

William Schrikker Groep – RVE Jeugdbescherming

Koorddanser van beroep



Over het vele positioneren in het werk van gezinsvoogden en het belang van een sociaal vangnet

Evelien Vink (3066096)

Bestuurs- en Organiseringswetenschap

Universiteit Utrecht

28 april 2009

Koorddanser van beroep

Over het vele positioneren in het werk van gezinsvoogden en het belang van een sociaal vangnet

20 april 2009

E. Vink

Dit onderzoeksrapport is het product van een zes maanden durend kwalitatief onderzoek – de afsluiting van mijn bachelor – dat ik heb gedaan bij de William Schrikker Groep, Resultaat Verantwoordelijke Eenheid William Schrikker Jeugdbescherming, regio Midden, provincie Gelderland. Ik heb dit onderzoek uitgevoerd in het kader van de leerkring ‘Nieuwe Uitdagingen aan de Culturen van Organisaties’ binnen mijn opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap, aan de Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap, onderdeel van de Universiteit Utrecht.

• | Inhoudsopgave

1	Managementsamenvatting.....	3
2	Voorwoord.....	4
3	Introductie op onderzoeksrapport & -context.....	5
4	Methodische keuzes.....	8
	a. Wetenschapsfilosofische inslag.....	8
	b. Selectie en toegang tot het veld.....	9
	c. Dataverzamelingsmethoden.....	10
	d. Analyse van gegevens.....	10
	e. Kwaliteit.....	11
5	Discussie.....	13
6	Literair kader.....	14
7	Resultaten.....	18
	a. Continu positioneren.....	18
	b. Collega's als uitvalsbasis.....	23
8	Analyse & conclusie.....	28
9	Aanbevelingen.....	31
10	Literatuurlijst.....	32
11	Bijlagen.....	34
	a. Organigram.....	34
	b. Introductie e-mail.....	35
	c. Topiclijst.....	36
	d. Reflectie op rol als onderzoeker.....	37

1 | Managementsamenvatting

Gezinsvoogden van de William Schrikker Jeugdbescherming houden zich bezig met het veilig stellen en ondersteunen van de ontwikkeling van gehandicapte kinderen of kinderen van gehandicapte ouders vanuit een gedwongen kader. Zij doen dit zoveel mogelijk in de thuissituatie in samenwerking met ouders, maar organiseren het buitenshuis wanneer hier geen mogelijkheid toe gezien wordt. De gezinsvoogden zijn casemanager (hebben de regie over het netwerk van hulpverleners en ouders) en werken 'vanuit huis'. Van buitenaf wordt de organisatie geconfronteerd met inmenging van het publieke en politieke veld. In de trant van de gevestigde doelrationaliteit in de zorg moet er doelgericht, efficiënter en transparanter gewerkt worden. De drempel voor strafrechtelijke vervolging van professionals in de gezinsvoogdij is verlaagd vanwege misstappen door beroepsbeoefenaars. Tot slot is er de laatste jaren een flinke groei in het aantal zaken binnen de jeugdbescherming geconstateerd. Elk hebben deze ontwikkelingen gevolgen voor de manier waarop de gezinsvoogd invulling geeft aan de functie. De gezinsvoogd ziet zich zo – mede door de aard van het werk – genoodzaakt het zelf in functie continu te positioneren ten opzichte van vele betrokken actoren en factoren bij de gezinsvoogdij. Een balans moet gevonden worden tussen het een en het ander op vele vlakken: positie moet genomen in het grijze gebied tussen het werk domein en privé domein, tussen het flexibel meegaan met vragen of veranderingen vanuit de organisatie en stelling kiezen en tussen het nabij of op afstand zijn van de netwerkpartners en cliënt (vooral deze laatste neemt een bijzondere rol in in het werk van gezinsvoogden).

In dit onderzoeksrapport probeer ik antwoord te geven op de volgende vraag: **“Hoe geven gezinsvoogden van de William Schrikker Jeugdbescherming (regio Midden, provincie Gelderland) vorm aan het vele positioneren in hun werk?”** Enerzijds geef ik weer hoe dit moeten bepalen van de plaats vorm krijgt en wat het aan professionele kwaliteiten van de professional vraagt. Ook laat ik zien dat elke gezinsvoogd strategieën ontwikkelt om vorm te kunnen geven aan het positioneren en het omtrekken van grenzen. Het positioneren en ontwikkelen van strategieën is onderdeel van hun professionele rol. Anderzijds – hoofdzakelijk conclusies trekkend vanuit het werk van Erving Goffman – geef ik inzicht in de behoefte die gezinsvoogden voelen een uitvalsbasis te vinden in hun directe collega's (en leidinggevende). Het positie nemen – voornamelijk tegenover de ouders – gaat hen niet in de koude kleren zitten, maar deze emotie kan niet getoond in het contact met netwerkpartners en de ouders in het bijzonder. In het informele contact met hun collega's, hun *teammates*, krijgt de gezinsvoogd de ruimte het zelf achter de professional te laten zien. Wonden worden gelikt en de moraal gesterkt na heftige ervaringen in het werk, problemen die voortkomen uit de aangehaalde complexe context, zodat de professionele rol weer aangenomen kan worden wanneer het volgende optreden zich aandient. Dit onderlinge contact tussen gezinsvoogden is broodnodig om de professionaliteit in de gezinsvoogdij te behouden, om het vele positioneren in het werk te kunnen dragen. De cohesie onder gezinsvoogden is dan ook – al treffen zij elkaar weinig in levende lijve – zeer sterk te noemen; dit geldt voornamelijk binnen het kernteam. Een fysieke locatie waar men elkaar kan treffen is in die zin niet noodzakelijk omdat de samenhang ervaren wordt en behouden blijft via meer moderne middelen. De codes gelden dat men voor elkaar zorgt: er wordt in de gaten gehouden hoe de ander in zijn/ haar zaken zit, er wordt geassisteerd wanneer dit gevraagd wordt. Sleutelstrategie die hierin ontwikkeld moet worden is het initiatief tonen om uit te reiken naar hulp van anderen die op afstand zitten door de werkvorm.

