaar het aanpassen van de cultuur, maar zorgt voor een daadwerkelijke omslag van de oude waarden naar een nieuwe organisatie en een nieuwe cultuur. Het komt als een antwoord op een groeiende crisis, op een ziekte van de cultuur die alleen opgelost kan worden wanneer het gehele culturele framework verandert

Het probleem met cultuurontwikkeling is dat een transformatie onvermijdelijk lijkt te zijn in de loop der tijd. Cultuur wordt namelijk steeds meer als een normaal aspect gezien en vergeten wanneer deze succesvol lijkt te zijn voor de organisatie. Succes is de moeder van het falen: mensen in succesvolle organisaties houden vast aan het succes en willen niet veranderen, maar aan de huidige cultuur vasthouden. Culturen kunnen niet overleven door de geschiedenis te blijven herhalen. Er moet een nieuwe huid gecreëerd worden die beter past bij hun omgeving dan de oude.

In de meeste gevallen probeert de organisatie wel de gelijk heersende patronen te doorbreken: alternatieven zijn aanwezig. De organisatie faalt toch om beter te presteren, omdat deze alternatieven niet gezien worden door de medewerkers. De organisatie heeft het niet moeilijk omdat zij hun problemen niet kunnen oplossen, maar omdat zij hun problemen niet kunnen zien. (Bate 2008, pg 81-102)

## **2.6. Informele netwerken en verandering**

Bij een transformatie is het belangrijk om rekening te houden met allerlei verschillende factoren, waaronder de verschillende soorten netwerken binnen de organisatie. Wanneer de netwerken niet worden betrokken in de transformatie, is de kans op slagen van klein.

Sneijders (Sneijders 1998) geeft aan dat de organisatie een formele structuur heeft die uitgedrukt kan worden in taken en karakteristieken van verschillende functies in de organisatie. Tussen deze verschillende functies zitten verschillende samenwerkende en hiërarchische netwerken. Deze informele structuur kan worden uitgedrukt in informele netwerken.

Sneijder, Sanders en Stokman (Sanders, Snijders & Stokman 1998) geven aan dat een informeel netwerk de medewerker kan doen groeien, door sterke groepskrachten. Wanneer de informele banden sterk zijn, kan hierbij bijvoorbeeld gedacht worden aan het leren van een collega.

Een informeel netwerk kan de medewerker ook beperken in zijn groei, bijvoorbeeld wanneer geen eigen initiatieven ingebracht kunnen worden. Wanneer geïnvesteerd wordt

in een informeel netwerk, of al een sterk informeel netwerk aanwezig is, kan dit zorgen voor sterke groepsgevoelens en banden. Dit zal dan het netwerk weer opnieuw versterken; een cyclisch proces dus. Deze informele netwerken kunnen voor een transformatie dus zowel voordelig als nadelig werken.

Flashes (Flashes 1996) bevestigt deze functies van informele netwerken. Hij vindt dat de medewerkers en de goedkeuring van hun collega's positief kan werken doordat het groepsgevoel en de eigenwaarde groeit. Het kan echter ook negatief werken in relatie met andere groepen binnen de organisatie. Deze groepen voeren dan dezelfde taken uit op een hele andere wijze. Dit ondermijnt de collectieve actie, waardoor segmentatie ontstaat.

Krackhardt e.a (Krackhardt, Hanson 1993) zeggen dat coalities in informele netwerken de organisatie kunnen polariseren en de weerstand tegen de verandering kunnen versterken. Mensen gebruiken hun eigen netwerken binnen de organisatie om hun persoonlijke doelen, die veelal verschillen met de doelen van de organisatie, gerealiseerd te krijgen.

Het is echter ook mogelijk om de netwerken te gebruiken om de weerstand tegen een verandering te verminderen. Voordat dit bewerkstelligd kan worden, is het van belang verschillende typen informele netwerken te kennen.

Binnen een organisatie is vaak sprake van drie verschillende soorten netwerken.

1. **Instrumentale relaties en advies:** vooral de dagelijkse gang van zaken. De basis van dit netwerk wordt bepaald door de structuur van de organisatie en de individuele waarde die de persoon er aan geeft.
2. **Autoritaire relaties en hiërarchie:** de waarde die gehecht wordt aan de autoriteit, deze is voornamelijk afhankelijk van het feit of deze geaccepteerd wordt door de medewerker. Hierbij speelt het transparant zijn en kennis van zaken een belangrijke rol.
3. **Intieme relaties en vertrouwen:** De weerstand tegen organisatorische veranderingen ontstaat wanneer sterke intieme relaties afwezig zijn. " People resist change and are uncomfortable with uncertainty. Strong ties constitute a base of trust that can reduce and provide comfort in the face of uncertainty." (Krackhardt 1992) Informele vertrouwensnetwerken vergroten het vertrouwen, de zekerheid en de samenwerking. Wanneer iemand vertrouwd wordt kan er vanuit gegaan worden dat meegewerkt wordt aan de verandering. Wanneer het vertrouwen beschadigd is, dan is de kans op meewerking en samenwerking ook aanzienlijk minder. Wanneer goed gebruik gemaakt wordt van het vertrouwennetwerk, dan kan deze weerstand verlagend werken voor de verandering.

Kanter (Kanter 1989) geeft aan dat vertrouwen, communicatie en advies de meest belangrijke informele netwerken zijn die de relatie tussen het management en de werknemer bepalen. Er zijn veel verschillende variabelen die deze relatie bepalen. Op het individuele niveau wordt de aandacht gevestigd op de subjectieve attitudes van de werknemers van de organisatie. De attitudes van de werknemers zijn van groot belang om de verandering te doen slagen.

Allereerst is het gevoel van legitimiteit belangrijk. Een goede verandering is alleen mogelijk wanneer de werknemers er vertrouwen in hebben dat deze positief zal uitwerken. Hierbij is informatievoorziening cruciaal. Het geven van informatie heeft hierbij 2 functies: het geeft de werknemers meer duidelijkheid over het proces en vermindert daardoor onzekerheid. Het verduidelijkt elke keer weer de doelen, motivatie en de legitimiteit van de verandering. (Katz, Kahn 1966) Wanneer informatie alleen beperkt blijft tot de makers van de verandering, is de legitimiteit vrijwel altijd laag. (O'Connor 1993) Verwacht is dat weerstand negatief is gerelateerd aan de verkregen legitimiteit.

En andere belangrijke factor is de informele positie. In tijden van verandering ontstaan verschillende subgroepen; voor of tegen de (voorgenomen) verandering.



Deze subgroepen beïnvloeden elkaar vaak negatief. Tenslotte is werkverdoening een belangrijke factor. Wanneer de werknemers geen voldoening uit het werk halen, vergroot dat de negativiteit rondom de medewerking aan de verandering. (Bernard, Chester 1938) Onderzocht is dat de mate van voldoening sterk gecorreleerd is aan de actieve weerstand. Semi-productief gedrag, het negeren van orders, roddelen en een negatieve cynische houding kunnen dan ontstaan. De medewerkers zien een verandering dan ook niet als iets dat verbetering kan brengen in hun huidige situatie, die negatief lijkt te zijn. Het zal in de ogen van de medewerkers nooit beter worden. (Mangioni, Quin 1974)

### **2.7. Cynisme, semiproductief gedrag, negeren van orders.**

Hierboven is aangegeven dat, wanneer er geen werkverdoening aanwezig is bij de werknemer, een negatieve houding ontstaat tegen de verandering. Deze uit zich in verschillende gedragingen, die hieronder worden weergegeven en onderbouwd.

Het mislukken van een juiste implementatie van een verandering kan veroorzaakt worden door cynisme van de medewerker. (Stanley, Meyer & Topolnytsky 2005) Cynisme kan gedefinieerd worden als een negatieve attitude naar een werknemersorganisatie vanuit cognitieve, affectieve en gedragsdimensies. Het geloof dat de organisatie integriteit mist gedeeld met gevoelens van onstabieleit, walging en schaamte wat resulteert in uitingen van negatief en afhoudend gedrag. (Dean, Brandes & Dharwadkar 1998) Cynisme rondom verandering voorspelt dat de werknemers zich zullen verzetten tegen de verandering. De werknemers geloven dat het management de verandering implementeert wegens andere redenen dan hen verteld is. De werknemers voelen zich over het algemeen niet verbonden met de organisatie en het management.

Een andere belangrijke belemmering is het semiproductieve gedrag van medewerkers en het negeren van orders. Bij deze factoren is niet alleen de geestelijke en verbale weerstand voelbaar, maar ook daadwerkelijk de uitvoerbare weerstand. De medewerkers weigeren het nieuwe beleid op juiste wijze uit te voeren waardoor er niet alleen een vertraging ontstaat in de implementatie van de normen en waarden, maar ook in de structurele invoering. Het negeren van orders van de leidinggevende is een uiting van de negatieve vertrouwensband die ontstaan is na het beschadigen van het informele vertrouwensnetwerk. Wanneer dit vertrouwen is opgezegd in het leidinggevende personeel zullen de medewerkers dit vertrouwen bij iemand anders gaan zoeken; hun collega's. Deze vertrouwensbanden zullen voornamelijk ontstaan op een efficiënte en kosteloze wijze; door roddelen over andere personen binnen de organisatie.

### **2.8. Roddelen**

Roddelen is het verspreiden van informatie rondom een derde persoon die niet deelneemt aan het gesprek. Het fenomeen floreert in sociale netwerken waarbinnen een relatief groot aantal collectieve netwerken zijn. (Wittek, Wielers 1998) Roddelen is een sterk wapen om informele sociale controle te behouden die bijdraagt aan het vormen van sociale groepen en de eigen normen en waarden. (Merry 1984) Door roddelen wordt de zekerheid, die in de ogen van de werknemers niet meer verschaft wordt door het management, bereikt door zichzelf boven de ander te stellen.

Roddelen vormt juist om deze reden verschillende groepen van solidariteit. Roddelen is meer overtuigend in een context van sterke competitie tussen werknemers en wanneer er een gebrek aan leiderschap is, of wanneer er een groot gevoel van ambiguïteit is. Het geeft de roddelaar weinig moeite om grote schade aan te brengen op het onderwerp. (Hodson 1993)

Om roddelen binnen een organisatie tegen te kunnen gaan, is het in eerste instantie belangrijk om te kunnen begrijpen hoe het in zijn werk gaat. Bij roddelen zijn vaak drie partijen betrokken: ego is de persoon die roddelt, alter is de persoon die luistert en tertritus is de persoon over wie er geroddeld wordt. Wanneer ego met alter praat over tertritus, krijgt ego status omdat hij informatie geeft over tertritus. Verder waardeert alter de informatie die hij krijgt wanneer de nieuws waarde hoger is. Dit verhoogt zijn

status wanneer hij de roddel doorvertelt. Alter waardeert de verhalen over tertritus meer wanneer hij deze persoonlijk kent.

De bedoeling van roddelen is het maken van coalities. De band die alter en ego hebben wordt door het roddelen versterkt. Terwijl zij beiden een slechte relatie hebben met tertritus. De echte vrienden van tertritus zullen deze negatieve verhalen niet waarderen. Dit kan vervolgens resulteren in een eigen netwerk dat een coalitie creëert tegen de alter en egogroep.

Het roddelen kan een positief effect hebben op de formatie van een groep. Roddelen is een bijna kosteloze activiteit die alter en ego verbindt. Wanneer alter en ego een goede persoonlijke relatie hebben, delen zij informatie over zichzelf en over personen die zij beiden kennen. Het delen van informatie verbetert hun relatie, deze heeft veelal een normatieve connotatie; het delen van de informatie bevestigt en verstevigt hun gedeelde waarde en hun eigenwaarde. (Wittek, Wielers 1998)

Hoewel roddelen dus als een kosteloze activiteit kan worden gezien die de groepsverbanden versterkt, is het effect van deze activiteit veelal negatief. Roddelen komt immers vaker voor in organisaties waar de werknemers het gevoel hebben dat leiderschap en vertrouwen ontbreekt. Roddelsferen komen ook vaker voor wanneer de werknemer het gevoel ervaart onvoldoende informatie te krijgen vanuit het management. Mannen roddelen voornamelijk vanuit de controlegedachte en vrouwen roddelen voornamelijk om zichzelf belangrijk en gewaardeerd te laten voelen. Wanneer mensen niet voldoende voldoening krijgen uit hun werk, creëert dit een soort vacuüm. Wanneer zij niet precies weten wat er aan de hand is, vooral rondom promoties en ontslagen, beginnen zij te speculeren. Roddelen komt vooral voor in organisaties waar werknemers zich niet ingesloten voelen in een organisatie. (Simmons 1999) Het roddelen kan de werknemersgroepen, het management en de transformatie vernielen of de huidige situatie steeds doen verslechteren. (Greengard July 2001)

## 2.9. Relevantie

In dit theoretische kader zijn enkele theorieën weergegeven die van belang zijn bij veranderingen in een justitiële inrichting. Dit is gedaan aan de hand van een typologie van Gastelaars. Deze typologie bracht naar voren dat Eikenstein als zorgarrangement, professionele dienstverlener en selectiebureaucratie gezien kan worden. De paradox tussen het zorgdragen voor de jongeren, en het uitvoeren van de opgelegde detentie zorgt voor spanningen waar een balans in gezocht moet worden.

Naast het zoeken naar deze balans is het van belang dat de organisatie, en dus haar cultuur, in staat is om goed in te spelen op verschillende soorten veranderingen. Vooral bij transformaties, waarbij dieper liggende normen en waarden aangepast dienen te worden, is rekening houden met de organisatiecultuur van groot belang.

In een justitiële jeugdinstelling werken veel professionals, die eerder de neiging hebben om groepen te vormen. De groepsvorming wordt gestimuleerd door enkele factoren zoals kleine groepen, een afgesloten leefklimaat, intensieve samenwerking en een dreiging van buitenaf. Het vormen van groepen kan positieve en negatieve gevolgen hebben tijdens veranderingen. De gevormde groepen kunnen gezien worden als informele netwerken. Deze netwerken kunnen een verandering beïnvloeden. Deze netwerken bestaan uit verschillende vormen relaties waaronder adviesrelaties, intieme relaties en hiërarchische relaties. Deze relaties worden bepaald door vertrouwen, hiërarchie, legitimiteit en werkverdoening. Wanneer deze factoren in mindere mate aanwezig of beschadigd zijn, zullen de medewerkers weerstand uiten tegenover de verandering. Deze weerstand uit zich vaak in cynisch gedrag, het vormen van coalities tegen de verandering, semiproductief gedrag en een roddelcultuur. Deze gedragingen versterken elkaar waardoor er een negatieve spiraal ontstaat die moeilijk te doorbreken lijkt. De hierboven weergegeven literatuur heeft voornamelijk als handvat gediend om de empirische hoofdstukken van analyses te voorzien. Op basis van dit conceptuele kader zijn conclusies getrokken en aanbevelingen opgesteld.

### **3. Methodologie: keyfob en computer als toegangscode?**

---

Onderzoek doen in een Justitiële Jeugdinstelling is een exceptionele ervaring. De deuren die voor vele gesloten blijven gingen voor mij open, al moest het soms met de spreekwoordelijke koevoet. In dit onderdeel zullen de gekozen methoden, respondenten en de gedane codering worden uitgelegd en besproken. Er dient opgemerkt te worden dat voor de dataverzameling een periode van acht weken was ingepland. Tijdens deze acht weken heeft een documentenanalyse plaatsgevonden, zijn er observaties gedaan bij verschillende vormen van overleg en zijn er interviews gehouden. In deze periode ben ik gemiddeld vier dagen per week aanwezig geweest binnen de organisatie.

Allereerst is het belangrijk te benadrukken dat de onderzoeksmethode kwalitatief van aard is geweest. De centrale gedachte van deze methode is; het exploreren van de verschillende manieren waarop personen betekenis geven aan de sociale werelden en hoe zij dit uiten op verschillende manieren aan de hand van bijvoorbeeld taal, geluid, beelden, persoonlijke stijl en sociale rituelen. (Deacon et al. 1999, pg 1-13)

Clifford Geertz beschrijft dit als: "believing... that the man is an animal suspended in webs of significance he himself has spun, I take culture to be those webs, and the analysis of it therefore not an experimental science in search of law but interpretive one in search of meaning." (Geertz 1973) Binnen het kwalitatief onderzoek is het van belang dat alle sociale kennis gecoproduceerd wordt door een multi-interpretatief kader. De sociale werkelijkheid wordt continu geconstrueerd door sociale praktijken en categorieën die deze uitdragen.

#### **3.1. Management, Teamleiders en Groepsleiders**

Om het onderzoek meer focus te geven is gekozen voor bepaalde werknemersgroepen. (Silverman 2005, pg 125-135) De onderzoekspopulatie bestond uit respondenten uit verschillende groepen van groepsleiders, teamleiders en leden van het management. Er zijn geen jongeren betrokken bij het onderzoek, omdat zij enkel de gevolgen van het probleem ervaren. Zij zijn niet de oorzaak van het probleem. Hoewel iedereen binnen de organisatie bijdraagt aan de organisatiecultuur, zullen de jongeren zich voornamelijk bezighouden met hun privé-situatie. Daarom zullen zij in dit onderzoek buiten beschouwing worden gelaten. Voor teamleiders, groepsleiders en het management is bewust gekozen omdat zij in de BASAMrapportage duidelijk naar voren kwamen. Bovendien is in het eerder weergegeven organogram te zien dat de lijn van management, teamleiders en groepsleider de lijn is waarbinnen het gemaakte beleid ingevoerd dient te worden.