2 | Voorwoord

Sinds twee jaar werk ik als zelfstandige zorgverlener in de thuiszorg. Ik haal veel genoegdoening uit het ondersteunen van mensen die in de thuissituatie wat extra handen kunnen gebruiken en merk dat ik bereid ben veel werk te verzetten om hun situatie zo leefbaar mogelijk te maken. De moeilijkheid in mijn werk vind ik het moeten plaatsen van jezelf ten opzichte van de ander die op jouw hulp leunt. We hebben beiden onze eigen opvattingen en behoeften, maar moeten samen een gezamenlijk zorgpad zien te vinden. Dit gebeurt echter niet op mijn terrein. Ik merk soms dat ik er behoefte aan heb om mijn werkwijze te meten aan die van collega's, hun te vragen hoe zij omgaan met situaties waarin veel van hun geduld en creativiteit gevraagd wordt. De lastigheid is dat zij voor mij allemaal op een afstand zijn...

Met deze werkervaringen in mijn achterhoofd, begon ik me te oriënteren op mogelijke onderzoeksorganisaties en –onderwerpen binnen de zorg. In de gezinsvoogdij herkende ik veel terug in het solistische werken en het moeten verhouden tot een cliënt. Mijn docent had al gauw haar lijntjes in de sector uitgegooid en voor ik het wist zat ik met de directiesecretaris van de William Schrikker Jeugdbescherming (WSJ) om de tafel om een koers uit te zetten voor mijn onderzoek. Nu, zes maanden later, kijk ik terug op een leerzame periode waarin ik niet alleen kennis en vaardigheden heb opgedaan in de bewuste context en rond het individueel ontwikkelen en volbrengen van kwalitatief onderzoek; ik heb ook veel geleerd over mezelf. Dit onderzoek heeft me bewust gemaakt van mijn voorliefde voor het verkennen en vertalen van onbekend terrein en heeft me zo nieuwe mogelijkheden doen inzien op carrièregebied.

De nodige dank ben ik verschuldigd aan mensen die op verschillende manieren betrokken zijn geweest bij (het tot stand komen van) dit onderzoek. Allereerst is daar Janny Nab, directeur William Schrikker Jeugdbescherming, die haar toestemming verleend heeft om het onderzoek te kunnen doen in de bewuste divisie en regio. Vervolgens wil ik Marieke Kranenburg, directiesecretaris, bedanken voor haar bereikbaarheid en inzet tijdens de opzetfase van het onderzoek. Dan ook Peggy van de Reijden, team manager binnen de regio Gelderland, die me geholpen heeft met het selecteren van geschikte respondenten aan de hand van mijn vele criteria. Binnen de organisatie wil ik voornamelijk de respondenten bedanken voor hun enthousiasme om mee te werken aan de interviews en voor de precisie waarmee ze mijn vragen hebben proberen te beantwoorden. Ook de andere Gelderse gezinsvoogden en leidinggevendenden maakten het doen van dit onderzoek als een warm bad voor me; ik heb me heel welkom gevoeld. Binnen de universiteit dan, zou ik mijn leerkringdocenten Marianne Dortants en Jeroen Vermeulen willen bedanken voor hun geduld en de regelmatige momenten waarop zij ons als studenten van feedback hebben voorzien. Hetzelfde geldt voor mijn intervisiegroepsleden die kritische kanttekeningen bij mijn stukken plaatsten en aan wie ik me kon meten tijdens de verschillende onderzoeksfases. Tot slot wil ik mijn directe familieleden bedanken voor hun interesse en luisterend oor als mijn hoofd soms overliep en voor de motiverende woorden die altijd volgden.

Utrecht, april

Evelien Vink

3 | Introductie op onderzoeksrapport & -context

Ik heb een jongetje van zes uit huis moeten halen op 5 december, Sinterklaas. Die zat geschminkt als zwarte piet op de bank met zijn moeder en toen kwam ik daar met mijn collega aan de deur... Ik had ook wel echt het idee dat het toen moest hoor. Ik had al crisisopvang voor ze geregeld, daar zijn ze op een gegeven moment weggestuurd, toen zijn ze bij oma terecht gekomen, maar daar moesten ze die zaterdag na Sinterklaas ook uit.

Ik had zoiets van ja, anders komen ze weer op straat te staan; nu ga ik gewoon een veilige plek zoeken voor die jongen. Ik vind het wel een hele grote verantwoordelijkheid, want wanneer gaat het nu goed thuis en wanneer niet? En wanneer – ik laat hem nu thuis wonen, maar, hoeveel schade loopt hij nu op? En wat is de schade als ik hem uit huis haal? Ik vind het ontzettend lastig. Je hebt echt met mensenlevens te maken (spreekt heftig). (Gezinsvoogd, vrouw, twee jaar werkzaam)

• Ontwikkeling doelstelling •

Tijdens één van mijn interviews werd ik geraakt door het bovenstaande verhaal wat een gezinsvoogd schetste rond een uithuisplaatsing. Het deed me inzien hoe heftig het werk van gezinsvoogden kan zijn en wat dit betekent voor de professional zelf. Ik merkte dat dit inzicht mijn onderzoeksfocus begon te sturen. Met welke lastige situaties krijg je als professional in de gezinsvoogdij te maken? Spelen er nog zaken naast de heftigheid van het werk zelf? Hoe geef je invulling aan dit soort moeilijke omstandigheden? Een beschrijving van professioneel handelen van onderaf. Als hoofddoel stelde ik mezelf gezinsvoogden de ruimte te willen bieden om inzicht te geven in de manier waarop zij betekenis geven aan hun drukkende werk en de drukkende context waarbinnen zij werken. Misschien nog wel meer naar buiten dan naar boven (de top van de organisatie): later meer hierover.

• Werkinvulling gezinsvoogd •

Maar wat is dat 'drukkende werk' dan dat gezinsvoogden van de William Schrikker Jeugdbescherming verrichten? (Een organigram van de gehele organisatie is aan te treffen als bijlage 11|a). Zij zeggen het als hun taak te zien om de ontwikkeling van kinderen veilig te stellen in de thuissituatie en dit buitenshuis te organiseren wanneer ze geen andere mogelijkheid zien. De gezinsvoogd doet dit op besluit van de kinderrechter en handelt dus vanuit een dwangmatig kader: hij/ zij is veelal niet gewenst. De gezinsvoogd ziet zichzelf als de casemanager in het gezin: deze kwijt zich van de taak hulpverlening in te zetten, te coördineren en evalueren. Het hebben van deze regiefunctie impliceert overigens al dat de gezinsvoogd afhankelijk kan zijn van vele netwerkpartijen per cliëntsysteem (dit is één kind, of meerdere kinderen uit één gezin) om goede zorg voor het kind te kunnen garanderen. Deze partijen (ouders, politie, thuiszorg) hebben veelal verschillende belangen die op elkaar afgestemd moeten worden. Contactmomenten met de netwerkpartners moeten vastgelegd worden in contactjournaals (logboeken die inzichtelijk zijn voor de organisatieleden); het verrichten van administratieve taken vormt sowieso een vast onderdeel van de werkdag.

Toch is er weinig sprake van routine of voorspelbaarheid in het werk, dit mede door de decentrale werkwijze en de onvoorspelbaarheid van de doelgroep. Het decentrale karakter van het werk (het 'vanuit huis werken') houdt in dat de gezinsvoogd maar één keer in de vier of vijf

weken op het hoofdkantoor in Diemen verschijnt om de post op te halen en dossiers te voeren. Voor de rest is de professional gefaciliteerd om voornamelijk thuis of onderweg te werken. Communicatie met collega's verloopt hoofdzakelijk via de telefoon. Het Meeting Point geeft gezinsvoogden uit de regio de gelegenheid elkaar te treffen op locatie in Apeldoorn; zo hoeft er niet gezamenlijk besloten te worden om bij iemand thuis, in de ruimte van een gerelateerde organisatie of een openbare ruimte af te spreken.

• **Organisatiecontext** •

En die 'drukkende context'? Richtinggevend is de trend waarin non-profit organisaties zich steeds meer gedwongen zien de waarden van op winst gerichte bedrijven na te streven. Kostenbeheersing, efficiëntie, kwaliteit en transparantie zijn zo de prevalerende doelen geworden. Dit heeft veel doen veranderen in de houding naar en de verwachtingen aan de zorgwerker vanuit de organisatie: zijn/haar werkzaamheden worden over het algemeen strenger gereguleerd en er is minder ruimte om het vak uit te oefenen naar eigen goeddunken (van Heijst, 2005). Dat kostenbeheersing zelfs een risicofactor kan vormen voor het voortbestaan van de organisatie, blijkt uit de volgende situatie. Begin 2006 wilde het Ministerie van Justitie besluiten een groot gedeelte van de uiterst kwetsbare doelgroep (kinderen met een IQ vanaf 50) van de WSG over te hevelen naar de reguliere jeugdzorg, ondanks gemaakte afspraken met de Tweede Kamer (Donner, 2006).

De WSG is op dit moment volledig afhankelijk van overheidssubsidieregelingen (vanuit het Ministerie van Justitie en Volkshuisvesting, Welzijn & Sport) en provinciale financiers. Dat deze geldstroom niet-constant en onzeker is, valt terug te lezen in het jaarverslag van 2007: hoewel het grootste deel van de groei in 2006 niet gefinancierd werd, was dit wel weer het geval voor het jaar 2007 (Goudswaard, 2007).

Groei? Vooral het aantal zaken binnen de RVE Jeugdbescherming is de laatste jaren sterk gegroeid: waar zij in 2001 te maken kregen met 3165 landelijke gevallen, was dit in 2007 opgelopen tot 6090 gevallen. Daarnaast wordt ervaren dat het soort gedrags- en opvoedingsproblemen dat kinderen vertonen verergert (WSG, 2008). Voor de organisatie betekent dit een sterke groei van het aantal gezinsvoogden dat aangenomen wordt, een continu schuiven van teams om de jonge gezinsvoogden zoveel mogelijk te kunnen plaatsen naast werkers die langer meelopen en ook een druk op de caseload vanuit leidinggevend (interview met zeven jaar werkzame gezinsvoogd, 2009).

Tot slot is de sector zoals bekend de laatste jaren sterk onder vuur komen te liggen in de media en politiek: vraagtekens worden geplaatst bij het handelen van gezinsvoogden vanwege dodelijke slachtoffers die gevallen zijn in de huiselijke situatie ondanks het toezicht van zorgwerkers. De drempel om gezinsvoogden te vervolgen voor malfunctie binnen hun professie is in dit kader aanzienlijk verlaagd. Een grotere nadruk wordt gelegd op het kunnen bieden van inzichtelijkheid in het werk (van Nijnatten, 2005).

• **Ontwikkeling vraagstelling** •

De hoofdvraag die me uiteindelijk heeft geleid in dit onderzoek is de volgende: "Hoe geven gezinsvoogden van de William Schrikker Jeugdbescherming (regio Midden, provincie Gelderland) vorm aan het vele positioneren in hun werk?" Ik begon mijn onderzoek met een andere hoofdvraag waarin ik me richtte op de rol die een fysieke ontmoetingsplaats kan spelen in de manier waarop ambulante professionals invulling geven aan hun werk. De organisatie kiest ervoor een vertaalslag te maken van de complexe context naar de dagelijkse werkinvulling door middel van telewerken.

Benieuwd was men in hoeverre een fysieke ontmoetingsplaats aan zou sluiten op de wensen van de gezinsvoogd. Al gauw bleek dat het zwaartepunt van het onderzoek ergens anders gezocht moest worden: hoe geven professionals in de voogdij überhaupt invulling aan het begrip professionaliteit in hun werk? Uiteindelijk was ik in staat deze vraag nog verder in te kaderen. Tijdens mijn interviews kwam ik erachter dat gezinsvoogden zich dagelijks moeten plaatsen ten opzichte van vele betrokken factoren en actoren bij het werk. Dit betekent een voortdurend trekken en bewaken van de eigen grenzen en het ontwikkelen van strategieën om hier vorm aan te kunnen geven. Belangrijker nog lijkt echter de cohesie tussen collega's die het voor de gezinsvoogd mogelijk maakt om zich professioneel op te kunnen blijven stellen ten opzichte van de vele drukkende factoren en actoren. Dit enerzijds moeten positioneren en het anderzijds vinden van een uitlaatklep, vormt de rode draad van dit onderzoeksrapport.