#### **3.2. Beleidsstukken, Emails, Observaties en Interviews**

##### **3.2.1 Beleidsstukken en inlogcodes**

In eerste instantie is gekozen voor een uitgebreide documentenanalyse. Over het algemeen zijn er drie redenen om een zodanige analyse uit te voeren. Een dergelijke analyse wordt meestal uitgevoerd wanneer de toegang tot mensen of situaties beperkt is. Dit is binnen Eikenstein zeker het geval: er mochten slechts tien interviews worden afgenomen in plaats van de gewenste 15. Ten tweede wordt documentenanalyse gebruikt om een goed beeld te krijgen van de geschiedenis van de organisatie en welke invloed deze geschiedenis op de huidige situatie heeft gehad. Ook deze factor is van toepassing binnen Eikenstein. Er zijn in het verleden immers veel dingen veranderd en aangepast, zoals te lezen was in de inleiding. Ook zijn documentenanalyses goed bruikbaar wanneer het onderzoek gebaseerd is op materiaal dat door anderen is opgesteld. Het uitgevoerde onderzoek is gebaseerd op een eerder gedane kwantitatieve studie, waardoor deze factor ook goed van toepassing is. (Deacon et al. 1999, pg 248-277)

De eerste weken zijn besteed aan het lezen van veel verschillende documenten. Het gaat hier om beleidsplannen zoals 'De Zorgvisie', 'Het Competentiemodel', 'Pas de jas', 'Jaarplannen', Taken van verschillende groeperingen, 'Cultuuronderzoek', 'BASAMrapportage', 'Sturen op inhoud' en andere stukken. Ook is gekeken naar welke veranderingen de afgelopen jaren hebben plaatsgevonden en welke veranderingen op de agenda stonden. Belangrijk is het om op te merken dat gekozen is voor een divers aantal documenten. Hierdoor is een gevoel ontstaan dat de organisatie en haar geschiedenis duidelijk in beeld is gebracht en de huidige omstandigheden goed begrepen konden worden. Bewust van het feit dat er altijd relevantie informatie in andere documenten kan staan, is er toch een verzadigingspunt geconstateerd na twee weken in de analyseperiode. (Henn 2006) Andere documenten zoals interne email, 'Heuvelrug Informatief' en beleidsstukken die nog niet aanwezig waren, zijn gedurende de andere zes weken geanalyseerd.

Sommige beleidsstukken en documenten waren in het begin moeilijk te verkrijgen. Doordat ik geen inlogcode had voor het interne computersysteem, waren de groepsmappen in de eerste vier weken van mijn onderzoek niet toegankelijk en was ik afhankelijk van de managementassistent. Hoewel zij zeer gemotiveerd was om mij op een zo goed mogelijke wijze te ondersteunen, werkte het niet kunnen beheren van agenda's, email en groepsmappen belemmerend. Het bereiken van de groepsleiders en teamleiders is zonder deze toegang tot de computer lastig. De teamleiders zijn vaak overal en nergens en door hun hoge werkdruk ook lastig om zomaar even aan te spreken. Pas toen het afdelingshoofd naar de centrale ICT afdeling belde, werd de inlogcode geregeld. Hierdoor kon ik in de vijfde week van mijn onderzoek gebruik maken van het interne computer en emailsysteem.

### **3.2.2. Participerende observaties**

Naast het analyseren van documenten is voor een participerende observatie gekozen. Door deze methode kon gekeken worden naar de alledaagse activiteiten en ervaringen. Verder kon een eerste blik geworpen worden op de structurerende effecten en de onderlinge omgang met, en communicatie tussen werknemers.

Een voordeel van observatie is het duidelijk in beeld kunnen brengen van de subjectieve begripvorming van personen. Verder kun je door deze methode achter de gesloten deuren kijken en krijg je te zien wat normaal gesproken niet naar voren komt in een onderzoek. Ook wordt de rijkheid, een grote hoeveelheid perspectieven van personen, duidelijk in beeld gebracht.

Observeren heeft echter ook nadelen. Het observeren hindert namelijk de gebeurtenis waardoor het Hawthorne effect kan ontstaan. Dit betekent dat het observeren onnatuurlijk gedrag van de deelnemers uit kan lokken. Dit is getracht te ondervangen door vaak aanwezig te zijn bij veel verschillende overleggen, waardoor de observator uiteindelijk 'onderdeel van het meubilair' wordt. (Deacon et al. 1999, pg 248-277)

De data zijn in fieldnotes vastgelegd en later uitgewerkt tot een verslag. Het doel van deze methode was naast het bekend raken met de organisatie en de eerste analyse, bekendheid te creëren onder het personeel. Verder konden met behulp van deze methode duidelijke structurele elementen (zoals de officiële hiërarchie) duidelijk in beeld worden gebracht. Daarbij werden ook de onderlinge relaties in de vergaderingen en andere bijeenkomsten duidelijk, evenals de verschillende uitingen en communicatiemethoden. Bewust is gekozen om op verschillende lagen overleggen bij te wonen zodat een volledig beeld is ontstaan. Tijdens de gehele acht weken is er geobserveerd bij verschillende overlegvormen. In eerste instantie heb ik bij de overleggen gezeten waarbij voornamelijk de directie aanwezig was. De bijgewoonde

overleggen zijn stafoverleggen<sup>2</sup>, lijnoverleggen<sup>3</sup>, staflijnoverleggen<sup>4</sup>, werkgroep competentiemodel<sup>5</sup>, bila-overleggen<sup>6</sup> en MTO<sup>7</sup>-vergaderingen. In eerste instantie is er gekozen om de managementoverleggen bij te wonen. Hiervoor is gekozen omdat de organisatie nogal overweldigend was. Het gevoel van voortdurend opgesloten zitten, bekeken te worden en de constante druk om je aanwezigheid te verantwoorden vielen zwaar.

In eerste instantie had ik niet verwacht dat dit zo'n grote invloed zou hebben. Verwacht wordt dat je, eenmaal binnen, een normale organisatie binnen stapt. Toch heerst er voor mensen die niet bekend met het systeem een gevoel van alom aanwezige controle. Iets dat zwaar valt en zeer sfeerbepalend kan zijn. Voor de vaste medewerkers lijkt dit totaal geen belemmerende factor te zijn. Nieuwe werknemers worden om deze reden dan ook eerst enkele dagen ingewerkt op de groepen, zodat zij de sfeer; de gesloten deuren en beveiligingssystemen kunnen ervaren.

Nadat gewenning was opgetreden ben ik ook teamvergaderingen en pupilbesprekingen bij gaan wonen. Deze besprekingen vonden voornamelijk plaats op de verschillende leefgroepen. Tijdens deze besprekingen werd meer gereageerd op mijn aanwezigheid dan tijdens de directiebijeenkomsten. Sommige groepsleiders waren blij dat "er nou eindelijk eens naar hen geluisterd werd" maar er was ook sprake achterdocht: "Wat willen ze nu weer van ons?" of een afwachtend aftasten. Er werden pogingen gedaan om de observatieaantekeningen te lezen en tevens werden er verwijzingen gemaakt naar de communicatie binnen de groep. Toen ik bij een pupilbespreking aanwezig was, werd mij direct gevraagd; "hoe communiceren wij hier nou?". Als onderzoeker leek het mij van belang weinig tot geen inzicht te geven in mijn bevindingen om het proces zo min mogelijk te beïnvloeden. De gevraagde man gaf vervolgens een analyse van de vergadering die voornamelijk positief was over de medewerkers en minder over het management. Zulke confrontaties kwamen geregeld voor en werden meer dan normaal gevonden. Pas wanneer ik een tweede keer kwam en groepsleiders mij vaker tegen kwamen werd makkelijker omgegaan met mijn aanwezigheid.

In totaal zijn dertig overleggen bijgewoond en het verzadigingspunt was bij 28 bijeenkomsten bereikt.

### 3.2.3. Diepte-interview

Na de eerste vier weken is er begonnen met het houden van de interviews onder de werknemers en het leidinggevende personeel. Met het management was dat er tien interviews gehouden mochten worden om de belasting voor de organisatie minimaal te houden.

Uiteindelijk is er gekozen voor semi-gestructureerde interviews. Deze methode zorgt ervoor dat elementen van standaardisatie, zoals bij gesloten interviews met steeds dezelfde vragen, niet kan ontstaan. De interviewer behoudt de controle over de situatie, maar geeft wel ruimte voor een open dialoogvorm. Hierbij worden voornamelijk onderwerpen besproken waarop de respondent kan reageren. Deze methode werkt het best wanneer de interviews plaatsvinden op plekken waar de respondent zich veilig en thuis voelt. Om deze reden zijn de interviews afgenomen op de werkplek van de respondenten. Er is geprobeerd een sfeer van vertrouwen tussen de interviewer en de respondent te creëren. Hierdoor is bij de respondent hopelijk een gevoel van veiligheid

---

<sup>2</sup> Stafoverleg: een overleg waarbij alle leden van de staf aanwezig zijn. Hieronder vallen de gedragswetenschappers, de beleidsmedewerker, ondersteunende diensten. De vergadering wordt voorgezeten door hoofd staf.

<sup>3</sup> Lijnoverleg: een overleg waarbij alle leden van de lijn aanwezig zijn. Onder de lijn vallen alle teamleiders.

<sup>4</sup> Staf-Lijnoverleg: een overleg waarbij alle leden van de staf en de lijn aanwezig zijn. Zie voetnoten 2 en 3. Voorgezeten door het afdelingshoofd.

<sup>5</sup> Stuurgroep Competentiemodel: een werkgroep die gecreëerd is om een juiste invoering van het opvoedperspectief te kunnen garanderen. Voorgezeten door het afdelingshoofd

<sup>6</sup> Bila: een overleg tussen het afdelingshoofd en een lid van de organisatie, om de voortgang te bespreken.

<sup>7</sup> MTO: een overleg tussen alle leden van het management. Aanwezigen zijn: afdelingshoofd, hoofd staf, hoofd onderwijs, hoofd beveiliging, hoofd jeugddetentie.

ontstaan, waardoor hij openlijk durfde te spreken. Doordat de interviews semi-gestructureerd waren, was enkel een topiclist opgesteld. Deze is opgesteld aan de hand van de observaties en documentenanalyse. Wanneer belangrijke topics in de interviews naar voren kwamen die nog niet opgenomen waren in de topiclist, dan werd dit onderwerp uiteraard aan deze lijst toegevoegd

De kans bij semi-gestructureerde interviews bestaat dat de respondenten zich ongemakkelijk voelen omdat de druk om op hun specifieke antwoorden toeneemt. Hierom kregen de respondenten de kans om de topiclist van tevoren in te zien. Er is aan de respondenten gevraagd of zij de topiclist wilden ontvangen. Eén persoon is hierop ingegaan. Naar mijn mening is dit voordelig geweest voor het onderzoek. Op deze wijze gingen vrijwel alle respondenten open het interview in en lieten zich leiden door het gesprek.

Om de interviews af te spreken werden er afspraken gemaakt met alle teamleiders, twee stafleden, het afdelingshoofd, drie groepsleiders en een lid van het AVD<sup>8</sup>. Het maken van deze afspraken is voornamelijk via email gegaan. De meeste van de hierboven genoemde respondenten waren gemakkelijk te bereiken. Wanneer niet gereageerd werd, door bijvoorbeeld de teamleiders, heb ik persoonlijk contact gezocht en een afspraak gemaakt. De interviews duurden gemiddeld 40 minuten. Bijzonder was het verschil in reactie van verschillende personen op eenzelfde topic. Hierdoor kon bij mij geen tunnelvisielaatsvinden en werd er steeds weer getracht andere gedachtes en positioneringen een plek te geven binnen het onderzoek.

De groepsleiders waren echter minder gemakkelijk te bereiken. Vrijwel bij elk overleg dat ik heb bijgewoond, heb ik gemeld dat ik ook nog interviews ging houden. De groepsleiders leken in eerste instantie enthousiast. Om afspraken te maken voor interviews met de groepsleiders is er een groepsemail gestuurd naar alle tachtig groepsleiders. Opvallend was dat er slechts één reactie kwam op deze mail. Via via was al een andere interviewafspraken gemaakt. Beide interviews waren op één dag gepland. Beide afspraken zijn niet doorgedaan. Een half uur na de afgesproken tijd is onderzocht waarom de groepsleiders niet naar de afspraak kwamen. De eerste afspraak kon niet doorgaan omdat de groepsleider plotseling op transport moest, met een pupil mee naar de rechtbank. De andere afspraak kon niet doorgaan wegens ziekte. Er werd één nieuwe afspraak gemaakt die vergeten werd totdat de groepsleider hiermee geconfronteerd werd op de groep. Er leek een onverschillige houding te zijn.

Omdat naar mijn mening één interview met een groepleider niet voldoende is voor de representativiteit van mijn onderzoek, is een tweede email gestuurd. Op deze email kwam één nieuwe reactie. Een afspraak leek echter niet haalbaar. Door omstandigheden is er dus maar een interview gehouden met een groepleider. Om dit te compenseren is besloten 2 extra teamvergaderingen bij te wonen en interne e-mails te analyseren van groepsleiders.

### **3.3 Coderen**

Na een periode van acht weken dataverzameling is besloten om de analyse hiervan voornamelijk buiten de organisatie uit te voeren. Alle observaties zijn tijdens de gehele periode uitgewerkt in observatieverslagen. Voor de documenten zijn ook analyseverslagen gemaakt. De interviews zijn letterlijk uitgewerkt en naar de desbetreffende respondent gestuurd. De respondent kon op deze wijze zijn of haar eigen uitlatingen controleren en eventueel delen uit het interview verwijderen. Slecht één enkele persoon heeft kleinigheden aangepast in het interview en van de andere respondenten is geen commentaar ontvangen.

Nadat alle interviews waren uitgewerkt zijn deze gecodeerd. Eerst heeft een open codering plaatsgevonden, met als doel terreinverkenning en het hanteerbaar maken van

---

<sup>8</sup> AVD: Algemene Veiligheids Dienst

de data. Bij deze methode van coderen wordt er een betekenisvolle code aan een tekstfragment toegekend. Vervolgens is er axiaal gecodeerd. Deze vorm van inhoudt in dat bepaald wordt welke elementen en codewoorden de meeste betekenis hebben voor het onderzoek. Tenslotte is er selectief gecodeerd, waarbij enkele kernthema's geselecteerd werden.

Na deze codering is een schema gemaakt met de bevindingen en resultaten van het onderzoek. Verder is een tussenrapportage op schrift gezet. Beide zijn voorgelegd aan het afdelingshoofd van locatie Eikenstein, waarna deze is goedgekeurd.

### **3.4 Dagelijkse praktijk**

Wanneer kwalitatief onderzoek gedaan wordt, zijn ervaringen de voornaamste data. Om deze reden wordt het van belang geacht om de opgedane ervaringen en de hierbij ontstane gevoelens te beschrijven zodat deze meegenomen kunnen worden in de wijze van dataverzameling.

#### **3.4.1. Complete controle en screening**

Zoals eerder vermeld is het doen van kwalitatief onderzoek doen in een Justitiële Inrichting een voorrecht en een uitzonderlijke situatie. Omdat ik in eerste instantie voldoende voorbereid leek te zijn op een dergelijk onderzoek, door mij goed in te lezen, ging ik vol goede moed aan de slag. Het feit dat er geen mobiele telefoons meegenomen dienen te worden om gijzeling, vluchtgedrag en contact met de buitenwereld te voorkomen, leek in eerste instantie niet meer dan logisch. Tot het moment dat je voor de vierde keer je telefoon wegstopt en er een gevoel van algehele controle ontstaat. Bewust van de procedures en de noodzaak levert dit een gevoel van onmacht op. Hoewel wel verteld wordt dat dit soort situaties het afgelopen jaar niet plaats hebben gevonden, dien je in een Justitiële Jeugdinstelling overal rekening mee te houden.

Het feit dat er geen documenten meegenomen kunnen worden op een datastick, er in principe geen emailverkeer kan en mag zijn naar buiten en er thuis geen toegang tot de "werkmailbox" verschaft kan worden lijkt ook meer dan logisch. Dit onderwerp is meerdere malen teruggekomen in overleggen op allerlei verschillende niveaus. Wanneer je achter de computer werkt, ontstaat er wederom een gevoel van onderdrukking en controle.

De rationaliteit achter de controle en de veiligheid is op een gegeven moment niet meer te scheiden van het gevoel. Het was overweldigend. Elke dag bij binnenkomst is er sprake van eenzelfde structuur of regime. Na enkele dagen zou toch verwacht kunnen worden dat er herkenning ontstaat en mildere procedures zouden ontstaan. Begrijp mij niet verkeerd; er was geen sprake van onvriendelijk personeel, maar wel van een 'zero tolerance' beleid. Van een instelling die onder een enorme druk van overheid en maatschappij staat om op topniveau te presteren, kan ook niet anders verwacht worden. De uitwerking die dit beleid op mij als persoon had, was veel groter dan verwacht.

#### **3.4.2. Bewegingsvrijheid**

Hoewel de sleutelbos toegang gaf tot alle gangen en deuren in het gebouw, was vrij bewegen niet altijd gemakkelijk. Zo werd bijvoorbeeld afgeraden om op bepaalde tijden door de gangen te lopen. De jongens kwamen van, of gingen naar onderwijs. Op zulke momenten kan het voor een jonge vrouw ongemakkelijk zijn om door de gangen te lopen.

Ook is bewust gekozen om niet aanwezig te zijn op de groepen wanneer er jongeren aanwezig waren. Naar mijn mening was het voor het onderzoek niet noodzakelijk om de groepsleiders aan het werk te zien. Er is dus weinig contact geweest met de jongeren zelf. Slechts wanneer ik op de groep kwam om een groepsleider iets te vragen, kwam ik in aanraking met de jongeren.

Ook wanneer jongeren tijdens een overleg terugkwamen van onderwijs, wanneer een nieuwe pupil ingevoerd werd of terugkwam van verlof, de rechtbank of bezoek, dan kwam ik ook in aanraking met de jongeren.

### **3.5. Kwaliteitscriteria**

In dit onderdeel van het onderzoeksvoorstel zal worden toegelicht op welke wijze de validiteit van het nog uit te voeren onderzoek gewaarborgd blijft.

#### **3.5.1 Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek is door mij als onafhankelijke onderzoeker geconstrueerd. Doordat ik geen lid van de organisatie ben, was ik in staat om alle losstaande ideeën en opvattingen op rationele wijze te ordenen en hierin verbanden te ontdekken. Hoewel ik aangesteld was door een lid van het management, heb ik gedurende het proces mijn onafhankelijkheid bewaakt. Ik heb dit getracht te doen door afstand te nemen in vergaderingen, mij niet te mengen in inhoudelijke zaken en mij niet uit te laten over eventuele resultaten van het onderzoek.

Wanneer een andere onderzoeker op hetzelfde tijdstip ook een onderzoek gestart zou zijn, dan zou dit waarschijnlijk veel overeenkomsten hebben met dit onderzoek. Hoewel ik mij bewust ben van mijn eigen meegebrachte waarden, normen, en opvattingen, ga ik ervan uit dat juist dit bewustzijn voorkomt dat het onderzoek niet meer betrouwbaar is.