• **Terrein van onderzoek** •

Wanneer we kijken naar het terrein van onderzoek, is er vooral veel geschreven over de professionaliteit van medewerkers in het sociaalpedagogisch werk in brede zin (Banks, 1998). Als we ons richten op onderzoek binnen de jeugdzorgcontext, lijkt er een trend zichtbaar waarin er steeds meer op de plaats van de cliënt in de dienstverlening gericht wordt: hoe is hun rechtspositie en hoe beoordelen zij de kwaliteit van de geleverde diensten door gezinsvoogden? (Punselie, 2006). Dit waarschijnlijkwijs in aansluiting op de meer kritische houding die publiek en politiek innemen richting de jeugdzorg na het meisje Savanna (van Nijnatten, 2005). Studies die professionaliteit en de jeugdzorgcontext combineren, zijn veelal gericht op de manier waarop professionals in hun werkzaamheden invulling geven aan begrippen als doelgerichtheid en efficiëntie (Slot, 2006) – dit in het licht van de instrumentele doelrationaliteit die sinds de jaren '90 zijn kop heeft opgestoken in de zorg en daarbinnen sindsdien alleen maar aan terrein gewonnen heeft (van Heijst, 2005). Ik ben er in dit kader van overtuigd dat deze casusstudie bijdraagt aan het terrein van onderzoek doordat het een actueel onderwerp – de betekenis van professionaliteit in de zorg – uitlicht, maar dat doet vanuit een *bottom-up* benaderingswijze die ons meer kan leren over de manier waarop professionals invulling geven aan de beleidskaders die van hogerhand en onder invloed van buitenaf worden opgetekend.

• **Korte inhoud** •

Wanneer we kort de inhoud van dit onderzoeksrapport doorlopen, zet ik in het volgende hoofdstuk uiteen met wat voor wetenschapsfilosofische inslag ik dit onderzoek doorlopen heb, hoe ik denk toegang gekregen te hebben tot het onderzoeksveld en hoe ik hierbinnen geselecteerd heb. Ik vertel op welke manieren ik mijn data verzameld heb. Het hoofdstuk sluit ik af met paragrafen over de manier waarop ik mijn gegevens geanalyseerd heb en wat voor maatregelen ik tijdens de verschillende fases genomen heb om de kwaliteit van mijn stuk te kunnen waarborgen. Dan schakel ik over naar de discussie: heb ik steken laten vallen? En zo ja: wat voor vragen roept dit op met betrekking tot de kwaliteit van mijn onderzoek? In het hoofdstuk hierop wordt een literair kader gevormd welke de lezer inleidt op de overkoepelende thema's die ik gevonden heb in mijn onderzoek. Dan volgen de hoofdstukken waarin ik mijn data uiteenzet volgens de twee aangehaalde sporen, deze ook verbindt aan de literatuur en mijn onderzoeksvraag (analyse & conclusie), waarna ik tot slot enkele aanbevelingen doe aan de organisatie om verbetering van de praktijk mogelijk te maken.

4 | Methodische keuzes

4|a Wetenschapsfilosofische inslag

• Meebouwen aan ‘waarheid’ •

In de traditie van de *becoming-realists* ben ik ervan overtuigd dat alles wat de mens als ‘waar’ uitlegt sociaal gevormd is: de ‘waarheid’ is dan ook per situatie anders van aard door de betekenis die mensen eraan gegeven hebben. Als onderzoeker help ik hieraan mee te bouwen: dit doe ik niet alleen in de werkelijkheidsbeleving van mijn respondenten door met hun in gesprek te zijn, maar ook in de beleving van hen die ik mijn resultaten toon waarin mijn perceptie van zaken overheerst. Ik realiseer me dat mijn onderzoeksrapport maar één manier is om de betekenisgeving van gezinsvoogden aan het vele positioneren in het werk weer te geven: het is een interpretatie van interpretaties (naar: China, in: Martin, 2002).

• Insider perspectief •

Maar hoe dicht kun je daadwerkelijk komen bij de interpretatie van die ander die jou onbekend is (ook wel: ‘*the problem of other minds*’ genoemd)? (Hollis, 2006). Het *insider* perspectief gebruikend, ben ik ervan overtuigd dat hoe meer je een onderdeel wordt van de belevingswereld van de onderzochte (hen het zwaartepunt van het onderzoek, de categorieën laat bepalen), hoe meer recht je kunt doen aan hun betekenisgeving doordat je meer ‘eenzelfde taal hebt leren spreken’ (naar: Martin, 2002). Het gebruik van dit perspectief lijkt me in puurste vorm onmogelijk vanwege de afstand die tussen onderzoeker en onderzochte ontstaat door de aanwezigheid van de eerste. Wel zie ik het als iets dat naar beste kunnen nagestreefd zou moeten worden.

• Cultuur van een organisatie •

‘Cultuur’ bekijk ik als een metafoor: als een manier om te kijken naar leven binnen een bepaalde groep. Soms is dit leven in harmonie, soms in heftig conflict tussen subgroepen en soms wordt het gedomineerd door ambiguïteit en tegenstellingen. We leven in een wereld waarin grenzen van organisaties telkens afgebroken en opnieuw getrokken worden. Oplossingen als telewerken en het gebruik van deeltijdwerkers worden aangewend om de complexiteit van de omgeving de baas te kunnen. Deelname aan een cultuur zie ik zo niet als iets dat uitgelegd moet worden in termen van fysieke locatie en taaktoewijzingen (voltijd/ deeltijd), het gaat verder dan de buitenmuren van het hoofdkantoor (naar: Martin, 2002).

4|b Selectie en toegang tot het veld

• Onderzoeksrelatie ontwikkelen •

Ik was erop gericht de kennis die ik zocht te creëren in nauw samenspel met mijn respondenten, aan een waarheid te bouwen die zowel voor hen als voor mij bruikbaar zou zijn (naar: Tolman en Brydon-Miller, in: Maxwell, 2005: 84). Verschillende stappen heb ik bewust gezet om onderzoeksrelaties met mijn respondenten op die basis te doen ontwikkelen. Op de volgende pagina een kort overzicht van deze stappen in chronologische volgorde met toelichting.

Stap	Toelichting
Stap 1: Introductie e-mail naar alle medewerkers uit regio Midden (bijlage 11 b)	Wilde mezelf presenteren als iemand die – ondanks van buiten en met een missie – vriendelijk en benaderbaar zou zijn voor de respondenten.
Stap 2: Rond de tafel met teammanager om lijst met potentiële respondenten samen te stellen	Functie (gezinsvoogd) en gemaakte arbeidsjaren (variatie hierin) zag ik als hoofdcriteria. Laatste omdat ik verwachtte verschil aan te treffen in vormgeven aan professionaliteit onder korter en langer werkende medewerkers. Geslacht, leeftijd en etniciteit achtte ik niet relevant. In kader van focus op fysieke locatie, voegde ik na gesprek met manager criteria toe: wel/ niet deelgenomen aan pilot Meeting Point en intensief/ weinig gebruik van het Meeting Point (beiden zouden invloed hebben op gevoel bij Meeting Point). Uiteindelijk 3 pools.
Stap 3: Respondenten bellen en interviewafspraken maken	Gros was enthousiast over onderzoek en bereid mee te doen. Één potentiële respondent gaf geen reactie. Enkelen wilden wel, maar zagen geen mogelijkheid i.v.m. werkdrukke. Één zei negatieve gevoelens te hebben bij focus van onderzoek, maar werkte uiteindelijk toch mee.
Stap 4: Vormgeven aan interviewsetting	Meeting Point Apeldoorn voor de hand liggende locatie (slechts twee interviews afgenomen op andere locatie op verzoek van respondent). Wilde dat omgeving geluidsdicht was zodat respondenten vrijuit konden spreken. Alle interviews afgenomen in afgesloten ruimte. Eerste in meer traditionele setting aan bureau, later in meer informele setting in lounge ruimte. Twee interviews vormden uitzondering (in facilitaire ruimte wegens drukke).
Stap 5: Vormgeven aan interviewwijze	Initiatief genomen kop koffie/ thee aan te bieden aan respondent. Informele praat voor start. Geprobeerd kledingkeuze af te stemmen op die van respondenten.

Figuur 2 'Stappen in ontwikkelen onderzoeksrelaties'

• **Beschrijving onderzoeksgroep** •

Van de tien respondenten is 80% vrouw en 20% man. Wat de arbeidsjaren betreft, is iets meer dan de helft ongeveer twee tot vier jaar werkzaam, twee respondenten zeven jaar of langer en twee respondenten korter dan een jaar.

• **Toegang tot documenten & observatiemomenten** •

Toegang kreeg ik gemakkelijk tot documenten vanuit de top van de organisatie. Hetzelfde kan niet gezegd worden voor documenten van de medewerkers: veelal betrof het hier informatie van cliënten en speelde er privacygevoeligheid. Hetzelfde geldt voor de meeloopdag die ik wilde organiseren met een gezinsvoogd ter observatie.

4|c Dataverzamelingmethoden

• Start verzamelingsfase & observaties •

Ik startte mijn dataverzamelingsfase met het lezen van documenten zoals het jaarverslag en het strategisch plan om context te geven aan het onderzoeksveld. Hierna ging ik over tot observaties op het Meeting Point en op locatie (*hanging around*) om een gevoel te ontwikkelen voor het werk van de gezinsvoogden en de organisatie als geheel. Observaties bleef ik uitvoeren gedurende mijn interviewfase: regelmatig bleef ik een paar uur langer hangen op het Meeting Point om meer zicht te krijgen op professionaliteit in de gezinsvoogdij. Enkele observaties waren ‘minder regulier’: ik woonde een casuïstiekbespreking en een groot teamoverleg bij en organiseerde een ochtend waarop ik een gezinsvoogd nauw volgde in haar handelingen en haar hier vragen over stelde. Mijn subjectieve invloed op de gegevens probeerde ik in te perken door een scheiding aan te brengen tussen wat ik aan handelingen zag en hoorde en de manier waarop ik deze interpreteerde.