Om de betrouwbaarheid te vergroten is gekozen voor een divers aantal, die afkomstig waren van verschillende lagen binnen de organisatie. Hierdoor krijgt men een goed beeld van de gehele organisatie en niet alleen van de managementvisie. Om de diversiteit tijdens de observatieperiode hoog te houden, is er bij 3 verschillende lagen in de organisatie geobserveerd. Ook de interactie tussen de verschillende groepen, personen en lagen is bekeken in de beschreven overleggen. Tijdens de interviews is geprobeerd de respondent zoveel mogelijk aan het woord te laten, zodat hij richting kon geven aan de onderwerpen en de interviewer slechts de leiding hield.

#### **3.5.2. Waarden en validiteit**

De waardering voor anderen, minderbedeelden en het helpen daarvan heeft binnen ons huishouden altijd centraal gestaan. Hierdoor ben ik in mijn leven gewend geraakt begrip te hebben voor andersdenkenden en veel verschillende meningen te respecteren. Ik ben iemand met een eigen mening, maar laat andere meningen deze steeds weer opnieuw beïnvloeden. Afgewogen rationale beslissingen staan bij mij in verband met relaties, emoties en gevoel. Deze mentaliteit is goed van pas gekomen bij het doen van kwalitatief onderzoek. Hoewel ik mijn afstand heb bewaard, kon ik mij goed inleven in mensen.

Tijdens het onderzoek ben ik bij veel verschillende personen langs geweest en heb ik veel verschillende overleggen bijgewoond. Toch is tijdens het onderzoek bij sommige medewerkers het gevoel ontstaan dat ik vooral meeliep met het afdelingshoofd. Er werd regelmatig een grapje gemaakt dat ik het 'nichtje was van..', omdat onze achternamen vrijwel identiek zijn. Hoewel ik heb proberen te veranderen dat anderen mij niet als neutraal beschouwden, door nooit met het afdelingshoofd een vergaderzaal binnen te lopen, of mijzelf niet naast het afdelingshoofd te positioneren, is dit in sommige gevallen dus niet gelukt. Het feit dat er binnen de organisatie gedacht werd dat ik aangestuurd werd door het management, kan beperkend zijn geweest. Tijdens de observaties is bij de medewerkers een negatieve mentaliteit geconstateerd jegens het management, die mijn rol en de perceptie daarover ook beïnvloed heeft.

In de volgende hoofdstukken zullen de percepties, mentaliteit en referentiekaders van de medewerkers verder worden uitgebreid. Deze hoofdstukken zijn voornamelijk de weergaven van empirische data, die geordend zijn aan de hand van verschillende veranderingen.

## **4. Verandering van de teamleidersrol**

---



De afgelopen jaren heeft Eikenstein veel veranderingen doorgemaakt. In dit hoofdstuk wordt een belangrijke verandering en de ervaringen van verschillende werknemersgroepen op deze verandering weergegeven. Deze verandering, namelijk die van de teamleidersrol, wordt gezien als belangrijkste eerste punt voor het onderzoek. In hoofdstuk vijf wordt een tweede belangrijke verandering geschetst, ditmaal op het gebied van behandelmethodiek. De afgelopen twee jaar is Eikenstein van beheersmatig werken, waarin structuur en regelmaat de boventoon voerde, naar opvoedkundig werken overgegaan. Deze verandering kan gezien worden als een transformatie, die grote gevolgen heeft gehad voor verschillende functies binnen de organisatie. In hoofdstuk zes, het laatste datahoofdstuk, worden de uitwerkingen van beide veranderingen op empirische en analytische wijze geschetst.

Zoals genoemd is de verandering van de teamleidersrol een belangrijk punt voor de huidige situatie. In dit hoofdstuk van de databeschrijving zal eerst de ontstane situatie beschreven worden. Hierna zullen de gevolgen, die in eerste instantie duidelijk naar voren komen, worden uitgewerkt. Citaten zijn gebruikt om de gemaakte stellingen te onderbouwen of te verduidelijken.<sup>9</sup>

#### 4.1. Van de groepen af

In 2004 is een belangrijke keuze gemaakt omtrent de vorm van leidinggeven en het aansturen van de groepsleiders. Voordat deze verandering doorgevoerd werd, waren er tien leidinggevende teamleiders, op elke groep één, die getypeerd werden als meewerkende voormannen. Zij werkte voor 50% mee op de groep en hadden voor 50% een leidinggevende taak. Naast deze leidinggevende teamleiders waren er ook drie afdelingshoofden die elk een aantal groepen en dus groepsleiders aanstuurden. Er wordt gezegd dat er destijds sprake was van veel verschillende culturen. Binnen die culturen zouden de teamleiders niet met elkaar overleggen. De teamleider was enkel de spreekbuis van de groepsleiders die hen moest vertegenwoordigen in vergaderingen.

Het management besloot in 2004 dat er verandering moest komen in deze situatie en heeft de teamleidersrol volledig gereorganiseerd. Hierbij zijn zij van tien teamleiders naar 5 teamleiders gegaan, elke teamleider stuurt nu 2 leefgroepen aan. Dit heeft als gevolg dat de teamleiders geen meewerkende functie meer (kunnen) hebben op de leefgroepen zelf. Verder is besloten dat de teamleider de eerste managementlaag in de organisatie moet vormen. Hiermee is de werkplek van de teamleiders ook veranderd. In eerste instantie waren zij te vinden in het kantoor dat zich op de leefgroepen bevond. Na de reorganisatie van de functie is het kantoor van de vijf teamleiders in het voorgebouw gepositioneerd. Vermeld dient te worden dat alle managementlagen en ondersteunde functies van de locatie Eikenstein zich in het voorgebouw bevinden. Dit is de niet-beveiligde zone, hierbinnen kan men zich relatief vrij bewegen wanneer er de eerste screening heeft plaatsgevonden.

De keuze om de teamleiders ieder in een individueel kantoor te plaatsen is door het afdelingshoofd zeer bewust gemaakt. Hierover zegt hij in een interview: *“De belangrijkste koers was toen dat de teamleiders de tent aansturen en dat de teamleiders zichtbaar zijn als de eerste managementlaag in de organisatie. Dat heb ik bijvoorbeeld gedaan, door die teamleiders heel nadrukkelijk een kantooruimte te geven, waardoor mensen het gevoel krijgen dat zij toch wel een verantwoordelijkheid hadden. Want nu zaten ze namelijk in het voorgebouw en als je in het voorgebouw zit, dan heb je het goed gedaan.”* De teamleiders sturen dus nu twee groepen aan in plaats van één, en hebben een andere plek gekregen. Tijdens de observatieperiode is echter opgemerkt dat de teamleider weinig aanwezig is op het kantoor. Vaak waren zij toch aan het werk op de groepen, in overleg met gedragswetenschappers, onderwijs, elkaar of andere personen.

Naast het letterlijk verplaatsen van de teamleiderfunctie heeft de teamleider ook een andere functiepositie gekregen. De teamleider nu ook beleidsstukken in de portefeuille

---

<sup>9</sup> In sommige gevallen zijn de citaten aangepast om deze vloeiend in de tekst te laten passen. Getracht is dit zoveel mogelijk te ontwijken. Wanneer de citaten toch aangepast diende te worden is dit volledig gedaan in het verband van de context en de geformuleerde zinnen.

heeft gekregen. Dit houdt in dat hij meeschrijft aan verschillende beleidsstukken, deelneemt aan werkgroepen en betrokken worden bij sollicitatieprocedures. De teamleider heeft dus een grotere invloed gekregen op het nieuw te voeren beleid. Voor de reorganisatie van de teamleiderfunctie schreef de teamleider op geen enkele wijze mee aan nieuwe beleidsstukken, maar genereerde zijn invloed van de werkvloer naar de vergaderingen met het management en de persoonlijke contacten. Naast het feit dat de teamleiders verder van de groepen af moesten komen te staan, diende de nieuwe functie er ook voor te zorgen dat de verschillen tussen de teamleiders verkleind werden. Voor de reorganisatie van de functie stonden de tien verschillende teamleiders nauwelijks met elkaar in contact en was er sprake van veel verschillende managementstijlen.

De vraag is echter wat deze verandering voor invloed heeft gehad op de teamleiders, de groepsleiders en de algemene cultuur binnen de organisatie. Zoals hierboven beschreven is de teamleiderstaak immers sterk uitgebreid.

#### **4.2. Hoe ervaren de teamleiders zichzelf en hun functie?**

Het afdelingshoofd geeft aan het gevoel te hebben dat de teamleiders nu op hun plaats zitten in de organisatie. Hierover zegt hij: *“Twee jaar geleden kregen we allerlei signalen van ‘Nou, die 5 teamleiders, daar hebben we niets aan. De ene doet dit en de ander doet dat. En het is een zootje.’ Ik krijg nu geen signalen meer vanuit de teams dat ze het gevoel hebben dat teamleiders niet bereikbaar zijn of dat teamleiders geen keuzes maken. Er zijn nu juist signalen dat teamleiders er zijn, in de instelling.”*

##### **4.2.1. Werddruk**

Belangrijk is te weten hoe de teamleiders hun eigen rol binnen de organisatie zien en hoe zij het daadwerkelijke effect van deze rol ervaren. Vrijwel alle teamleiders geven aan dat zij plezier hebben in hun werk en de dagelijkse bezigheden. Vooral het werken met mensen en hen daarbij sturen, beïnvloeden en ondersteunen, wordt als een positief element ervaren.

De “nieuwe” teamleidersrol heeft voor de teamleiders ook negatieve effecten. Over het feit er te kunnen zijn in de instelling, zoals het afdelingshoofd hierboven aangeeft, heerst over het algemeen een negatief beeld. De werkdruk wordt vaak als te hoog ervaren door de vele verschillende taken die de teamleider uit moet voeren. Een teamleider geeft aan: *“buiten het feit dat je allerlei processen in moet zetten en moet bewaken en evalueren zijn er zoveel ad hoc dingen door de situatie waar je in verkeert. En dat je niet altijd zou kunnen doen wat je zelf zou willen. Dus er is altijd wel wat, en soms gewoon teveel eigenlijk, waardoor je helemaal niet toekomt aan wat je zou willen.”* Uit dit citaat komt duidelijk naar voren dat de teamleider ervaart weinig tijd te hebben voor zaken die zijzelf ook van belang achten.

Ook andere teamleiders delen deze mening. Zij zijn over het algemeen van mening dat er teveel verschillende taken toebehoren aan de functie van een teamleider waardoor de werkdruk te hoog wordt. Daardoor wordt de mogelijkheid om sturing aan de groepen te geven verminderd. Een teamleider zegt hierover: *“Er zitten veel dingen in de portefeuille... Dat laatje is steeds voller geworden. Waardoor de directe aansturing van de mensen steeds minder wordt. En deze groepsleiders hebben ook directe aansturing nodig. En negen van de tien keer kom je daar niet aan toe.”*

Een andere teamleider durft zelfs zover te gaan dat de gehele functie verwijderd kan worden, omdat de functie zoals hij tegenwoordig is opgesteld, niet werkt. Zo wordt er gezegd in het interview: *“Goed, ik denk dat je de functie moet deleten, ik denk dat dat niet werkt... Ik denk dat het per ongeluk werkt, omdat er een aantal teamleiders is die het vermogen hebben om teams aan te sturen. En daarbij ook nog beleid, visie en lijnen kunnen uitzetten en daarbij ook nog planmatig kunnen werken. En dan ook nog een keer in staat zijn met de directie datgene wat dan van de werkvloer komt om te zetten en dan dat ook nog eens een keer te laten samenvallen met allerlei bijtaken.”*

Uit alle hierboven weergegeven citaten komt duidelijk naar voren dat de teamleiders het gevoel hebben dat zij te weinig tijd hebben om sturing aan de groepen te geven, beleid goed te kunnen implementeren en een ondersteunende leider te zijn. Maar hoe zou deze directe sturing bereikt kunnen worden? Na een verdere inzage in de problematiek in zal hier in hoofdstuk 7 nader op worden ingegaan.

Wanneer de teamleiders aanwezig zijn op de groepen en er tijdens officiële momenten directe sturing gegeven kan worden aan de groepsleiders wordt ook een hoge werkdruk geconstateerd. Tijdens de teamvergaderingen en pupilbesprekingen werd het overleg altijd meerdere keren onderbroken. Sommige van deze overleggen vonden plaats op de groepen zelf, waarbij onderbreking door jongeren niet uit te sluiten was. Andere teamleiders hebben ervoor gekozen om deze vergaderingen op hun kantoor te houden. Wanneer dit zich voordeed werd het overleg echter ook meerdere malen onderbroken door bezoeken, nieuwe pupillen die binnen kwamen of jongeren die terugkwamen van de rechtbank. Het is één keer voorgekomen dat er nog maar één groepsleider aanwezig was aan het eind van het overleg. Bij aanvang van de vergadering waren dat er vier. Duidelijk is dus dat het werken met jongeren nooit stopt.

De hoge en constante werkdruk van de teamleiders zorgt ervoor dat de teamleiders en de groepsleiders het gevoel hebben dat er te weinig sturing is op de groepen om bepaalde doelen te kunnen bereiken. Om deze functie toch naar behoren uit te kunnen oefenen is het voor de teamleiders van belang zoveel mogelijk op hun groepen aanwezig te zijn en de momenten te kunnen gebruiken om hun visie en het beleid zoveel mogelijk uit te dragen en te implementeren.

#### 4.2.2 Verschillen tussen de teamleiders

De nieuwe teamleidersrol moest er tevens voor zorgen dat er minder verschillen ontstonden tussen de verschillende groepen en de daarbij behorende teamleiders. Het afdelingshoofd zegt hierover: *"Twee jaar geleden had echt ieder team zo'n beetje zijn eigen ding, en ik geloof dat dat nu wel wat meer aan teamleiders gekoppeld is."* Het beeld dat de groepen en de daarbij behorende teamleiders van elkaar verschillen is ook het algemene beeld dat heerst binnen de verschillende team- en groepsleiders. De teamleiders verschillen veel van elkaar in managementstijl, de mate van sturing, het hanteren van regels en hun kennis over het omgaan met en het opvoeden van jongeren.

Een voorbeeld hiervan is het hanteren van de regels, procedures en het nemen van eigen beslissingen. Een teamleider zegt hierover: *"Er zijn absoluut verschillen. Op dit moment ben ik toch heel vasthoudend aan de strenge onderdelen van de functiekan. Van jongens, ja. Dat je je in ieder geval gewoon aan de regels moet houden... dat ik daar misschien wat strenger op ben. Dat ik van mijzelf verwacht dat je je aan de afspraken houdt."*

Andere teamleiders vinden het juist lastig om met deze strakke regels om te gaan. Een andere teamleider geeft aan dat zij het lastig vindt om de persoonlijke wensen van mensen, zoals het hebben van kinderen en het daardoor te laat komen op het werk niet mee te laten wegen. Zij zegt hierover: *"je dingen moet uitvoeren terwijl je weet hoe dingen zijn bij mensen waar je het dan op moet leggen zeg maar. Dat is vaak wel lastig vind ik."* Duidelijk is dat beide teamleiders over dit specifieke onderwerp verschillend denken en verschillend handelen.

Deze verschillen zie je ook terug in de visies op het te voeren beleid en de manier waarop dit uitgedragen wordt naar de groepsleiders. Dit heeft natuurlijk vanzelfsprekend ook invloed op de manier waarop de groepsleiders een beeld over elkaar en de teamleiders vormen. Een teamleider zegt hierover: *"De groepsleiders irriteren zich aan de verschillende afspraken, Jacob<sup>10</sup> jij wil dat wij hier tot vier uur blijven. Ik zie daar*

---

<sup>10</sup> Namen van de teamleiders en groepsleiders zijn veranderd om anonimiteit buiten de organisatie te kunnen garanderen.

*mensen wel gewoon de deur uitwandelen. Dus ze doen wat ik vraag omdat zij ook vinden dat wat ik vraag dat hoort, maar ze irriteren zich mateloos dat dat bij anderen niet gebeurt. Dus de verschillen die wij als teamleiders hebben in uitvoering, zodra dat in het voordeel is van degene die misbruik maken van situaties, dan is dat heel erg vervelend. En dat roept onrust op binnen het huis."*

Niet alleen de teamleiders hebben het gevoel dat de groepsleiders deze verschillen tussen de teamleiders nadelig vinden, maar ook de groepsleiders zelf geven dit aan. Zij voelen zich over het algemeen benadeeld door de teamleiders wanneer er verschillen ontdekt worden. En groepsleider zegt hierover: *"En vooral ook omdat de teamleiders hier in Eikenstein niet op één lijn zitten en dat vooral heel erg op hun eigen manier doen. Omdat alle vijf de afspraken op een andere manier hanteren ontstaat wel het gevoel op de werkvloer dat de teamleiders er vooral zijn om hun eigen positie veilig te stellen. En dan denk ik. 'nou, dan ben je met twee maten aan het meten en dat klopt niet'. Ik denk wel dat het verstandig is iedereen op dezelfde manier te gaan behandelen en dat niet bepaalde mensen een streepje voor hebben."*

Andere teamleiders vinden ook dat de verschillende managementstijlen het invoeren van nieuw beleid belemmert. In het onderstaande citaat wordt een voorbeeld geschetst waarbinnen de uitvoering van beleid rondom een nieuw in te voeren systeem (het draaien van ochtenddiensten en het volgen van een opleiding) ingevoerd gaan worden. Een teamleider zegt hierover: *"Ik denk echt dat dat essentiële dingen zijn waarin je niet kan gaan afwijken. Ik vind echt dat moet je met elkaar gewoon één lijn in trekken. Op het moment dat je dat niet doet, gaan mensen niet voelen wat de noodzaak is van die vroege dienst zo draaien en dan de opleiding in. Ik denk dus zelfs ook binnen mijn team, ik denk zelfs dat op het moment dat ik het wel zou uitvoeren en een ander niet, ik hinder ondervind van de ander die het niet doet. Want ook bij mij landt dan de noodzaak niet."*

Aangegeven wordt dat de teamleiders vaak moeite hebben om beleid goed te implementeren op de groep, omdat deze implementatie vaak verschilt per teamleider. Wel wordt er, door verschillende leden van de organisatie, aangegeven dat deze situatie verbeterd is in de afgelopen twee jaar. In de huidige situatie overleggen de teamleiders elke morgen met elkaar over de lopende zaken, geven elkaar doorlopend advies in de loop van de dag en nemen elkaar waar bij ziektes en vakanties. Toch blijven de teamleiders het lastig vinden om beleid gezamenlijk goed te implementeren. Wat hierbij een rol speelt is dat de huidige visie 'de jongere centraal' in veel verschillende beleidslijnen en documenten uiteen gezet wordt. Het ontstaan, de ontwikkeling, uitvoering en de effecten van deze nieuwe visie en haar implementatie worden besproken in het volgende hoofdstuk.