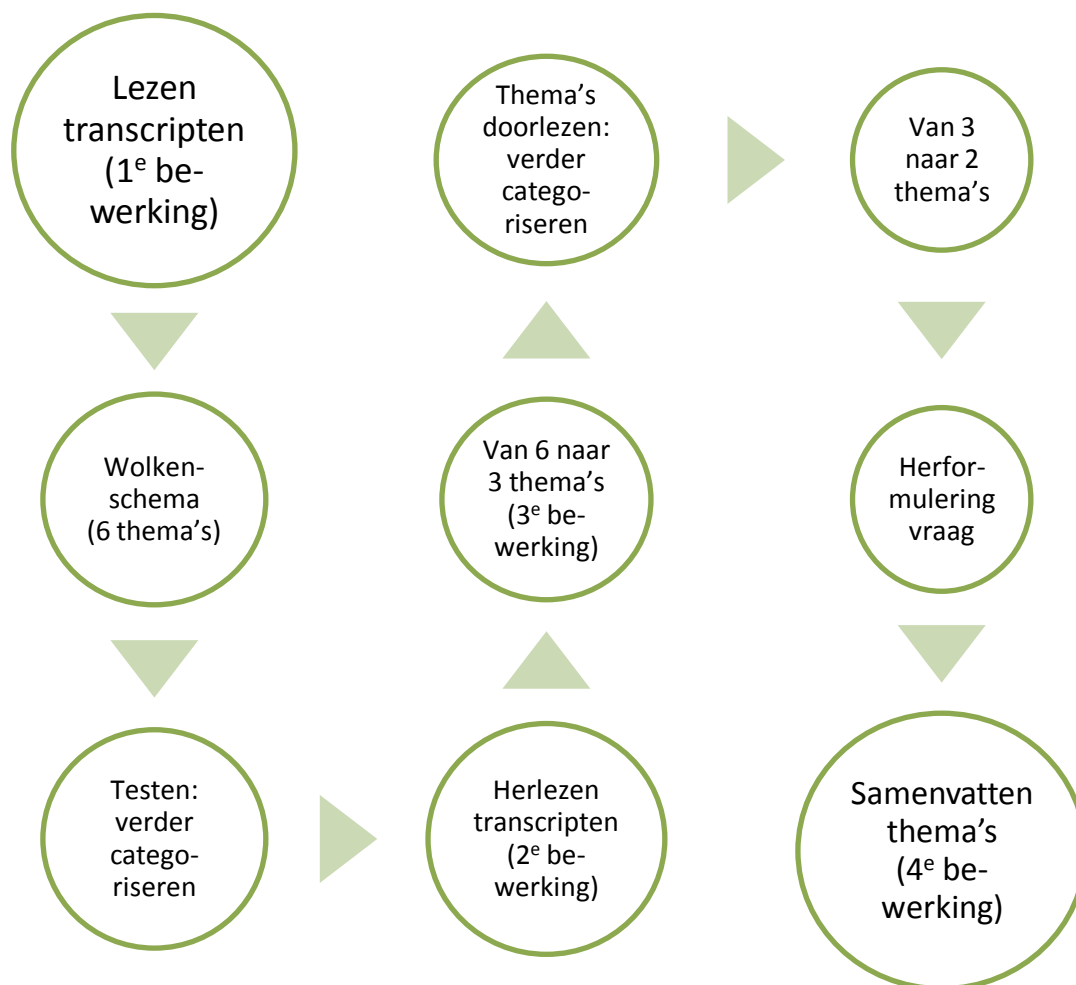
• Interviewfase •

De twee informele gesprekken waar ik deze fase mee inluidde, dienden als controlemiddel: is mijn onderzoeksfocus op de rol van het Meeting Point relevant voor mijn respondentgroep? De gezinsvoogden hadden hier (nog) weinig voeling bij en spraken liever over de moeilijkheden in het werk en het voortdurende trekken van grenzen. Ik ging me meer richten op het begrip professionaliteit in de gezinsvoogdij. Punten die regelmatig in de interviews naar voren werden gebracht en opmerkelijke zaken uit de observaties (het gebruik van humor), plaatste ik op een topiclijst tot deze uiteindelijk evolueerde tot het resultaat onder bijlage 11|c. Mijn stijl van transcriberen was vrij exact: ik vermeldde nadruk op woorden, opvallende emoties, momenten van nadenken (‘euhm’) en pauzes. Ik was er immers op gericht zoveel mogelijk recht te doen aan de betekenisgeving van de medewerker – deze uit zich niet alleen in woorden. Tot slot bouwde ik feedback van respondenten op mijn transcripten in: allen (behalve één die niet gereageerd heeft) waren het eens met de manier waarop ik hun gesproken woord in tekst had omgezet.

4|d Analyse van gegevens

• Toelichting bij figuur •

De figuur op de volgende pagina geeft inzicht in de belangrijkste richtingen die ik ingeslagen ben tijdens het analyseren van mijn data. Belangrijk lijkt het me, de figuur toelichtend, kort stil te staan bij de bewerkingen die ik gedaan heb. In de eerste bewerking haalde ik het overbodige ‘hmhm’ en ‘dat begrijp ik’ mijnerzijds uit de transcripten. De tweede bewerking ging om het verwijderen van quotes die ik zag als niet betrekking hebbend op mijn onderzoeksfocus. Tijdens de derde bewerking dan, herschikte ik citaten en verwijderde sommige woorden om ze leesbaarder te maken. Korte quotes van dezelfde respondent die betrekking hadden op elkaar, liet ik in elkaar doorlopen. De vierde bewerking tot slot, had betrekking op het behouden van mooie citaten die ik kon opnemen in mijn rapport.



Figuur 2 'Proces data-analyse'

4|e Kwaliteit

• Betrouwbaarheid •

Ik beseft me dat deze casusstudie niet herhaalbaar is: een andere onderzoeker zou een ander soort invloed hebben op het onderzoeksveld en de personen en observatiemomenten zijn gevalspecifiek. Betrouwbaar heb ik dit onderzoek echter proberen te maken door het navolgbaar te maken voor mijn contactpersoon binnen de WSG, mijn intervisiegroepsleden en begeleider. Hen lichtte ik in zodra er een verandering in mijn onderzoek optrad: van aangepaste conceptversies tot herformuleringen van de vraagstelling.

• Interne & externe validiteit •

Hoe vind ik dat ik als onderzoeker in staat ben geweest om plausibele conclusies te trekken? Ik heb het begrip 'cultuur' vanuit verschillende perspectieven bekeken (zie 4|a) en 'triangulatie' toegepast (drie soorten dataverzamelmethode gebruikt): zo heb ik geprobeerd het meeste recht te doen aan de verschillen die er kunnen bestaan in de interpretatie tussen gezinsvoogden. In mijn veldnotities heb ik een scheiding aangebracht tussen waarneming en interpretatie. Hieraan gekoppeld is de respondent validatie (transcriptfeedback) die ik inbouwde: zo trachtte ik mijn subjectiviteit uit de data te weren. Verder heb ik gedaan aan *peer debriefing*: ik had zitting in een intervisiegroep waarin ik regelmatig feedback kreeg op mijn tussentijdse stukken. Het vergelijken van

mijn casusstudie met die van anderen deed ik niet alleen binnen deze groep, maar ook binnen mijn gehele werkgroep (ik kon me spiegelen). Tot slot heb ik aandacht besteed aan het reflecteren op mijn rol als onderzoeker: wat kunnen mijn aanwezigheid en subjectiviteit voor invloed gehad hebben op de resultaten? (Zie hiervoor bijlage 11|d). Is mijn studie dan te generaliseren naar andere casussen? Dit is het niet, maar ik heb mezelf dit ook nooit als doel gesteld. Het feit dat ik mijn resultaten vergelijk met de literatuur en ik mijn casus vergelijk met andere studies heeft tot gevolg dat er meer relatie met buiten kan worden gelegd dan anders het geval zou zijn geweest.

• **Bruikbaarheid** •

Om mijn onderzoek zo bruikbaar mogelijk te maken voor betrokken partijen bij het onderzoek, heb ik me zoveel mogelijk laten leiden door mijn onderzoeksveld in plaats van andersom. Door hier zo dicht mogelijk bij blijven, heb ik geprobeerd in te haken op 'hetgeen dat leeft' binnen de WSJ. Voor de medewerkers betekende dit gehoord woorden en 'hun ei kwijt kunnen'. Voor de organisatie als geheel betekende dit bewustwording van de gevoelens en betekenisgeving van de medewerkers en dit kunnen gebruiken als *bottom up* input voor beleidsvoering in de toekomst. (Opdeling kwaliteit naar: Maxwell, 2005).