## 5. Van beheersmatig naar opvoedperspectief

---

Eikenstein is van oudsher een instituut geweest waarin jongeren werden opgenomen die niet meer op optimale wijze konden functioneren binnen de maatschappij. De organisatie is in de loop der jaren onderdeel geworden van JJI de Heuvelrug. Eikenstein is daardoor een opvanginstelling geworden. Dit betekent dat jongeren hier over het algemeen een kortere verblijfsduur hebben voordat zij in een andere instelling geplaatst kunnen worden. In eerste instantie verbleven er enkel strafrechtelijk en civielrechtelijk geplaatste jongens binnen Eikenstein. In de loop der tijd is Eikenstein ook een opvanginrichting geworden voor zowel jongens als meiden, die zowel strafrechtelijk of civielrechtelijk geplaatst worden. In dit hoofdstuk wordt het invoeren van een methodiek, de ervaringen en de gevolgen uiteengezet.

### 5.1. De Eikensteinpupil

Omdat de jongeren voornamelijk opgevangen werden binnen Eikenstein werd de jongeren tijdens het verblijf in Eikenstein voornamelijk geleerd om zich aan de regels te houden. Deze regels waren voor iedereen hetzelfde en diende strikt te worden uitgevoerd. Dit gold voor zowel de groepsleiding als de jongeren. Dit wordt binnen de organisatie "het Eikensteinpupil maken" genoemd. Deze veel voorkomende term in de organisatie wordt gebruikt wanneer er van iedereen hetzelfde verwacht wordt en er geen ruimte is voor individualiteit en het erkennen van verschillende kwaliteiten. Veel van de huidige groepsleiding hebben nog onder dit systeem gewerkt en waren in grote mate gewend aan de gestructureerde omgeving. De nadruk lag voornamelijk op het beheersmatig werken, het structuur bieden aan de jongeren en aan de organisatie. Deze behandelmethodiek heeft tot doel gehad om de jongeren structuur te bieden. Vaak kwamen deze jongeren namelijk uit een cultuur waar deze structuur niet geboden werd. Om deze reden moest de structuur in hoge mate worden aangeleerd. Wanneer dit op juiste wijze geleerd werd zouden zij gemakkelijker verder kunnen gaan in hun behandeling en/of verdere leven.

De uitvoering van dit beleid leidde binnen de locatie Eikenstein tot groepsvorming, waarbinnen het algemene idee heerste dat je altijd de sterkste moest zijn. Het huidige afdelingshoofd zegt hierover: *"Het gevoel heerste binnen Eikenstein dat je altijd de sterkste moet zijn in het leven en er moet wel een goede reden zijn om niet de sterkste te zijn. Dus je moet wel heel erg ziek zijn als je je ziek meldt. Je laat de kinderen nooit zien dat je een fout hebt gemaakt....Nou dat past in een wereld van de Eikensteiners."* Uit dit citaat wordt duidelijk dat er een beeld heerste van Eikensteiners, deze is dus typisch voor de beheersmatige mentaliteit tussen de collega's en de verwachtingen van jongeren.

Een teamleider die tijdens de periode van deze beheersmatige cultuur werkte binnen Eikenstein heeft een duidelijke mening. Hij werd overgeplaatst van een andere locatie en had vormde zich een beeld in de eerste maanden van zijn werk: *"Ik vond het er een bende ... Ik vond het de mentaliteit destructief, het ging helemaal niet over de kinderen. Het ging over de tent en het beleid. Ennuh vooral over het wij/zij en het afzetten en de tegenstellingen. Daar kon ik natuurlijk helemaal niets mee."*

Vanuit de maatschappij kwam er rond het jaar 2000 steeds meer de druk om de geplaatste jongeren, die erg variëren in de mate van delicten en plaatsingsoorzaken, niet meer alleen in 'bewaring' te stellen in justitiële jeugdinstellingen. Het geloof werd ontwikkeld dat de jongeren opgevoed diende te worden zodat zij beter de inrichting verlieten dan dat zij binnen kwamen. Hiervoor was het duidelijk vanuit het huidige management dat er veel moest veranderen. In 2001 is er voor het eerst een poging gedaan om deze nieuwe "opvoedvisie" te implementeren binnen de teams. Dit is toen gedaan door het competentiemodel in te stellen, een totaal andere manier van werken dan de groepsleiders gewend waren. Het competentiemodel moet een zorg voor de jongeren uitdragen waarbij zij in verschillende fase van hun verblijf ondersteund worden in hun ontwikkeling, leerproces en zelfreflectie. De heersende normen van de gerichtheid

op straffen, en de sterke heersende cultuur zorgde ervoor dat het management het niet gelukt is om het competentiemodel op effectieve wijze geïmplementeerd te krijgen. Het model ging niet leven onder de groepsleiders en werd voornamelijk structureel en op uitvoerend niveau gebruikt. De algemene gedachte, het kind verder helpen, werd wel herkend maar niet geloofd vanuit de veelal beheersmatig denkende groepsleiders.

## **5.2. Het kind centraal stellen.**

In 2006 heeft er een belangrijke interventie plaatsgevonden op het gebied van het competentiemodel. Het toenmalige management, enkel nog bestaande uit een afdelingshoofd en een locatiedirecteur, heeft besloten dat het competentiemodel opnieuw onder de aandacht gebracht moest worden onder de verschillende werknemersgroepen van de organisatie. Op dat moment was er sprake van een tweedeling onder de werknemers; de relatief 'nieuwe' werknemers die wilden handelen volgens het competentiemodel, en een oude groep van werknemers die nog handelden vanuit het beheersmatige perspectief.

Naar aanleiding van een interventieonderzoek van het afdelingshoofd (Boer 2007) besloot het management dat er een gezamenlijke visie ontwikkeld moest worden voor het opvoeden van jongeren binnen Eikenstein. Het kind moest centraal gesteld worden waarna een individueel plan moest worden opgesteld. Het perspectief werd: "met behulp van de dagelijkse routine aanleren van vaardigheden en overdragen van normen en waarden. De groepsleider maakt hierbij gebruik van ondersteuning en controle. De ondersteuning vanuit de groepsleider wordt getypeerd als: affectie, kennis, waarden, normen en structuur. Om dit nieuwe perspectief goed in te kunnen voeren is er een fasemodel ontwikkeld waarbinnen de jongeren zich kunnen ontwikkelen. Kennis van dit model en de verschillende rollen van de groepsleider is hierbij essentieel." (Boer 2007)

## **5.3. Verandering in normen en waarden**

De groepsleider wordt als essentiële schakel binnen het proces wordt gezien door het management. Om deze rede is het van zeer groot belang geweest om dit beleid via de teamleiders goed geïmplementeerd te krijgen op de werkvloer. De groepsleider voert immers het beleid uit naar de jongeren toe. Essentieel om beleidsvisies goed geïmplementeerd te krijgen op de werkvloer is dat de werkvloer de methode gaat dragen in hun normen en waarden. Het management wist van te voren dat dit een lastige taak zou gaan worden omdat de huidige cultuur er voornamelijk op gericht was om de heersende waarden van beheersmatig werken te behouden. Er moest een daadwerkelijke ommekeer komen in de normen en waarden van de groepsleiders. Om dit gedaan te krijgen is er door het management gekozen voor een dialooggedachte. Deze gedachte houdt in dat de nieuwe opvoedvisie in elke vergadering, gesprek, overleg of samenkomst terug moest komen. De dialoog met de groepsleider moest worden aangegaan. Wanneer er vaak gesproken wordt over de nieuwe visie en de achterliggende waarden, snapt de groepsleider de gedachte en gaat deze geloven in de nieuwe methodiek. Deze dialooggedachte is opgesteld op basis van een interventieonderzoek dat in 2006 heeft plaatsgevonden. (Boer 2007) De opvoedvisie is daarom in veel verschillende visies uiteengezet binnen de organisatie, hierdoor zou de nieuwe methodiek steeds benoemd geconcretiseerd worden. De taak van de teamleiders was, naast het sturing geven op en aan de groepen, het nieuwe opvoedperspectief te implementeren in de waarde van de groepsleider. Het gebruik maken van de dialooggedachte effect heeft gehad wordt verder besproken in hoofdstuk zeven.

#### 5.4. Concretisering van visie

Zoals hierboven vermeld is het opvoedperspectief in veel verschillende lijnen uitgezet binnen de organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan verschillende workshops, onderzoeken, agendapunten op teamvergaderingen, inspectierapporten en beleidsdocumenten.<sup>11</sup> Al deze lijnen hebben een gezamenlijk doel: de opvoeding van het kind centraal stellen. Het doel van deze verschillende lijnen was om de gezamenlijke opvoedvisie centraal in de organisatie te krijgen door deze op veel verschillende plekken aanwezig te laten zijn. De dialooggedachte werd ingezet door het nieuwe beleid op veel verschillende plekken en wijzen in te voeren. Al deze verschillende lijnen hebben echter een ander effect gehad op de organisatie: namelijk dat het beleid in mindere mate op juiste wijze te concretiseren is door de teamleiders. Het gevoel heerst onder de medewerkers dat zij telkens een nieuwe verandering moeten maken omdat deze anders heet of er een aparte cursus voor gegeven wordt. Een beleidsmedewerker zegt over de verschillende uitgezette beleidslijnen: *"wat ik denk dat vooral mist op de werkvloer is dat er echt heel veel ontwikkelingen lopen. En ik zie wel de overkoepelende paraplu zeg maar en gedachte, waardoor ik begrijp wat al die verschillende ontwikkelingen met elkaar te maken hebben. ik denk dat dat onvoldoende bekend is op de werkvloer en dan is dat echt dat er zeg maar 1000 dingen op je afkomen en dat je door de bomen het bos niet meer ziet. En dat zou weleens kunnen zorgen voor verwarring."*

Alle teamleiders delen over het algemeen deze mening. Ook zij vinden dat er veel verschillende beleidslijnen uitgezet zijn waarvan de groepsleider het bestaan niet af weet laat staan weet wat de inhoud is. Een teamleider zegt hierover: *"veel te veel verschillende dingen, je moet volgens mij gewoon bij bepaalde dingen blijven. Maar ik snap dat er druk van buiten is, moet je dat doen. Maar ik denk af en toe dat we te snel en te kort door de bocht gaan met al die veranderingen. De groepsleiders weten helemaal niet in wat voor proces we zitten in dit soort zaken...Mensen zijn iedere keer knettergek van al die onderzoekjes. En uh al die onderzoeken die gedaan zijn en uitkomsten. Omdat er zoveel onderzoeken gedaan zijn en er zoveel uitkomt kom je niet toe aan de oude onderzoeken netjes uitvoeren. De groepleiding heeft op dit moment wel zoiets van het is allemaal leuk die onderzoeken. Jullie doen er toch geen ruk mee."* Dit beeld kan ook bevestigd worden door de gedane observaties. Het feit dat er van de 80 groepsleiders maar uiteindelijk 2 reageerden op een interview verzoek, na meerdere malen een oproep gedaan te hebben, kan deze houding bevestigen.

Een element dat uit beide bovenstaande citaten en de gedane observatie duidelijk naar voren komt is dat de groepsleiders op dit moment niet weten welke beleidslijnen er worden uitgevoerd, de groepsleiding heeft het gevoel overspoeld te worden met uitkomsten van veel verschillende beleidsvisies. Hoewel al deze verschillende beleidsvisies wel een gezamenlijke visie hebben is dit voor de groepsleider niet duidelijk. De maatschappelijke druk om t veranderen wordt door de groepsleider niet gevoeld en zorgt voornamelijk voor onduidelijkheid. Een andere teamleider zegt hierover: *"mensen moeten voelen zo van: "hey daar word ik beter van of uh dat wil ik gaan doen want dat vind ik leuk."* *We moeten oppassen dat niet allerlei ontwikkelingen van bovenaf uh uh op die groepsleider komen, dat zij zichzelf kwijtraken in een zee van ontwikkelingen maar uh wat hebben we eraan. Zoals bijvoorbeeld het opvoedingsperspectief is een mooi A4tje geworden en is besproken in de teamvergaderingen. Naar mijn idee had je dat GROOTS moeten wegzetten want DAT was hetgene wat we als belangrijkste gingen wegzetten in de organisatie. .. Ik vind dat Eikenstein het onvoldoende visueel maakt voor de medewerkers dat en wat de bepaalde stromingen zijn. Uhm.. Het staat veel op papier. Ik weet gewoon dat dat bij een gemiddelde groepsleider dat niet leeft."*

---

<sup>11</sup> Voorbeelden van deze verschillende beleidslijnen zijn: De Zorgvisie, Interculturalisatie beleid, A3-jaarplan, Sturen op inhoud, BASAMrapportage, Inspectierapporten, Pas de Jas, Cultuuronderzoek. Deze stukken zijn vertrouwelijk en dienen binnen de organisatie te blijven. Om deze reden zijn er verder geen weergave van de inhoud weergegeven.

Duidelijk is dus dat er nog voldoende slagen gemaakt kunnen worden rondom het uitzetten van de verschillende beleidslijnen. Verwacht kan worden dat door deze grote en wijde uiteenzetting van beleid en de genoemde hoge werkdruk weinig daadwerkelijk geloof en uitvoering van de opvoedmethode verwacht kan worden. Dit verschilt echter sterk per team. De hierboven verschillende managementstijlen en de achtergrond van de groepen lijken daarbij een belangrijke rol te spelen. Om deze rede is er bij de onderstaande inventarisatie van de vorderingen van de implementatie van het proces binnen de verschillende teams een ordening aangebracht per teamleider.

### 5.5. Vordering in het proces

Op dit moment van het onderzoek is het ongeveer twee jaar geleden dat de intervisie heeft plaatsgevonden. Belangrijk is het om te weten in welke mate het opvoedperspectief geaard is onder de medewerkers. Wanneer er naar de bovenstaande uitingen en observaties gekeken wordt kan er worden opgemerkt dat het opvoedperspectief weinig leeft onder de groepsleiding. Dit verschilt echt wel per groep.

#### 5.5.1. Groepen 5 en 6

De groepen vijf en zes worden aangestuurd door Karel<sup>12</sup>. Deze beide groepen zijn inkomstengroepen. Op deze groepen worden de jongeren in eerste instantie opgevangen, en wordt er in hoge mate structuur geboden. Opvallend was tijdens de observaties dat deze groepen, met name groep 5, nog vrij vast zitten in de oude Eikenstein gedachte. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld het schilderen van de leefgroepen om een huiselijke sfeer te creëren waardoor de jongeren zich eerder veilig gaan voelen. Deze aanpassing werd op elke groep gemaakt. De weerstand tegen deze verandering op de leefgroep was op beide groepen groot. Er werd niet begrepen waarom deze aanpassing gemaakt moest worden, de jongens zaten immers niet vast voor hun zweetvoeten, maar voor bijvoorbeeld "het omleggen van een sigarenboer". Wanneer de groepsleiders bij andere teams de vernieuwde leefomgeving bekeken, zagen zij wel in wat voor een verschil het kan maken. Hierna werd er, afwachtend, een begin gemaakt met het verven van de muren.

De teamleider zegt zelf over deze beide groepen: *"er wordt nog steeds vanuit het beheersen gedacht en niet vanuit het opvoeden, het kind kan nog veel centraler gesteld worden. Het is nog veel teveel vanuit de rust bekijken. Zo van de dienst moet rustig verlopen. Kinderen hebben ook regelmaat en rust nodig, want dan voel je je veilig. En als je je veilig voelt kun je je ontwikkelen als kind. Maar uhm... je moet je afvragen of dat uh of dat niet doorslaat. Want als je alles maar doet om rust te creëren, doe je dus niet alles om individueel te kijken naar wat dat specifiek kind nodig heeft."* Het feit dat beide groepen inkomstengroepen zijn en dus in hoge mate gewend zijn om structuur te bieden en beheersmatig te werken speelt een grote rol. De weerstand tegen de implementatie van de opvoedvisie is vrij groot. De teamleider zegt zelf te geloven in het opvoedperspectief maar vindt daarbij de drie r-en wel in grote mate belangrijk. Rust, Regelmaat en Reinheid zijn volgens hem elementen die als middel gebruikt moeten en kunnen worden om het opvoeden van het kind centraal te stellen. In de huidige teams, die de teamleider onder zich heeft, worden de drie r-en voornamelijk gebruikt als doel in plaats van als middel.

Tijdens de pupilbespreking en andere overleggen viel op dat wanneer de jongeren en hun ontwikkeling besproken worden de vastgelegde rollen die de groepsleiding zou moeten aannemen, die van mentor, veelal niet bekend waren. De groepsleiders wisten echter wel te vertellen hoe het met de ontwikkeling van jongeren stond en deden dit op zeer gepassioneerde. Dit werd niet gedaan vanuit het opvoedperspectief. Elke optie die vanuit het management werd aangedragen werd eerst bekritiseerd en afwachtend benadert.

---

<sup>12</sup> Namen van de teamleiders en groepsleiders zijn veranderd om anonimiteit buiten de organisatie te kunnen garanderen.



### 5.5.2. Groepen 1 en 4<sup>13</sup>

Groepen waarbij de vaststaande rollen van het opvoedperspectief ook nog niet goed zijn ingebed zijn de groep 1 en 4. Beide groepen werden tijdens de periode van dataverzameling aangestuurd door Ester.<sup>5</sup> Deze groepen moesten tijdens verschillende vergaderingen elke keer in een map opzoeken wie welke taak had betreffende het opvoeden van de jongeren. De groepsleider geeft zelf over de vorderingen in het proces van de beide teams aan: *"Het leeft, maar niet in de zin zoals het bedoeld is. Ze gebruiken het meer als instrument, terwijl het eigenlijk meer als randvoorwaarden waardoor een soort controles kan uitvoeren. Maar eigenlijk nu de intentie van het uh positieve juist bekrachtigen en het aanleren van dingen die beter moeten, of juist helemaal niet in huis zijn bij die kinderen. Dat als leermoment gebruiken, het echte opvoeden wat je ermee kan doen, ja dat zie je gewoon te weinig... Dat ze toch proberen om meer op het kindgericht te werken, zeg maar. Maar echt het opvoeden, het voordoen, dat blijft in mijn ogen echt ver achter hoor."* De teamleidster geeft zelf aan dat er nog onvoldoende gedacht kan worden vanuit het opvoedperspectief en de achterliggende waarden en normen.