• **Summiere selectiecriteria?** •

Terwijl ik de *pools* van potentiële respondenten voor mijn interviews samenstelde, waren de verschillende (Meeting Point) criteria van belang omdat deze betrekking hadden op mijn oorspronkelijke onderzoeksfocus. Het zwaartepunt van mijn onderzoek verschoof hierna twee keer, waardoor die focus gemarginaliseerd raakte en de criteria niet langer van dezelfde betekenis waren. Is het interessant of van belang te weten of medewerkers die hebben deelgenomen aan een pilot anders vormgeven aan het vele positioneren in het werk dan medewerkers die niet hebben deelgenomen? Het enige criterium wat zo nog daadwerkelijk bleef staan was het aantal dienstjaren (waarvan dit onderzoek ook echt bewezen heeft dat het een hele belangrijke was). Ik heb al vaker benadrukt dat ik me zoveel mogelijk wilde laten leiden door het onderzoeksveld. Toch heb ik hier vanuit een *outsider* perspectief gehandeld (objectief bepaalde ik wie deelnemer van de cultuur is en wie niet). Had het niet beter geweest als ik verdere variatie ingebouwd had in het bestand zodat mijn veld kon bepalen of dit een zinnig onderscheid in het onderzoek zou zijn of niet? Is mijn interviewmateriaal nu divers genoeg?

• **Onderzoeksrelaties: te dichtbij?** •

Stilstaand bij de relatie die ik met mijn respondenten heb willen ontwikkelen, vind ik allereerst dat ik bewust geprobeerd heb dicht bij de medewerker te komen (zie figuur 1). Ik ben ervan overtuigd dat dit zijn uitwerking gehad heeft wanneer ik de soms heel persoonlijke ervaringen van gezinsvoogden teruglees. Tijdens het transcriberen merkte ik echter dat ik soms de grens overstapte naar ‘te nabij’ en ik teveel met mijn respondenten meepraatte over bijvoorbeeld een niet functionerende entiteit binnen de organisatie. Het ontzag en respect dat ik voor hun en de manier waarop zij hun werk volbrengen ontwikkelde leidde zo soms ook tot suggestieve vraagstellingen rond moeilijkheden in het werk, terwijl het aan hen is lading te geven aan de vragen.

• **Diversiteit dataverzameling** •

Ondanks de *bottom up* benaderingswijze die ik wilde hanteren in het onderzoek, heb ik nauwelijks gebruik gemaakt van documenten die afkomstig zijn van de werkvloer. Zoals ik eerder benadrukte, kwam de privacygevoeligheid hier om de hoek kijken. Maar kunnen we in dit kader dan wel spreken van een volledige triangulatie? Het doel om zoveel mogelijk recht te doen aan de verschillen tussen gezinsvoogden in het ‘betekenis geven aan’ komt zo in het geding. Verder heeft het ervaren van emotie – het inzetten van humor in het bijzonder – een prominente rol gekregen in het rapport. Toch heb ik hier maar tijdens de laatste interviews data over kunnen verzamelen (naar aanleiding van een casuïstiekbespreking die ik bijwoonde). Het kleine onderdeel van het veld heeft wel aangegeven dat het voor hen heel belangrijk was. Toch moet ik de vraag stellen hoe gestoeld deze resultaten zijn.

• **Feedback veld vs. eigen bewerkingen** •

Tot slot de kwestie wat respondent validatie inhoudt als de onderzoeker de tekst hierna verder redigeert. Waar ik eerst mijn subjectiviteit heb proberen te weren door de respondenten te betrekken bij het transcriberen, heb ik deze later bewust weer ingevoegd in het herschikken en herformuleren van quotes. Hoewel ik dit gedaan heb met de intentie de leesbaarheid van het onderzoeksrapport te vergroten om zo de boodschap van de gezinsvoogden beter naar buiten te kunnen brengen, blijft dit een enigszins twijfelachtig onderdeel.

• Professionaliteit in de zorg •

Zinnig lijkt het me in dit hoofdstuk van start te gaan met een algemeen kader rondom professionaliteit in de zorg- en jeugdzorgcontext. Want wat is 'professionaliteit' nu eigenlijk? Freidson (in: van Yperen, 2007) stelt dat dit begrip ingevuld wordt door de kennis en vaardigheden die een professional eigen heeft leren maken. De kennis valt uiteen in grotendeels alledaagse kennis (die met de leek gedeeld wordt), vakkennis die opgebouwd is tijdens een langdurig opleidings- en trainingstraject (en met de vakgenoten of collega's gedeeld wordt) en tot slot ervaringskennis. De vaardigheden (gevormd door opleiding, training en ervaring) stellen de professional in staat om de verschillende soorten kennis over taken op een juiste manier toe te passen.

Deze algemene begripsomschrijving verder invullend, kan de term 'professionaliteit' binnen de zorgcontext vanuit twee verschillende zienswijzen benaderd worden. Allereerst vanuit de technische. Professioneel handelen wordt dan opgevat als het vermogen van de professional om invulling te geven aan de technische vakkundigheid, het iedere dag tonen van de bereidheid om opgedane kennis en vaardigheden aan te wenden om de cliënt te genezen of ondersteunen. Het denken en doen van de professional is via protocollen gereguleerd en er is weinig ruimte om empathie en een gevoel van persoonlijke of professionele verantwoordelijkheid tentoon te spreiden in het werk (Banks, in: de Haeck, 2007).

De andere benadering is de normatieve. Kort gezegd komt dit neer op het naast 'iets voor iemand doen' er ook 'voor iemand zijn' (van Heijst, 2005). Professioneel handelen wordt vanuit deze zienswijze uitgelegd als het vermogen om grondig te reflecteren op het eigen handelen en de bestaansethiek (Baart, in: de Haeck, 2007). In tegenstelling tot de bijna mechanische mensopvatting in de eerste zienswijze, worden cliënten binnen deze visie gezien en benaderd als subjecten die zelf keuzes maken en zo de doeleinden en het verloop van de interactie vormgeven (Desmet, in: de Haeck, 2007). Dit overstijgen van de technische vakkundigheid houdt in dat de professional een ingewikkeld afwegen maakt – op basis van het eigen geweten, uitwisseling met collega's, in overleg met de zorgontvanger en vanuit het rechtskader – om per situatie te bepalen wat het juiste is om te doen (van Heijst, 2005).