Vooraf de onderlinge teamsamenstelling en de groepsleiders lijken daarbij een essentiële rol te spelen. Wanneer hier het voorbeeld van het verven van de leefgroep bekeken wordt, kan er ook weerstand ontdekt worden maar dan op een hele andere manier dan bij de teams van teamleider Karel. Het idee om de leefgroep te verven wordt in eerste instantie door team vier positief ontvangen. Toen de muur eenmaal voor een deel geleverd was, is er onderling in het team een onenigheid ontstaan. De reden hiervoor was dat sommige groepsleiders zich niet aan de gemaakte taakverdeling hielden. Onderling werd er veel over elkaar gepraat en vervolgens was er niemand meer bereid om de muur en de leefgroepverandering af te maken. Uiteindelijk is dit wel gebeurd maar heeft deze veel onrust binnen de groep veroorzaakt. Hierna waren er duidelijke negatieve associaties ontstaan binnen de groep en de mogelijkheden van het opvoedsysteem.

### 5.5.3. Groepen 9 en 10.

Groepen die iets verder zijn in de gedachten van het gezamenlijk in werk stellen van de opvoedmethodiek zijn de groepen 9 en 10. Tijdens de observaties kwam er naar voren dat er enthousiasme aanwezig was binnen het team rondom de opvoedvisie. Er werd echter wel geconstateerd dat beide teams zich nog in een leerfase bevinden maar de wil om te leren en uit te oefenen is aanwezig.

Teamleider Jacob<sup>14</sup> geeft aan zelf ook nog te moeten groeien in het proces en de ontwikkeling van de nieuwe methodiek. Zo zegt hij: *"Nou ik ben hier opgevoed, zeg maar zelf als groepsleider in de beheersmatige kant nog steeds. Ik heb door veel meer te over te hebben nu. Mijzelf veel meer te kunnen ontwikkelen dat proces. En dat probeer ik nu over te brengen. En dat gaat.. heel langzaam en bij de ene persoon een stuk sneller dan bij de andere. En dat vind ik leuk, zeg maar om te doen."* Tijdens de observaties kwam ook duidelijk naar voren dat Jacob nog in een leerproces zat maar was hierbij wel heel leergierig is. Vaak legde hij een situatie voor in een lijnvergadering waar hij geen raad mee wist en hij zich afvroeg of hij juist gehandeld had. Hierop gaf het afdelingshoofd dan tips en aanwijzingen hoe hij de volgende keer andere vragen kon stellen om wel het juiste resultaat te behalen bij zijn werknemers. Aan Jacob was dan veelal te zien dat hij het advies ter harte nam en werd de feedback positief opgepakt. Ook tijdens informele gesprekken tussen de teamleiders vroeg Jacob meerdere malen om advies aan andere teamleiders en hun visie op het ontstane probleem.

---

<sup>13</sup> Aan het einde van de periode van dataverzameling is één van beide groepen overgedragen aan een andere teamleider. Het afdelingshoofd vond het dat moment belangrijk om de focus van teamleidster Ester op groep 4 te leggen. Gekozen is er om beide groepen toch bij Ester weer te geven omdat tijdens de observaties 95% van de tijd zij hiervan de teamleidster is geweest.

<sup>14</sup> Namen van de teamleiders en groepsleiders zijn veranderd om anonimiteit buiten de organisatie te kunnen garanderen.

Zowel de teams als de groepsleider zelf zitten dus in een leerproces maar zijn over het algemeen wel bereid om te leren en te ontwikkelen. Hierbij moet wel onderscheid gemaakt worden tussen de teams. De teamleider Jacob zegt hier zelf over: *“de ontwikkeling van groep 9 is sneller gegaan, dat was makkelijker. Het team paste wat makkelijker bij elkaar. Dus die hadden al een behoorlijke stap gezet.. Op een gegeven moment was het zo, ondanks dat mensen het belang kennelijk nog niet zagen ik kennelijk gewoon blijikbaar een opdracht moest geven. Omdat sommige gewoon het nog steeds niet deden. Op 9 is dat uiteindelijk iets soepeler verlopen dan op 10... Het voordeel van 9 is daarbij dat we daar zeg maar. De balans in het team al daar dusdanig was en de openheid in het team, die staan ook open voor kritiek en feedback op elkaar. En als je dat accepteert kun je sneller tot stappen komen. En dat is op 9 en dat zit op dit moment ook nog wel goed in elkaar. In die zin denk ik dat we met elkaar daar een goeie stap hebben gezet.”*

De teamleider geeft hier aan dat de spanning, de samenwerking van de groepsleden en de daarbij heersende sfeer bepalend kan zijn voor de implementatie van de nieuwe visie.

#### 5.5.4. Groepen 7 en 8

Groepen waarbij de stap van een gezamenlijke teamverandering plaatsgevonden op basis van groepsstructuren en culturen zijn de groepen 7 en 8. Tijdens de observaties werd er in meerdere mate betrokkenheid getoond in de pupillen en de ontwikkeling daarvan. Zo werd er in team 8 bijvoorbeeld tijdens de pupilbesprekingen om raad gevraagd aan teamleidster Renate. De vraag was hoe verdere stappen gemaakt konden worden om de ontwikkeling van de jongeren te stimuleren. Verder werd er onder de groepsleiders zelf gesproken en advies gegeven aan elkaar over de ontwikkeling van de jongeren en hun individuele handelen daarin. Teamleidster Renate<sup>15</sup> hield daarin tijdens de vergadering en andere momenten op de groep wel sterk de touwtjes in handen. Zij gaf zelf ook aan hoge mate van sturing te geven op de implementatie van het nieuwe beleid, hoewel zij hier naar eigen zeggen alsnog te weinig tijd voor had.

Wat er tijdens de observaties voornamelijk is opgevallen aan de leidinggevende stijl van leidinggeven is de positiviteit die zij uitstraalt. Ingewikkelde problemen, dilemma's rondom groepsleiding en/of pupillen ziet zij niet als een obstakel maar voornamelijk als uitdaging. Wanneer er op de teamdag een wisseling van groepen onder de teamleiders werd besproken zei zij: *“ ik wil niet de nachtdetentiejongens<sup>16</sup>, daar gebeurt nooit wat spannends mee”*. Het werken met en motiveren van de groepsleider lijkt gezien te worden als een uitdaging wat zijn weerslag heeft op beide teams. Wanneer ook hier gekeken wordt naar het voorbeeld van het verven van de leefgroep valt iets heel speciaals op. Groep 8 was al volledig geleverd en aangepast aan de huislijke sferen omdat de groepsleiders dit al zelf, samen met de jongeren hadden opgepakt.

Zelf zegt de teamleidster over de ontwikkelingen van beide teams: *ja ik vind dat 8 met namen in de individuele gedachtegang heel ver is. Elk kind is een individu en het zijn niet meer Eikenstein kinderen. Hierin is 8 redelijk ver. Vind ik wel dat met name in de daadwerkelijke gedragsobservatie. En 8 heeft daar een aantal mensen binnen het team die daar heel sterk in zijn... Nou zeven is daar echt wat minder ver in. 7 is echt nog de oude Eikenstein gedachte: we moeten een kind hebben, dat moet zich gedragen.”*

Hoewel de teamleidster zelf aangeeft dat de ontwikkeling van team 7 minder ver is dan die van team 8, is team 7 in vergelijking met bovengenoemde teams al redelijk ver ontwikkeld. Verder is opgevallen tijdens de observaties dat de teamleidster altijd haar best doet om de kwaliteiten van de mensen zoveel mogelijk met elkaar te combineren zodat deze elkaar tijdens een (weekend)dienst zoveel mogelijk aanvullen.

---

<sup>15</sup> Namen van de teamleiders en groepsleiders zijn veranderd om anonimiteit buiten de organisatie te kunnen garanderen.

<sup>16</sup> In Eikenstein zijn er ook enkele jongens aanwezig die tijdens hun verblijf de mogelijkheid krijgen om overdag te werken en/of stage te lopen. Na werktijd dienen de jongens terug te keren naar Eikenstein waar zij zich direct bij de groep voegen en de daarbij behorende regels gehoorzamen. Dit wordt nachtdetentie genoemd.

Hiermee wil zij bereiken dat allerlei positieve elementen en persoonlijke kenmerken elkaar aanvullen.

Opvallend is dat de teamleidster veel verstand van zaken, goed ontwikkeld is in de gedachte van het opvoedperspectief en alle regels kent. Wanneer er door de groepsleiders gevraagd wordt om verduidelijking, weet zij precies de gestelde regels en procedures te vermelden. Vooral belangrijk is dat teamleidster Renate hierbij dan ook de achterliggende waarde van deze regels uitlegt waardoor het begrip en de waardering voor de 'opgelegde' handelswijze leren begrijpen.

### 5.5.5. Groepen 2 en 3

Een teamleider die ook goed op de hoogte is van de waarde van het opvoedperspectief is Henk<sup>17</sup>. Hij gebruikt zijn kennis over het opvoedperspectief en zijn mensenkennis om zijn teams sturing te geven op positieve en stimulerende wijze. Over zijn managementstijl zegt hij zelf: *"ik vind dat je mensen moet meenemen, in eerste instantie in je denken, en uiteindelijk ga je mensen bewerken, raken doordat ze kunnen uitvoeren waarvan ik denk waar ze zijn moeten. Dus binding met die kinderen aangaan. Zorgen dat je belangen nastreeft maar ook de belangen van de kinderen helder krijgt. Doelen helder krijgt. Door mijzelf en mijn denken centraal te krijgen en daarna te laten richten in plaatst van naar elkaar. Als je dat eenmaal hebt, dan zijn dat ook systemen die zichzelf instant gaan houden... met name het verbinden met de groepsleiders met het werk. Dat was het doel. Dus mensen wisten ook niet wat ze deden, ze deden wat het verband was. Ze voerde het competentiemodel uit maar dat was puur, uhm op men werkte ermee als een gegeven. Ze wisten niet dat dat het een doel had. Het was een instrumenteel model. Ze deden het op instructies en voerde de fases uit. Maar verband tussen de fases en de werkelijkheid. Dat ja dus je probeert eerst de mensen te verbinden aan elkaar doordat je ze aan jezelf laat verbinden. Dat is wat je probeert te bereiken. Dat doe je dan, door de mogelijkheden van de individuele groepsleiders centraal te stellen..dus wat je probeert is het maximale haalbare uit de groepsleider te krijgen. Want als mensen dat merken dan gaan ze met je mee."*

Teamleider heeft zich dus in eerste instantie niets aangetrokken van de bestaande verbanden binnen de teams en aan de slag gegaan met wat daadwerkelijk van belang is: het kind centraal stellen in alle uitvoerende werkzaamheden. Het feit dat Henk hierbij veel kennis heeft wat betreft het werken met jongeren is daarbij zeer voordelig.

Wanneer er echter beter gekeken wordt naar de managementmethodiek van Henk valt op dat hij eigenlijk het opvoedingsperspectief hanteert bij de groepsleiders zelf. Hij stelt de ontwikkeling van de groepsleiders voorop en probeert hen door voornamelijk positieve feedback te stimuleren om verder te kijken dan de gestelde regels. Hij tracht hen naar de daadwerkelijke doelen, haalbare mogelijkheden en affiniteit te ontwikkelen. Henk haalt doormiddel van ondersteuning, positieve feedback en zijn kennis het beste uit de groepsleiders waardoor er een betere werksituatie ontstaat.

Dit is precies wat er van de groepsleiders verwacht wordt naar de jongeren toe te doen. De groepsleiders dienen verder te kijken dan de bestaande normen en te zoeken naar de beste kwaliteiten van de pupil en hem daarmee verder te helpen in de ontwikkeling. Op deze wijze worden doormiddel van ondersteuning, kennis en medeleven een opvoeding gegarandeerd. Hierdoor ontstaat er uiteindelijk een begin leefsituatie voor de jongeren.

Deze managementstijl lijkt zeer effectief te zijn. Tijdens de verschillende observaties in beide teams van teamleider Henk leken de teamleiders echt betrokken bij het proces. Er is een jongen die al enige tijd verblijft in Eikenstein. Hij heeft een gezinsvoogd wat betekend dat zijn ouders geen zeggenschapmeer over hem hebben. Wanneer deze jongen besproken wordt in de pupilbespreking worden zijn vrienden, achtergrond en

---

<sup>17</sup> Namen van de teamleiders en groepsleiders zijn veranderd om anonimiteit buiten de organisatie te kunnen garanderen.

ontwikkelingen besproken. Telkens wordt er gedacht aan hoe hij eerder was en welke ontwikkeling hij heeft doorgemaakt. Dit neemt niet weg dat ook zijn groeimogelijkheden besproken worden. Hij wordt overgeplaatst naar een andere inrichting. Eén van de groepsleiders is het niet eens met de keuze van de gedragswetenschapper. Hij vindt dat deze keuze de ontwikkeling van de jongen in de weg staat en deze niet past bij de persoonlijk van de jongen. Er wordt onderling van gedachte over de keuze gesproken waarbij iedere groepsleider bijdraagt in het gesprek. Hierbij stelt Henk vragen zoals: "wat hebben wij goed gedaan bij deze jongen?" "Hadden we dingen anders kunnen doen?". Er komt aarzelend respons van de groepsleiders, maar weten uiteindelijk zowel de positieve als negatieve leermomenten te benoemen. Er wordt overgegaan naar een andere jongen, maar de bezorgde groepsleider zit de overplaatsing nog steeds niet lekker. Henk zegt: "opvoeden is ook loslaten, je hebt het haalbare gedaan, wees trots en leer van de verbeterpunten en laat het los." De groepsleider denkt na en lijkt de vergadering met een tevreden gevoel te verlaten.

Belangrijk in dit voorbeeld is dat het besef bij de groepsleiders van de invloed van hun eigen gedrag en handelwijze bereikt wordt. Dit gebeurt in eerste instantie op een positieve wijze, maar wel met uitzicht op een nog betere toekomst. Dit is precies wat de groepsleider ook dienen te doen bij de jongeren. Het besef creëren van hun eigen handelen en functioneren in een groepssituatie.

De groepen waar het opvoedperspectief dus het beste geaard is, zijn de groepen van Henk. Hoewel er natuurlijk nog voldoende veranderd kan worden op beide groepen is er duidelijk een implementatie zichtbaar die nog verder moet groeien. De teamleider zegt hierover: *"ik zou dat niet anders willen zien. Het leeft. Het is een kwestie van groeien. Het is nu een kwestie van het belang leggen van wat het model daadwerkelijk doet. Het is eerst van belang, in eerste instantie moeten mensen met hun hoofd mee, met het verhaal. En als dat goed komt gaan ze ook met andere ogen naar het model zelf kijken."*

#### **5.6. Het opvoedperspectief: groepsleiders en kennis centraal gesteld**

Na een duidelijke uiteenzetting en inventarisatie van de verschillen tussen de groepen is het van belang om alle aspecten met elkaar in verband te brengen. Op deze wijze ontstaat de gelaagde begripsvorming die representatief is voor kwalitatief onderzoek.

Een eerste element dat van invloed is geweest op de verschillen tussen groepen zijn de verschillende managementstijlen van de teamleiders. Alle 5 de teamleiders verschillen in hun manieren van denken, het geven van sturing op de groepen en het implementeren van het opvoedingsperspectief. Henk en Renate geven aan dat zij beide niet optimaal zouden kunnen functioneren in hun positief wanneer er een andere methodiek wordt ingevoerd. Alle andere drie teamleiders zeggen 'te kunnen varen onder elke kapitein.' Uit deze analyse komt naar voren dat bij de teamleiders Henk en Renate het opvoedsysteem sneller en in hogere mate in de normen en waarden van de persoon zit. Er is niet gezegd dat de werking van het opvoedperspectief door de andere groepsleiders niet geloofd wordt, wel is duidelijk zichtbaar dat de mate van het in hart en ziel hebben van de methodiek minder is.

Sommige teamleiders zeggen soms taken uit te voeren omdat het management deze oplegt, terwijl zij zelf niet in de gedachte erachter geloven. Een teamleider zegt bijvoorbeeld over het diversiteitbeleid: *"in het diversiteitbeleid geloof ik wat minder, Omdat je dingen niet moet accentueren. Ik ben wel loyaal naar de organisatie, dus als de organisatie dat wil dan doe ik dat. Maarja ik sta er niet achter. Je moet weleens dingen doen waar je niet achter staat. Goed ik ben het hier niet mee eens. Maar het is niet dat het mijn normen en waarden of integriteit schaad ofzo. Het is meer dat ik het er niet mee eens ben. Maarja ik ga het gewoon doen."*

Wanneer de mentaliteit en de basiswaarden niet opgenomen zijn in de waarden en normen kunnen deze veelal niet op juiste wijze worden overgedragen aan de groepsleiders en zal de nieuwe informatie dus veelal niet geaccepteerd worden.

Een tweede element wat van invloed is geweest is de mate van visualisatie van het beleid. Aangegeven werd door verschillende groepen binnen de organisatie dat het gevoerde beleid weinig zichtbaar is en in teveel beleidslijnen uiteen wordt gezet. Hierdoor krijgt de groepsleider het idee hij door de bomen het bos niet meer kan zien en overspoeld wordt door informatie. Wanneer dit gecombineerd wordt met de bovenstaande informatie rondom de verschillende managementstijlen is de implementatie lastig te noemen.

Een derde element dat van groot belang is geweest bij de implementatie van het beleid is de geschiedenis van de groepen. De huidige inkomstengroepen en de groepen die vroeger inkomstengroep zijn geweest zijn minder ver gevorderd in het proces. De mentaliteit die onder de groepsleiders heerst in deze groepen is voornamelijk nog beheersmatig en staan afstandelijk tegenover het opvoedperspectief. Zij handelen wel naar de richtlijnen van de opvoedmethodiek maar een echte verandering in normen en waarden is nog niet bereikt.

## 6. De onzekere groepsleiders

---

In de twee voorgaande hoofdstukken zijn twee belangrijke veranderingen uiteengezet. In 2004 heeft er een verandering van de teamleidersrol plaatsgevonden. Hierop volgend heeft er in 2006 een interventie plaatsgevonden op basis van de methodiek die er gehanteerd werd. De vraag is echter hoe deze twee veranderingen elkaar beïnvloed hebben en welke rol deze heeft gehad op de huidige situatie van de groepsleiders. Uit de BASAMvragenlijst kwam immers naar voren dat de groepsleiders niet tevreden zijn op de gebieden van informatievoorzieningen, ondersteunend en corrigerend leiderschap. Het doel van de eerste paragraaf van dit hoofdstuk is voornamelijk een analyse geven op basis van de eerder weergegeven empirische gegevens in de voorgaande hoofdstukken. De beide veranderingen en de gevolgen hiervan zijn geschetst. De huidige situatie en de cultuur wordt verder weergegeven in de paragrafen 6.2 tot en met 6.4.

### 6.1. Onstabiele & Identiteitverandering

De vraag die opkomt is welke gevolgen de twee veranderingen hebben gehad op het huidige Eikenstein en de daarbij behorende cultuur. In eerste instantie is de teamleiderrol veranderd die ervoor gezorgd heeft dat de teamleider minder aanwezig kan zijn op de groepen door een uitbreiding en verplaatsing van de functie. Zoals eerder beschreven heeft de groepsleider hierdoor het gevoel gekregen dat de sturing en ondersteuning op de groep mist. De hoge werkdruk van de teamleiders versterkt dit gevoel. Door de verandering van de teamleidersrol was het vertrouwen van de groepsleiders in het functioneren van de teamleiders niet zoals deze geweest was. De groepsleider voelde zich in mindere mate begeleid en hierdoor aan hun lot over gelaten. Hiernaast is er de afgelopen twee jaar weinig stabiliteit geboden op het functiegebied. De afgelopen jaren zijn er veel openstaande vacatures geweest en zijn andere functies komen te vervallen. Zo is er binnen Eikenstein de overgang gemaakt van 3 afdelingshoofden en een locatiedirecteur, naar 1 afdelingshoofd en een locatiedirecteur. De functie van locatiedirecteur staat momenteel open. Ook hebben er binnen de teams veel verschillende vacatures opgestaan en diende oude groepsleiders steeds weer met nieuwe groepsleiders een band te vormen. Verder worden groepsleiders geregeld overgeplaatst naar andere teams, zowel binnen als buiten de locatie.

Toen twee jaar later een nieuwe methodiek is ingevoerd heeft dit een gevoel van onzekerheid bij de groepsleiders gecreëerd. Wanneer er een nieuwe methodiek ingevoerd gaat worden betekend dit een omslag voor de hele organisatie en dus ook voor de organisatiecultuur. Doordat de vertrouwensrelatie tussen de groepsleider en de teamleiders beschadigd was, waren de groepsleiders in mindere mate bereid zich in te zetten voor nieuwe opvoedmethodiek. Deze vertrouwensrelatie tussen de groepsleider en de teamleider is belangrijk. Pas wanneer de groepsleiders zich gewaardeerd en in waarde geschat voelt zal hij zich openstellen voor het aangaan van een verandering. Over het algemeen genomen zijn mensen in eerste instantie negatief over veranderingen omdat dit een hoop onzekerheden met zich meebrengt. Vaste patronen worden immers verbroken en de toekomst lijkt onzeker. Zeker wanneer er sprake is van een diepgaande aanpassing van normen en waarde is vertrouwen een belangrijke factor om de omslag goed te laten slagen. Hiermee wordt vertrouwen in de teamleider, weinig wisselingen van posities, het gevoel van een veilige haven, jezelf kunnen zijn maar vooral vertrouwen in jezelf en elkaar bedoeld.

Beide veranderingen hebben het gevoel van onzekerheid versterkt en het vertrouwen in de teamleiders verminderd. Het opbouwen van vertrouwen kost immers tijd en kan in een onstabiele omgeving zich niet ontwikkelen. De groepsleider heeft het gevoel geen vast aanspreekpunt te hebben waar hij terecht kan. De hoge werkdruk en de mindere mate van sturing van de teamleiders versterken dit gevoel verder. Een groepsleider zegt hierover: *"Als ik kijk in 8 jaar tijd heb ik hier geloof ik 6 verschillende teamleiders gehad. En volgens mij, heb ik deze teamleider nu net lang genoeg, om mij ook daadwerkelijk, na een functioneringsgesprek te kunnen beoordelen."* Andere groepsleiders geven aan zich

enkel poppetjes te voelen in het spel van de organisatie, de persoonlijke band ontbreekt in vergelijking met het verleden. Doordat het vertrouwen in de teamleider verdwenen is kan de teamleider ook niet meer de adviesfunctie vervullen. De groepsleider zal immers niet snel naar de teamleider toestappen omdat het vertrouwen verdwenen is. De werkdruk van de teamleider vergroot deze afstand waardoor de weerstand vergroot wordt.

De onzekerheid is versterkt door het feit dat de verandering niet legitiem is gemaakt binnen de organisatie. Het feit dat het beleid niet duidelijk geconcretiseerd en in vele beleidslijnen is uitgezet zorgde voor onduidelijkheid. Hierdoor weet je groepsleider de focus van de nieuwe stroming niet te vinden en heeft het gevoel zich steeds opnieuw aan te moeten passen. Binnen Eikenstein miste de focus op de gezamenlijke doelen, deze werden dus niet duidelijk voor de werknemer. Ook verkregen de werknemers geen extra duidelijkheid door de vele verschillende beleidslijnen. Hierdoor werd de legitimiteit niet bereikt waardoor de weerstand tegen de verandering toenam. Wanneer de groepsleider het gevoel van een goede informatievoorziening had ervaren had de onzekerheid verminderd kunnen worden. Een goede informatievoorziening heeft immers twee functies: het vermindert de onzekerheid van de werknemers omdat het de werknemer meer duidelijkheid verschaft. Verder verduidelijkt het elke keer weer de doelen. (Katz, Kahn 1966)

Tenslotte is het voor de groepsleiders belangrijk dat hij zich gewaardeerd voelt in haar werk en dat iedereen dezelfde rechten heeft. Door de verschillende vormen van leidinggeven van de teamleiders wordt het gevoel van gelijkheid niet bereikt. De regels worden anders gehanteerd dan bij een collega. Ook door deze factor wordt het gevoel van onzekerheid en onduidelijkheid versterkt. De werkvoldoening waar Cester over praat is dan nihil. Aangegeven wordt dat wanneer werkvoldoening niet aanwezig is sterk gecorreleerd is aan actieve weerstand. Semi-productief gedrag, het negeren van orders, roddelen en een cynische negatieve houding ontstaan dan. (Bernard, Chester 1938)

Al met al resulteren de verminderde vertrouwensrelatie, de lage werkvoldoening, het gevoel van weinig legitimiteit in een onzekere groepsleider. Wanneer het gevoel heerst dat zekerheden niet meer te verstrekken zijn door de teamleider zal de teamleider deze ergens anders gaan zoeken. Dat is precies wat er in de huidige situatie plaatsvindt. De groepsleiders vormen informele groepen, roddelen over de andere groepen, hebben een negatieve afwachtende houding, hebben weinig veranderingsbereidheid. Een vicieuze cirkel die zichzelf versterkt en moeilijk te doorbreken is. Hieronder worden de handelingen van de onzekere groepsleider beschreven worden en tenslotte oplossingen geboden.

## **6.2. Groepsvorming en Wij/Zij Cultuur**

Tijdens de dataverzamelingsperiode is er een sterke mate van groepsvorming en een wij/zij gevoel geconstateerd onder de groepsleiders. Alle groepen staan los van elkaar en hebben onderling weinig contact. De groepen overleggen niet met elkaar over de huidige gang van zaken en vormen een beeld over elkaar. De gebouwelijke situatie van Eikenstein en de opzet van de leefgroepen zorgt ervoor dat er sneller groepsvorming ontstaat. De groepen zijn van elkaar geïsoleerd en liggen naast elkaar. Om toegang te krijgen tot de leefgroepen is de sleutelbos nodig. Al deze factoren nodigen in mindere mate uit om de contact te leggen met leden van andere teams. De teams zijn verder relatief klein waardoor de leden meer interactie hebben met elkaar. Door de intensieve samenwerking die plaatsvindt tijdens de diensten leren de groepsleiders binnen een team elkaar goed kennen.

Wat voornamelijk belangrijk lijkt te zijn binnen Eikenstein is het afzetten van de groepen tegen elkaar. Over het algemeen heerst er een beeld dat de eigen werkwijze het beste is en die door andere groepsleiders niet begrepen wordt.

Een groepsleider die zelf op een inkomstengroep werkt blijft heeft een negatief beeld over de beeldvorming van zijn collega's. Hij zegt hierover: *"Wat mij stoort, is dat wij geacht worden en wat ons iedere keer op ons hart wordt gedrukt. Dat we door het gedrag heen moeten kijken naar wat er achter zit, en dat we dat om de een of andere manier niet in staat lijken om dat bij onze collega's te doen. ...Dus er wordt vooral met hele scheve ogen gekeken naar de inkomstengroep."* Wat duidelijk wordt uit dit citaat is dat de groepsleider het gevoel heeft dat alle andere groepen verkeerd zijn. Het zijn de andere teams die een verkeerd beeld hebben en de handelswijze van hun eigen groep is de juiste.

Wat verder opviel tijdens de observaties is dat de groepsleiders een beeld over zichzelf vormen, waarbij hun eigen handelen wordt gezien als de beste handelswijze. Dit handelen wordt onderschat door de andere groepsleiders. Een groepsleider zegt hierover: *"Dat daar het vooral het gevoel heerst dat een inkomstengroep is alleen maar regels, en een beetje bullebakken en werken. En als het je niet bevalt dan donder je maar op naar kamer en dat soort ideeën. Terwijl onze opdracht is, om die jongens of meiden te laten wennen aan regelgeving en dagelijkse routine. En dat doen we door onze regelgeving, en dat doen we door onze pedagogische interventies. En ik vind dat we dat goed doen. Ik vind dat de rest van Eikenstein kan werken zoals we werken omdat wij er zijn. Dat wordt naar mijn idee te weinig gezien."* Uit het citaat van de groepsleider blijkt dat hij het pedagogische vermogen boven de andere activiteiten, die misschien in mindere mate in het opvoedsysteem passen, stelt geeft aan dat hij zijn bescherming en zekerheid zoekt binnen zijn eigen team.

Zoals hierboven aangegeven kan groepsvorming ontstaan door onzekerheid, het vormen van een groep zorgt dan voor zekerheid, via de groep wordt er immers zekerheid verworven. De groepen verschillen van elkaar in de werkwijze, denkwijze, teamleider en geschiedenis, zoals is aangegeven in het voorgaande hoofdstuk. Doordat deze elementen van elkaar verschillen en het gevoel van sturing mist probeert de groepsleider het gevoel van zekerheid te generen via de groep. Tijdens de observaties bleek dat deze zekerheid niet alleen gezocht wordt in de groepsvorming maar ook in afzonderlijke leden van het team. Sommige groepsleiders zochten eerst meerdere malen oogcontact met andere leden van de groep voordat er een uiting werd gedaan. Daarnaast werd het vaak voor de collega's opgenomen wanneer de teamleider tot de conclusie was gekomen dat er verkeerd gehandeld werd. De schuld kwam dan vaak terecht bij de bureaucratie of de onduidelijkheid van het beleid.

In het steun zoeken bij individuele collega's of groepswaarden, overheersen sommige groepsleiders andere, minder mondige, groepsleiders zodat zij dezelfde waarden en normen behouden. Een teamleider zegt hierover: *"De groepsleider, die heeft er belang bij om zijn eigen team goed te vinden. Want daar is hij namelijk afhankelijk van. We hebben heel weinig groepsleiders die daar boven staan. Die denken van je bind je wel aan het kind en die bind je weer aan jou. Maar we hebben ook veel groepsleiders die hebben het team nodig die hebben de andere groepsleiders nodig. Die hebben angst, vooroordelen, beelden bij kinderen. Naar mijn mening moeten teamleiders dit tekkelen meer ondersteunen en veiligheid geven zodat de groepsleiders het niet meer nodig hebben om over elkaar te praten."* De teamleider geeft hierbij aan dat sommige groepsleiders andere groepsleiders nodig hebben om hun positie te kunnen waarborgen. Hierdoor blijven de heersende normen en waarden in stand.

### **6.3. Roddelsfeer: praten over elkaar in plaats van met elkaar**

In de hierboven weergegeven paragraaf werd duidelijk belicht dat er door de groepsvorming en de wij/zij cultuur getracht wordt een gevoel van zekerheid te genereren. Een andere methode waarop het gevoel van zekerheid bereikt kan worden is roddelen. Roddelen is een sterk wapen om informele sociale controle te behouden welke bijdraagt aan het vormen van sociale groepen en hun eigen normen en waarden. (Merry 1984) Door roddelen wordt de zekerheid die in de ogen van de werknemers niet meer verschaft wordt door het management bereikt door zichzelf boven de ander te stellen.



Tijdens de observaties kwam naar voren dat Eikenstein te kampen met een roddelcultuur. Dit thema is tijdens overleggen vaak ter sprake gekomen. In de vergaderingen waarbij het management aanwezig was, gaf de teamleider aan moeilijkheden te ervaren om deze factor zoveel mogelijk te beperken. De teamleiders verbaasde zich meerdere malen over het feit dat er beleid bekend was bij de groepsleiders waar de teamleiders zelf nog niets over wisten. De teamleiders vonden dit zeer storend. Ook tijdens de teamvergaderingen en pupilbesprekingen werden er elke keer veel vragen gesteld over beleidszaken, openstaande posities en vervanging van collega's. Opvallend is dat er in de wandelgangen in sterke mate over de andere groepen gepraat wordt maar vooral op beleidsniveau. De mate van het uitvoeren van bijvoorbeeld het opvoedperspectief, de overheersende beheersmatige kant, de anarchie die heerst op bepaalde groepen zijn vaak onderwerp van gesprek. Het handelen en het te voeren beleid van de groepsleider is dus vaker onderwerp van gesprek dan de persoonlijke situatie. Een persoon die vroeger groepsleider is geweest heeft hier een duidelijke mening over. Hij geeft aan gestopt te zijn met het groepswerk omdat hij juist deze interactie met zijn collega's niet meer kon relativeren. Hij zegt over het roddelen in de organisatie: *"Ik denk dat roddelen hier voorkomt uit een stukje onzekerheid, want je wil toch heel graag de gene zijn die het beste is. Ennuh het is heel onzeker werk. Omdat je nooit weet of je het goed gedaan hebt. Ik denk dat het daaruit voortkomt.. Ik weet het niet precies. Als je bijvoorbeeld metselaar bent en je hebt een mooie muur neergezet, daar kan je weinig aan sleutelen. Das gewoon een mooie muur daar moet je niets meer aan doen. Maar met dit werk, weet je het nooit. Heb je het nou wel goed gedaan. Je hebt een product in dit geval de pupillen.. en daar kan je zoveel energie instoppen maar je zal nooit het eindresultaat zien."* Uit dit citaat kan worden opgemaakt dat de voormalige groepsleider geen zekerheid kon genereren uit zijn baan. De teamleiders lijken in dit persoonlijke geval niet het gevoel van ondersteuning en feedback te kunnen hebben geven.

Een voorbeeld kan gegeven worden rondom het ontstaan van een hardnekkige roddel rondom beleidsvoering. Binnen Eikenstein wordt een zerotolerant beleid gevoerd rondom het meenemen van mobiele telefoons binnen de beveiligde zone. In zeer extreme gevallen wordt er een uitzondering gemaakt, bijvoorbeeld wanneer een ouder van de groepsleider op sterven ligt. Het komt weleens voor dat groepsleiders toch een mobiele telefoon de beveiligde zone in meenemen. Wanneer dit gebeurt, en het wordt ontdekt, krijgt de groepsleider een briefje van ongenoegen, een aantekening in zijn dossier.

Tijdens de dataverzameling ging er het 'wildwestverhaal' dat er op de groepen van teamleidster Renate wel mobiele telefoons getolereerd werden. De groepsleider zou op het kantoor hebben gezeten met zijn mobiele telefoon, Renate heeft dat gezien en heeft er vervolgens niets van gezegd. In werkelijkheid geeft Renate aan de mobiele telefoon niet opgemerkt te hebben, anders had zij meteen maatregelen genomen. Andere groepsleiders binnen alle teams waren op de hoogte van dit verhaal en voelde zich in sterke mate benadeeld. Renate heeft meerder malen de juiste versie van het verhaal verteld aan verschillende groepen, toch werd dit niet geloofd.

Dit verhaal gaat over het functioneren van het management. Hoewel dit slechts een voorbeeld werd er tijdens de observaties opgemerkt dat er vaker van deze 'beleidsmatig' roddels door de gangen gingen. Telkens doken er verhalen op over de vervanging van een teamleider, nieuw beleid of het handelen van het management. Geconstateerd kan worden dat de negatieve verhalen voornamelijk gaan over het slechte functioneren van het management, de ongelijke behandeling door de teamleiders, en het uitvoeren van het beleid op de groepen. Hieruit kan de conclusie getrokken worden dat er voornamelijk onzekerheid, onder de groepsleiders, aanwezig is rondom het te voeren beleid.

De vraag is hoe deze roddelcultuur kan floreren binnen een Justitiële inrichting zoals Eikenstein. De literatuur geeft aan dat een roddelcultuur kan intensiveren wanneer er sprake is van sterke competitie tussen werknemers. (Hodson 1993) Dit is binnen

Eikenstein het geval. Doordat de werknemers voelen dat zij moeten veranderen in hun normen en waarden ontstaat het gevoel van rivaliteit. De vraag die speelt binnen de organisatie is: welke groep werkt het beste volgens het opvoedperspectief. Door de gevormde groepen en de huidige wij/zij cultuur wordt het gevoel van competitie vergroot. Wanneer er een gebrek aan leiderschap is, of wanneer er een groot gevoel van ambiguïteit heerst, wordt het roddelen ook versterkt. Binnen Eikenstein hebben de groepsleiders het gevoel een leider op de groep te missen, nadat de functie van teamleider is gereorganiseerd. Doordat de managementstijlen van de teamleiders verschillen ontstaat er onder de groepsleiders een gevoel van ambiguïteit.

#### **6.4 Afwachtende, Cynische houding en Veranderingsbereidheid**

Door de negatieve spiraal die ontstaat door de groepsvorming en het roddelen wordt het gevoel van onzekerheid vergroot. In het conceptuele kader wordt aangegeven dat roddelen en extreme groepsvorming desastreuze gevolgen kunnen hebben voor de verandering. (Greengard July 2001). Er ontstaat bij de werknemers het gevoel geen voldoening te kunnen verkrijgen uit de dagelijkse werkzaamheden. Om deze reden ontstaat een algemeen negatief gevoel richting de teamleiders, het management en het uitgevoerde beleid.

Tijdens de observaties kwam naar voren dat er binnen Eikenstein ook deze negatieve en afwachtende houding aanwezig is. Er heerst binnen bijna alle leefgroepen een mentaliteit van: 'eerst zien en dan geloven.' Waardoor er geen enthousiasme meer aanwezig is rondom de gemaakte verandering. Veel groepsleiders voelen zich miskent en willen geen energie meer steken in elementen die veel onzekerheid opleveren. Een groepsleider zegt hierover in een interview: *"Inmiddels heb ik zoiets van ik zie het allemaal wel. Het zal mijn tijd wel duren. Ja.. zo langzamerhand krijg ik dat wel steeds meer ja. Vooral als het gaat om beslissingen die hogerop genomen worden. Heb ik zoiets van het zal allemaal wel. Uiteindelijk wanneer het allemaal naar de werkvloer gefilterd is. Maakt het allemaal heel weinig meer uit. Weinig verschil. Van voor en na dat de beslissing werd ingevoerd. Ze hebben bovenin de organisatie allemaal wilde plannen. Maar die worden zo verdund tegen de tijd dat ze bij ons zijn, is er niets meer van over."*

Wat in het hierboven weergegeven citaat duidelijk naar voren komt is dat de groepsleider zijn mentaliteit afwachtend en in eerste instantie negatief is. Deze ervaringen zijn ook opgedaan tijdens de observaties. Opgemerkt dient te worden dat deze negatieve houding niet beperkt blijft de mentaliteit maar ook uitwerkt in het handelen. Een voorbeeld over het beveiligen van een voorraadkast bevestigt deze stelling. Volgens de regels hoort deze kast niet op slot te zijn. Wanneer er door een teamleider ontdekt werd dat deze kast toch op slot zat, werd deze verwijderd en uitgelegd waarom deze maatregel genomen werd. Toen de teamleider enkele minuten later weer terugkeerde op de groep bleek de kast weer beveiligd te zijn.

#### **6.5. En de implementatie van het opvoedperspectief dan?**

In de voorgaande paragrafen zijn de gevolgen van de verschillende veranderingen beschreven. De gevolgen van de verandering van de teamleidersrol en de implementatie van het opvoedperspectief zijn duidelijk aanwezig. De groepsleider is onzeker geworden over zijn gedachten, het beleid en de mate van leidinggeven. Hierdoor is er een cynische en afwachtende houding ontstaan, waarbij groepsvorming en een overheersende roddelcultuur de boventoon voert. Uiteindelijk lijkt dit voor alle medewerkers van de organisatie een onwenselijke situatie die veranderd moet worden. De vraag die tenslotte gesteld kan worden is welke invloed de groepsvorming, de roddelcultuur en de afwachtende houding heeft op de implementatie van het opvoedperspectief.

Wanneer er sprake is van intensieve groepsvorming kunnen de coalities en de sterke informele netwerken de organisatie polariseren en de weerstand tegen de verandering versterken. Mensen gebruiken hun eigen netwerken binnen de organisatie om hun persoonlijke doelen, die veelal verschillen met de doelen van de organisatie, gerealiseerd te krijgen. (Krackhardt, Hanson 1993). Een element dat de groepsvorming,

en dus de weerstand tegen te verandering, versterkt is de intensieve roddelcultuur binnen Eikenstein. Roddelen en groepsvorming vormen samen een negatieve spiraal, waarbij zij elkaar steeds verder versterken. Bovendien verslechtert deze negatieve spiraal de vertrouwensband tussen team- en groepsleider. Wanneer de teamleider geen antwoord kan geven op de gestelde vragen of in roddels in een negatief daglicht wordt gesteld zal het vertrouwen afnemen.

Al met al kan geconcludeerd dat de huidige situatie geen positief effect heeft op het gevoel van de medewerkers, de beeldvorming over de functie van de teamleiders, en de invoering van de opvoedmethodiek. De huidige situatie dient dus veranderd te worden. In het volgende hoofdstuk zullen de voorgaande hoofdstukken worden samengevat en de hoofd- en deelvragen beantwoord worden. Vervolgens zullen er op basis van literatuur aanbevelingen gedaan worden om de huidige situatie aan te passen.

## 7. Aanbevelingen: achter de tralies schijnt de zon

---

In dit hoofdstuk van het onderzoeksrapport zullen de resultaten worden samengevat en in verband gebracht worden met de opgestelde hoofd- en deelvragen. Vervolgens zullen er aanbevelingen gedaan worden op basis van de resultaten, conclusies en literatuur.

### 7.1. Conclusie van het onderzoek.

Gesteld kan worden dat de medewerkers, specifiek de groepsleiders, het krijgen, geven en de openheid van informatie relatief laag waarderen. De lage waardering is ontstaan in de loop der jaren door verschillende veranderingen. In de afgelopen jaren hebben er vele veranderingen plaatsgevonden binnen de locatie Eikenstein, onderdeel van JJI De Heuvelrug. De twee belangrijkste zijn hieronder kort samengevat.

#### 1. Verandering teamleidersrol.

In 2004 heeft er een verandering van de teamleidersrol plaatsgevonden.

De functie meewerkend teamleider op de groep is verdwenen en de teamleider op afstand is ingevoerd. Hierdoor ervaren de teamleiders een hoge werkdruk en kunnen zij weinig op de groepen zijn. Het gevolg hiervan is dat de teamleider een minder ondersteunende en coachende rol kan hebben bij het invoeren van nieuwe beleidslijnen. Ook hebben er veel structurele veranderingen plaatsgevonden, wisseling van posities en zijn er veel vacatures geweest.

#### 2. Invoeren van het opvoedperspectief

De belangrijkste verandering op inhoudelijk gebied is de overgang van beheersmatig werken naar het werken met het opvoedperspectief in 2006. Deze verandering is in vele verschillende beleidslijnen uiteengezet met 1 doel: het kind centraal stellen. Voor vele medewerkers is dit een intensief proces omdat er een omschakeling gemaakt moet worden in het gehele werkproces en de achterliggende waarden. Hierbij is de ondersteunende functie van een teamleider zeer van belang. Gemerkt is dat een aantal medewerkers nog bestempeld worden een "beheersmatige"denker. Het lijkt dus lastig om deze verandering levend te krijgen, te houden in de normen en waarden van de groepsleiders. Door het beleid uit te zetten in vele beleidslijnen wordt dit door de groepsleider als verwarrend ervaren en ziet hij door het bomen het bos niet meer.

Beide veranderingen staan op gespannen voet met elkaar. Wanneer er een beleid eigen moet worden gemaakt, vergt deze veel begeleiding, inspanning en coachen. Wanneer dit ontbreekt, of in mindere mate aanwezig is zal dit de weerstand versterken tegen het veranderproces en er de negatieve houding ontstaan. Bate (Bate 1998, pg 119) noemt deze ontwikkeling structuralisme. Hij stelt dat veranderingactiviteiten een periode van structurele stabiliteit horen te kennen waarin werknemers kunnen wennen en routine kunnen aanbrengen. De werknemers hebben de ruimte nodig om nieuwe relaties te bevestigen. Wanneer deze zekerheid niet geboden wordt ontstaat er een gevoel van chaos, onduidelijkheid en een afwachtende houding.

Door beide veranderingen is er sprake van een gevoel van onzekerheid onder de groepsleider. Bate (Bate 1998, pg 98) geeft aan dat de verandering op zichzelf nu het probleem is geworden. Ze stelt hij: "Reorganization and the constant reshuffling of roles had left people unsure of what they were expected and authorized to achieve; just when they have thought they found out, it would be all change again, and a whole new set of relationships would be have learned. The constant upheaval of reorganization had also created the normal insecurity and low commitment."

Verder heerst er onder de groepsleiders het gevoel dat de vertrouwens- en adviesrelatie met de teamleider verminderd is dan wel niet verdwenen. Om deze zekerheid toch te kunnen garanderen is er sprake van extreme groepsvorming, een roddelcultuur en een zeer afwachtende houding richting andere groepen, het beleid en het management.

Door deze extreme groepsvorming en roddelcultuur krijgt de groepsleider andere informatie in de wandelgangen dan de teamleider hen verstrekt. Deze beide elementen verklaren de lage waardering voor het krijgen van informatie. Dit kan tevens mede lage waardering van de openheid van informatie verklaren.

De groepsleiders voelen zich in mindere mate aangestuurd doordat de teamleider minder op de groep aanwezig kan zijn. Doordat de werkdruk van de huidige teamleider hoog is en ook andere prioriteiten heeft, behalve het aansturen van de groep, is het gevoel van sturing op de groep minder. Waar de groepsleider vroeger altijd het gevoel had ondersteuning te kunnen vragen aan de teamleider, is voor het gevoel deze ondersteuning nu verdwenen. Deze ontwikkeling verklaart daarom de lage waardering voor het ondersteunende leiderschap.

Door de wandelgangverhalen, de groeps culturen en het wij/zij gevoel is er onder groepen, en soms zelfs binnen de groepen, een gevoel ontstaan van onrechtmatig uitvoeren van de procedures. De verschillende management -en denkstijlen van de teamleiders versterkt deze factor. De groepsleider voelt zich niet rechtmatig behandeld. Zij verwachten van de teamleider dat zij bij iedereen dezelfde regels hanteren en op dezelfde wijze corrigeren. Hierdoor wordt het corrigerend leiderschap laag gewaardeerd.

Ten slotte kan er geconcludeerd worden dat er door de negatieve spiraal van de roddelcultuur en de groepsvorming een negatieve, cynische en afwachtende houding is ontstaan bij de groepsleiders. Om deze reden is de groepsleider in mindere mate bereid informatie met zijn collega's te delen. Dit kan mede de lage waardering van de openheid van informatie verklaren.

## **7.2. De groepsleider vraagt en het management draait?**

De vraag die opkomt tijdens het lezen van de conclusies is: maar hoe nu verder? Duidelijk is dat de werknemer niet tevreden lijkt te zijn met de huidige informatie en leiderschapscultuur. De uitwerkingen van de beide veranderingen zijn ook al eens, in andere woorden benoemd in een cultuuronderzoek dat heeft plaatsgevonden in 2006. (Kampinga 2006) In het onderzoek is een eerste inventarisatie gemaakt over de tevredenheid van de werknemers over de huidige cultuur. Er zijn interviews afgenomen en gesprekken gevoerd binnen verschillende lagen van de organisatie. Het feit dat er geen oorzaken voor de benoemde verbeterpunten zijn benoemd wordt nalatig gevonden en leidt tot een onvolledig beeld over de dieperliggende oorzaken van de ontstane problemen.

De conclusie van het rapport is: *" In de toekomst zouden de respondenten liever zien dat er een cultuur ontstond die zich liet duiden als een rolcultuur. In dit type cultuur wordt stabiliteit en zekerheid gevonden in regels, communicatie en gezagslijnen. Besluiten zouden moeten worden opgenomen op zakelijke gronden volgens vaste procedures en door bevoegden. De respondenten zijn van mening dat er in een omgeving, waarin ook aandacht is voor de correcte omgangsvormen en hiërarchie effectief gewerkt kan worden."*

Opvallend in deze conclusie is dat de rolcultuur veelal overeenkomt met veel uitvoerende elementen van het beheersmatig denken. Wat de groepsleider dus eigenlijk wil is duidelijkheid, structuur en regels op basis van effectiviteit en sturing. Een feit is echter dat deze elementen niet meer gegarandeerd kunnen worden in de huidige maatschappij en werkvormen van het opvoedkundig Eikenstein. In een omgeving waarin verandering- en aanpassingsvermogen een noodzaak lijkt te zijn kan de bovenstaande rolcultuur niet uitvoerbaar gemaakt worden wanneer er gewerkt wordt vanuit het opvoedperspectief. Deze nieuwe methodiek vraagt van de groepsleider eigen inschattingen te maken, initiatief en inzicht te tonen in de individuele persoon. Het uitvoeren van taken en regels lijken dan ook niet meer toepasbaar te zijn.

De geschetste aanbevelingen in het cultuuronderzoek uit 2006 lijken dan ook voornamelijk uit de rolcultuur en de ontevredenheid van de groepsleider voort te komen. Het bureau geeft aan dat een aantal punten verbeterd dienen te worden zoals de aanstuurbaarheid van de groepsleider, het roostermanagement, de vergaderingen, de nevenactiviteiten en de werving en selectie van nieuwe medewerkers. Naar mijn mening zijn dit echter niet de juiste oplossingen voor de problemen.

De huidige cultuur is momenteel namelijk negatief ingesteld. Het feit dat de groepsleiders het eind 2006 vervelend vonden dat het rooster niet goed functioneert, moet niet betekenen dat dit verbeterd dient te worden. De mening die heerst is dat de negatieve mentaliteit aangepast dient te worden in plaats van enkel structurele oplossingen te zoeken. Een teamleider zegt hierover: *"Als je een stok zoekt om mee te slaan, dan vind je die ook. Je vindt altijd dingen die beter moeten in jouw beleving. En als je die maar hard genoeg zoekt dan kan je die wel vinden...Dat kan gewoon niet anders. Ennuh dat wordt ook wel gemerkt. Maar goed als je zoeken naar dingen dan vind je die."* Hieruit kan worden opgemaakt dat wanneer de huidige cultuur niet veranderd wordt de groepsleider altijd elementen blijft vinden die negatief zijn.

### **7.3. Dialooggedachte: praten de oplossing?**

De hierboven beschreven aanbevelingen in het cultuur onderzoek lijken slechts een doekje voor het bloeden te zijn. De huidige cultuur is zo sterk dat deze niet door enkel structurele en beleidsaanpassingen veranderd kan worden. Om deze reden heeft het huidige management de dialooggedachte in gebruik gesteld om de groepsleider te kunnen bereiken en de negatieve mentaliteit te kunnen veranderen. De dialooggedachte wordt gedefinieerd als: *"vanuit contact (in interactie met de buitenwereld en werkvloer) zien wat er leeft in het informele circuit en daar eigen en gezamenlijke interventies op afstemmen."* (Aardema 2005)

Vanuit deze gedachte hebben het management en de teamleiders getracht in contact te komen met de groepsleiders. Vanuit het houden van conversaties moest de groepsleider zijn negatieve mentaliteit om kunnen zetten in een positieve houding richting de organisatie, elkaar en het opvoedperspectief. De essentie ligt hierbij voornamelijk in het feit dat er sprake is van een wisselwerking tussen de twee of meerdere personen. Zij hebben dan beide invloed op het gesprek en het beleid, de brainstormmentaliteit wordt gewaarborgd.

Tijdens de observaties is vastgesteld dat de dialooggedachte en de uitvoering hiervan niet het gewenste effect lijkt te hebben. In eerste instantie wordt dit veroorzaakt door het feit dat niet elk lid van de organisatie in deze gedachte geloofd. Verder dient opgemerkt te worden dat de dialooggedachte vaak niet op juiste wijze in uitvoering gebracht wordt binnen Eikenstein.

Tijdens de observaties is geconstateerd dat de gedachte voornamelijk gebruikt wordt om personen nieuwe feiten of ontwikkeling en mede te delen, en het opvoedperspectief te herhalen. Door de tijdsdruk tijdens vergaderingen wordt de mogelijkheid voor een dialoog wel aangeboden, maar niet op juiste wijze uitgevoerd. Deze wordt meestal snel overheerst door de algemene mening van de voorzitter die door moet naar het volgende agendapunt.

Tijdens de teamvergaderingen viel het op de teamleider wel om duidelijke input van de groep vroeg, waarna er vaak afwachtend en negatief gereageerd werd. Dit wordt hoogstwaarschijnlijk veroorzaakt door de negatieve spiraal van het groepsdenken, de roddelcultuur. De ism die Bate (1998) hierbij noemt is die van segmentalisme. Segmentalisme is een negatieve vorm van groepsdenken waarbij rivaliteit, de wet van de sterkste en machtsstrijd centraal. Hij geeft hierbij aan dat bij het invoeren van veranderingen de structuur van de organisatie vergeten moet worden om segmentalisme te voorkomen of te verminderen. Er dienen groepen te ontstaan die door de verschillende departementen heen gaan en multidisciplinair zijn. Hierdoor gaan alle verschillende groepen met elkaar communiceren met als resultaat een brainstorming waarin alle groepen zich betrokken voelen.

Belangrijk lijkt het voor Eikenstein om meer focus te leggen op de interne relaties. Wanneer de alom aanwezige informele netwerken gezien en erkend worden kunnen deze minder intens worden zodat zij positieve invloed hebben op de organisatie. De dialoog in de organisatie dient niet alleen gecreëerd te worden maar ook daadwerkelijk te worden gestuurd door de teamleiders. Dit betekent dat de groepsleiders het gevoel kunnen hebben dat hun mening gerespecteerd wordt, zij vragen kunnen stellen en het niet erg is om onzeker te zijn.

#### **7.4. Advies, vertrouwen en autoriteit; de sleutel die de poorten opent.**

Voordat de dialooggedachte op juiste wijze ingevoerd kan worden lijkt het in eerste instantie belangrijk om de negatieve mentaliteit van de groepsleiders om te zetten in positieve gedachten. In de verschillende hoofdstukken kwam naar voren dat er een negatieve en afwachtende houding is ontstaan door de combinatie van de verandering van de teamleidersrol en de overgang van het beheersmatig werken naar het opvoedperspectief. Er is binnen Eikenstein sprake van intensieve groepsvorming die zorgt voor vele informele netwerken. Deze groepsvorming en de negatieve houding versterken elkaar. Deze negatieve houding is ontstaan doordat de vertrouwens- advies- en autoriteitsrelatie tussen de groepsleider en de teamleider beschadigd is. Belangrijk is dus om eerst deze relaties te herstellen, zodat er een basis ontstaat om de dialoog aan te kunnen gaan. De literatuur in het conceptuele kader geeft aan dat de aanwezige informele netwerken ook gebruikt kunnen worden om de weerstand tegen de verandering en elkaar te verminderen.

In eerste instantie dient dus de vertrouwensrelatie tussen de groepsleider en de teamleiders weer opgebouwd te worden. Deze relaties vergroten de zekerheid en het vertrouwen in elkaar, de organisatie en het proces. Wanneer iemand vertrouwd wordt kan er vanuit gegaan worden dat er meegewerkt wordt aan de verandering. Wanneer het vertrouwen beschadigd is de kans op medewerking en samenwerking sterk verlaagd. Wanneer er goed gebruik gemaakt wordt van het vertrouwennetwerk kan deze weerstand verlagend werken voor de gehele organisatie en de intensieve groepsvorming doen afnemen. Om deze relatie te herstellen zijn een aantal gegevens belangrijk. Kanter (Kanter 1989) geeft aan dat vertrouwen, communicatie en advies de meest belangrijke informele netwerken zijn die de relatie tussen het management en de werknemer bepalen.

De werknemer moet in eerste instantie het vertrouwen terug krijgen in de organisatie en het proces. Zij moeten duidelijk in beeld krijgen waarom het proces waarin zij zich bevinden noodzakelijk is en welke positieve effecten dit voor hen kan hebben. Een focuspunt in het verbeteren van de legitimiteit kan zijn dat het beleid binnen Eikenstein, nu in vele lijnen uitgezet, duidelijker geconcretiseerd dient te worden. De groepsleider moet vooral het belang kunnen zien voor de jongeren zelf en hun eigen werkomgeving. In de lijn der verwachting ligt dan dat er meer werkverdoening zal gaan ontstaan en de legitimiteit vergroot wordt. Door de communicatie en de ervaringen rondom het proces te versterken kan de het vertrouwen in de teamleiders en de organisatie vergroot worden.

Een andere wijze om de vertrouwensrelatie te herstellen is op basis van kennis. Hierbij speelt het geven van advies een belangrijke rol. Het geven van advies komt vooral naar voren in de dagelijkse gang van zaken. De basis van dit netwerk wordt bepaald door de structuur van de organisatie en de individuele waarde die de persoon er aan geeft. Doordat Eikenstein getypeerd kan worden als een organisatie waarin veel professionals werken blijft de macht vaak onderin de organisatie, bij de specialisten, de wetenschappers en de welzijnswerkers. Professionals laten zich niet zoveel vertellen door de organisatie wanneer dit niet gebaseerd is op kennis. (Bovens et al. 2001)

De adviesrelatie kan hersteld worden door ervoor te zorgen dat de teamleider de maximale hoeveelheid kennis bezit over het werken met jongeren en de opvoedmethodiek. Wanneer de teamleider de kennis bezit om de groepsleider te sturen

in het handelen naar het opvoedmodel, gaat deze vanzelf merken dat de methode werkt. Dit element versterkt ook de vertrouwensrelatie tussen de groepsleiders en de teamleiders. Wanneer de groepsleider merkt dat de aangedragen oplossingen effect hebben op de jongeren zal het vertrouwen in de bekwaamheid van de teamleider toenemen. De werking van het kenniselement kan in het huidige Eikenstein al geconstateerd worden. De teamleiders Ester en Henk hebben veel verstand over het werken met jongeren, de gedachtes achter het opvoedmodel en weten dit op juiste overtuigende toon te communiceren aan de groepsleiders. Tijdens de observaties is gemerkt dit in de teams van deze teamleiders de weerstand rondom het opvoedmodel minder groot is dan in de andere teams. Naast dit kenniselement hebben echter ook andere factoren een rol gespeeld in de verschillende groepswaarden, die eerder in de datahoofdstukken zijn uitgelicht.

De kennis zorgt er tevens voor dat de autoriteit van de teamleider vergroot wordt. De autoritaire relatie kan getypeerd worden als de waarde die gehecht wordt aan de autoriteit. Deze is voornamelijk afhankelijk van het feit of deze geaccepteerd wordt door de medewerker. Hierbij speelt transparantie een belangrijke rol. De informatie die gegeven wordt dienen voor de gehele organisatie hetzelfde te zijn en beknopt worden weergegeven.

Wanneer deze relaties in ontwikkeling zijn, zal de mentaliteit van de groepsleider in de loop van de tijd veranderen. Wanneer dit gerealiseerd is, is sprake van een flexibele groepsleider die bereid is om zich in te zetten voor de organisatie: het opvoeden van de jongeren. Door de heersende mentaliteit ligt de focus en het belang daar waar hij hoort, in plaats van het genereren van zekerheid. Doordat deze zekerheid nu geboden wordt door de relatie met de teamleider is het mogelijk dat de intensieve groepsvorming en de negatieve gevolgen ervan af zal nemen. Buchanen en Huczynski (Buchanan, Huczynski 2004) geven aan dat groepsdenken ook positieve effecten kan hebben voor de organisatie. Positieve effecten zijn dat men veel over heeft voor elkaar binnen de groep, zij gaan figuurlijk voor elkaar door het vuur. Er is ook veel persoonlijk contact waardoor persoonlijke banden ontstaan en waarschijnlijk de werkvoldoening positief ervaren wordt. Wanneer deze groepsverbanden gebruikt kunnen worden om de groepsleiders elkaar te kunnen laten stimuleren en advies te geven zal er een lerende en openstaande groepsleider ontstaan.



## Bibliografie

- A3-jaarplan 2008, *A3-Jaarplan 2008 JJI De Heuvelrug- Locatie Eikenstein (versie 01)*, De Heuvelrug.
- Aardema, H. 2005, *Stille waarden*, Open Universiteit, Heerlen.
- Basis Vragenlijst Amsterdam 2007, *BASAM-rapport De Heuvelrug*, intern onderzoek edn, De Heuvelrug.
- Bate, P. 1998, *Strategies For Cultural Change* Butterworth Heineman, Oxford,
- Bernard & Chester, I. 1938, *The functions of the executive*, Harvard university Press, Cambridge.
- Boer, R. 2007, *Strikte en chille opvoeders; Interventieonderzoek naar een gezamenlijk perspectief op opvoeden in JJI De Heuvelrug, locatie Eikenstein*, Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, Utrecht.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P., van Twist, M.J.W. & Rosenthal, U. 2001, "hoofdstuk 6; organisatie in management" in *Openbaar Bestuur; beleid, organisatie en politiek* Kluwer, Alphen aan den Rijn.
- Buchanan, D. & Huczynski, A. 2004, "Hoofdstuk 22; decision-making" in *Organisational Behaviour; An Introductory Tekst*, 5th edn, Prentice Hall, Edinburgh, pp. 772.
- Competentieprofielen JJI De Heuvelrug 2005a, *Competentieprofiel Gedragwetenschapper Behandeling JJI de Heuvelrug*, De Heuvelrug. C
- Competentieprofielen JJI De Heuvelrug 2005b, *competentieprofiel teamleider JJI De Heuvelrug*, De Heuvelrug.
- Deacon, D., Pickering, M., Golding, P. & Murdock, G. 1999 *Reseraching Communications: a practical guide to methods in media and cultural analysis* Oxford University Press, Oxford, pp. 248-277.
- Dean, J.W., Brandes, P. & Dharwadkar, R. 1998, "Organizational Cynism", vol. 23, no. 2, pp. 342-352.
- Flasche, A. 1996, "The Double Edge of Networks. An Analysis of the Effect of Informal Networks on Cooperation in Social Dilemma's",
- Gastelaars, M. 2007, , Universiteit Utrecht.
- Gastelaars, M. 2006, *Excuses voor het ongemak, de vele gevolgen van het klantgericht organiseren*, Uitgeverij SWP, Amsterdam.
- Geertz, C. 1973, *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*, Basic Books, New York.
- Greengard, S. July 2001, "Gossip poisons Business HR Can Stop it", , pp. 24-28.
- Hart van Nederland (2008) late uitzending 26 juni.
- Henn, M., Weinstein, M., Foard, N. 2006, *A short introduction to social research*, Sage Publications, London
- Hodson, R. 1993, "Group standards and the organization of Work: the effort Bargain Reconsidered", vol. 5, pp. 55-80.
- Janis 1972, *Victims of groupthink: a psychological study of foreign policy decisions and fiasco's*, Houghton Mifflin, Boston.
- Kampinga, M.G. 2006, *Hoe waarden medewerkers van JJI Eikenstein de huidige cultuur binnen de instelling en wat vinden zij een wenselijke cultuur*, intern rapport, vertrouwelijk edn, Eikenstein.

- Kanter, R.M. 1989, *When Giants Learn to Dance. Managing the Challenge of Strategie, Management and Careers in the 1990s*, Simon & Schuster, London.
- Katz, D. & Kahn, R.L. 1966, *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley and Sons, New York.
- Krackhardt, D. (ed) 1992, *The strength of strong ties: The importance of Philos*, Harvard Business School Press.
- Krackhardt, D. & Hanson, R.J. 1993, "The Company Behind the Chart", , pp. 104-111.
- Mangioni, T.W. & Quin, R.P. 1974, "Job Satisfaction, Counterproductive Behavior and Drug Use at Work", vol. 60, pp. 114-116.
- Merry, S. (ed) 1984, *Toward a General Theory of Social Control*, Academic Press, Orlando.
- Noordegraaf, M. 2004, "Hoofdstuk 2: Interventiefuik" in *Management in het Publieke Domein* Coutinho, Bussum, pp. 43-72.
- Nova(2008)[Http://www.novatv.nl/index.cfm?ln=nl&fuseaction=videoaudio.details&reportage\\_id=6151](http://www.novatv.nl/index.cfm?ln=nl&fuseaction=videoaudio.details&reportage_id=6151)
- O'Connor, C.A. 1993, "Resistance: The Repercussions of Change", vol. 14, no. 6, pp. 30-36.
- Telegraaf, 8 april 2008, "Gedetineerde meiden in greep loverboys"
- Sanders, K., Snijders, T. & Stokman, F.N. 1998, *Editorial: Effects and Outcomes of Informal relations Within Organisations*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.
- Shweder, R.A. & LeVine, R.A. (eds) 1984, *Culture Theory. Essays on mind, Self and Emotion*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Silverman, D., 2005, *Doing qualitative research*, SAGE publications, London
- Simmons, A. 1999, *A safe place for dangerous truths: using dialogue to overcome fear and distrust at work*, .
- Snijders, T. 1998, *Methodological Issues in Studying Effects of Networks in Organizations*, Kluwer Academic Publishers, Boston.
- Stanley, D., Meyer, J. & Topolnytsky, L. 2005, "Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change", vol. 19, no. 4, pp. 429-459.
- Volkskrant (2008), *Rouvoet creëert een moloch in de jeugdzorg*, voorpagina 14 juni 2008
- Weick, K.E. 2001, *Making sense of the organisation*, Blackwell, Oxford, Malden.
- Wittek, R. & Wielers, R. 1998, *Gossip in Organisations*, Kluwer Academic Publishers, Netherlands.

## Verklarende woordenlijst

**Autoritaire relaties en hiërarchie:** informele relatie in een organisatie. De waarde die gehecht wordt aan de autoriteit, welke voornamelijk afhankelijk is van het feit of deze geaccepteerd wordt door de medewerker. Hierbij speelt het transparant zijn en kennis van zaken een belangrijke rol.

**BASAMvragenlijst:** Kwantitatief onderzoek uitgevoerd binnen Eikenstein rondom de tevredenheid van de medewerkers. Gegevens zijn de basis voor dit onderzoeksrapport.

**Beheersmatig werken:** een methode die binnen Eikenstein jaren lang in uitvoering is gebracht. Centraal staan, straffen, regelmaat en het beheersen van structuur.

**Bila:** een overleg tussen het afdelingshoofd en een lid van de organisatie, om de voortgang te bespreken.

**Civielrechtelijk geplaatst:** Jongeren die geplaatst worden op basis van hun verleden, zij dreigen te 'ontsporen'. Bijvoorbeeld: tegen bescherming van loverboys of eerwraak.

**Competentiemodel:** een nieuwe methodiek die in 2001 is ingevoerd. Hierbij staat de ontwikkeling van de jongeren op basis van positieve feedback, leermomenten centraal. De jongeren dient opgevoed te worden in plaats van gestraft.

**Corrigerend leiderschap:** medewerkers geven aan dat zij de mate waarin hun direct leidinggevende hen controleert en reageert op slechte prestaties, relatief laag waarderen. (waardering 2.6)

**Cultuuronderzoek:** onderzoek uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. (eind 2006)

**Dialooggedachte:** gedachte gehanteerd door het management. het doel: vanuit contact (in interactie met de buitenwereld en werkvloer) zien wat er leeft in het informele circuit en daar eigen en gezamenlijke interventies op afstemmen."

**Eikenstein:** Een locatie van de Justitiële Jeugdinrichting De Heuvelrug. Deze locatie is een opvanginrichting. De jongeren worden voor onbepaalde tijd ingesloten, waarna zij overgeplaatst worden naar een behandelinrichting. Deze jongeren zijn civiel of strafrechtelijk geplaatst binnen Eikenstein.

**Eikenstein pupil maken:** De pupil die zich diende te vormen naar een ideaal beeld, waarin er geen verschillen waren tussen individuen. Dit creëren van de 'ideale' pupil nam de teamleider een belangrijke plaats in.

**De Heuvelrug:** Justitiële Jeugdinrichting met drie locaties; Eikenstein (opvang), Lindehorst (behandel) en Overberg (behandel).

**De jongeren centraal:** een nieuwe impuls in de opvoedmethodiek (2006), waarbij de individuele jongere, het fasemodel en zijn ontwikkeling centraal staan.

**Gedragswetenschappers:** personen die een ondersteunde functie op de leefgroepen hebben. Zij ondersteunen de groepen en schrijven de behandelplannen voor de jongeren. De gedragswetenschapper levert voornamelijk een bijdrage aan de

behandeling van de pupillen, die er op gericht is om de kans op recidive zoveel terug te dringen.

**Geven van informatie:** medewerkers geven aan dat de mate waarin zij informatie verstrekken binnen de organisatie relatief laag wordt gewaardeerd. (waardering 3)

**Groepsleider:** persoon die leiding geeft aan de jongeren op de leefgroep. Er zijn per leefgroep 8 teamleiders, die elkaar afwisselen in 2 shifts. Meestal zijn er twee a drie groepsleiders per dagdeel.

**Instrumentale relaties en advies:** informeel netwerk over de dagelijkse gang van zaken. De basis van dit netwerk wordt bepaald door de structuur van de organisatie en de individuele waarde die de persoon geeft aan vormen van leiderschap en collega's.

**Intieme relaties en vertrouwen:** Informele relatie met het management en andere collega's. Wanneer iemand vertrouwd wordt kan er vanuit gegaan worden dat er meegewerkt aan processen, begrip voor elkaar is, en ondersteuning wordt geboden.

**keyfob:** eivorming stukje plastic waarmee de deuren binnen de inrichting geopend kunnen worden.

**Krijgen van informatie:** medewerkers geven aan dat de mate waarin in zij informatie krijgen van anderen binnen de organisatie niet als zeer positief ervaren. (waardering 3)

**Leefgroep:** Een afgesloten deel van Eikenstein waarin de jongeren zich bevinden. Er zijn tien leefgroepen. Binnen deze groepen leven de jongeren met elkaar en hun teamleiders. De afgesloten omgeving bestaat uit een woonkamer, keuken, kantoor van de groepsleider en 10 individuele kamers.

**MTO:** een overleg tussen alle leden van het management. Aanwezig zijn: afdelingshoofd, hoofd staf, hoofd onderwijs, hoofd beveiliging, hoofd jeugd detentie.

**Nachtedetentie jongeren:** In Eikenstein zijn er ook enkele jongens aanwezig die tijdens hun verblijf de mogelijkheid krijgen om overdag te werken en/of stage te lopen. Na werktijd dienen de jongens terug te keren naar Eikenstein waar zij zich direct bij de groep voegen en de daarbij behorende regels gehoorzamen.

**Paradox tussen uitvoeren en opvoeden:** De paradox bestaat uit het feit dat Eikenstein zorg draagt voor de ontwikkeling van de jongeren, en hen verder dient te helpen in hun ontwikkeling. Eikenstein is echter ook verantwoordelijk voor het op juiste wijze uitvoeren van de door justitie opgelegde straffen. Binnen de organisatie zorgt dit voor een tegenstrijdigheid waar een balans in gezocht dient te worden.

**Pupillen:** Jongeren die voor onbepaalde tijd, opgevangen worden binnen Eikenstein.

**Pupilbespreking:** vergadering tussen de teamleider en de groepsleiders van een leefgroep. In dit overleg wordt de voortgang van de pupillen besproken. Elementen die hierbij aan bod komen zijn verlof, voogden, contact met andere jongeren en de vorderingen in het fasesysteem.

**Openheid in de informatievoorziening:** de medewerkers geven aan dat zij de mate waarin zij de ruimte hebben om openlijk met elkaar van gedachten te wisselen relatief laag waarderen. (waardering 3,3)

**Staf-Lijnoverleg:** een overleg waarbij alle leden van de staf en de lijn aanwezig zijn. Zie voetnoten 2 en 3. Voorgezeten door het afdelingshoofd.

**Stimulerend leiderschap:** medewerkers geven aan dat de mate waarin hun direct leidinggevende hen stimuleert om mee te denken over de uitvoering van het werk, niet als positief wordt ervaren. (waardering 3,3)

**Strafrechtelijk geplaast:** Jongeren die geplaast worden op basis van een uitspraak van de rechter, veelaal na het plegen van (meerdere) misdrijven.

**Stuurgroep Competentiemodel:** een werkgroep die gecreëerd is om een juiste invoering van het opvoedperspectief te kunnen garanderen. Voorgezeten door het afdelingshoofd

**Teamleider:** persoon die de groepsleiders van twee leefgroepen aanstuurt. Verwacht wordt dat zij zorgen voor een juiste uitvoering van het beleid, sturing en ondersteuning geven aan de groepsleiders en meeschrijven met nieuw beleid. Er zijn vijf teamleiders.

**Teamvergadering:** vergadering tussen een teamleider en de groepsleider van een leefgroep. In dit overleg worden de lopende zaken, ontwikkelingen binnen een team en beleidselementen besproken. Plaats: de leefgroep of het kantoor van de teamleider.

**Verandering teamleidersrol:** een verandering in 2004 waarbij de functie en positie van de teamleider veranderde. Er werd overgegaan van 10 naar 5 teamleiders, die niet meer meewerkte op de teams. Het doel: de teamleiders de eerste managementlaag laten vormen

**Voorgebouw:** deel van het complex. Een niet beveiligde zone waarin zich het management en ondersteunende diensten zich bevinden.