• Professionaliteit in de gezinsvoogdij •

Net zoals in de zorg in brede zin, heeft het heersen van de instrumentele doelrationaliteit binnen de jeugdzorgsector tot gevolg gehad dat de technische opvatting van professioneel handelen van zorgwerkers domineert. De politieke beleidsbeïnvloeding en de dreiging van het strafrecht (sinds het meisje Savanna) zijn er mede debet aan dat de professional weinig ruimte krijgt het werk in normatieve zin op te vatten (van Heijst, 2005). Voor sociaal werkers geldt sowieso dat de buitenwereld hen pas als deskundig beoordeelt als zij zoveel mogelijk afstand nemen van affecten en emoties en zich hoofdzakelijk bezighouden met rationele en meetbare kwesties (van Tilt, in: de Haeck, 2007). Wat is dan de kern van het professionele handelen in de gezinsvoogdij? Van Nijnatten (2005) bestudeerde het aandeel van de gezinsvoogdij in het geval Savanna en benadrukt dat het afleggen van verantwoordelijkheid en het bieden van transparantie hierin gezien moet worden als de kern van het professionele optreden. Andere belangrijke professionele kwaliteiten van de gezinsvoogdij ziet hij neerkomen op het kunnen reflecteren op het eigen functioneren, het kunnen begrenzen van het gedrag van de cliënten en het behouden van de regiefunctie in de cliëntsystemen.

• Professionele rol op *frontstage* •

Van Nijnatten legt de kern van het professionele optreden van gezinsvoogden meer uit in technische zin, maar benadrukt dat andere, meer normatieve aspecten in het werk ook uitgedragen moeten worden. Wat als we nu eens af zouden stappen van de dichotomie technisch – normatief en ons meer zouden richten op het moeten optreden zelf? De theorie van Goffman (1959) over het aannemen en uitdragen van professionele rollen en de behoefte deze tussentijds – wanneer het publiek niet aanwezig is – los te laten, is hier uiterst bruikbaar voor. Ieder individu speelt altijd en overal een rol in de interactie met anderen, zo onderkent hij: er bestaat een verschil tussen de uitdrukking die het individu aan iets geeft en de uitdrukking die deze prijsgeeft. In sommige gevallen zullen de tradities rond iemands rol (opvoeding, opleiding) hem/ haar ertoe brengen een indruk van een bepaald type ('een voorstelling') te geven zonder dat ernaar gestreefd wordt die indruk te wekken. Aan de ene kant van het continuüm onderscheidt Goffman de speler die gelooft in zijn of haar voorstelling en aan de andere kant degene die dat niet doet. Hierbinnen is ontwikkeling mogelijk, zo stelt hij. Neem bijvoorbeeld de jonge professional die in eerste instantie cynisch staat tegenover het uitdragen van een rol, maar hier in groeit en zich hiermee gaat vereenzelvigen.

De setting waar de professional zijn rol uitdraagt is op de *frontstage*. Geïdealiseerde aspecten worden naar voren gebracht om waarden te camoufleren die niet met de professie of het beeld hiervan te rijmen zijn. Wat wordt er zoal gecamoufleerd? Goffman spreekt van winstbelang, fouten in het werk, het feit dat publieke standaarden boven private gehanteerd worden (zichtbare en legitieme doelen worden nagestreefd) en de mindere kwalificaties die mensen kunnen hebben voor de functie. Soms vertonen professionals gedrag dat niet in overeenstemming is met hun rol: ze verliezen de controle over hun spieren (vertonen disrespect naar hun publiek, worden emotioneel) of zijn minder capabel de regie van de voorstelling in eigen hand te houden. Sommige actoren zijn niet aanwezig bij het optreden maar spelen wel een belangrijke rol voor de professionals: zij zijn 'service specialist' (door middel van training en ondersteuning helpen zij de voorstelling te creëren en onderhouden) of 'vertrouweling' (professionals bekennen hier hun fouten).

• Rol loslaten: helen op *backstage* •

Hoe moeten we aankijken tegen professionals die een dergelijke '*one man show*' opvoeren? De voorstelling wordt opgevoerd om een hoger doel te dienen, stelt Goffman. In plaats van dat de persoonlijke wensen en eigenschappen van de speler gepresenteerd worden, stelt het een collectief van professionals in de dienstverlenende sector in staat om betekenis te geven aan hun dienst. Het kost de professional veel energie te spelen in een (aan locatie en tijd) hoogst gebonden setting, dit op een gemanierde wijze te doen (met continu respect voor het publiek), terwijl waarden als geduld en stiptheid in het oog gehouden worden. Het nauw samenwerken met betrokken collega's (*teammates*) maakt dat het geven van de voorstellingen gedragen kan worden. De bouwstenen van de relatie tussen teamgenoten zijn enerzijds de wederkerige afhankelijkheid ('ik moet op jouw goede gedrag kunnen vertrouwen en jij op het mijne') en anderzijds de familiariteit (dit in een meer formele relatie: er kan sprake zijn van intimiteit zonder warmte) die hieruit voortvloeit.

Goffman spreekt in dit kader van de *backstage*: een plaats, een situatie waar professionals onder teamgenoten zijn en hun voorstelling kunnen laten vallen. Hier worden misstappen tijdens de voorstelling besproken, worden gelikt en wordt de moraal van de professionals gesterkt voor het volgende optreden. Het publiek wordt op afstand gehouden van deze plek. Op de *backstage* gelden informele omgangsvormen: men wordt met de voornaam aangesproken, besluiten worden in samenwerking genomen en er wordt geroddeld en humor

gebruikt (veelal ten koste van het publiek). Organisatiehumor is over het algemeen niet grappig voor buitenstaanders. Het geeft *insiders* de mogelijkheid om datgene uit te drukken wat eigenlijk als verboden beschouwd wordt (Martin, 2002). Goffman zet verder uiteen hoe satires met klanten in de hoofdrol uitgespeeld worden en er andere referentietermen worden gehanteerd (bijnamen of achternamen). Het verlies aan zelfrespect dat sommige professionals oplopen tijdens de voorstelling wordt zo 'vereffend'. Een gevoel van solidariteit wordt gesterkt. Het publiek mag geen kennis krijgen over deze informatie-uitwisseling die in strijd is met de rol van professionals: geheimen hierover moeten bewaard blijven binnen het team. Ook dit bewaren van geheimen kan stimulerend werken voor het groepsgevoel en het anders zijn dan zij die niet op de hoogte zijn van de uitwisseling. Door de scheiding van *front* en *backstage* wordt een voortzetting van vreedzame interactie gegarandeerd. Welke eigenschappen wordt er tot slot van teamleden gevraagd om zich voor dit doel in te kunnen zetten? Zij moeten 'drama discipline' hebben (gepaste emoties mogen getoond in de voorstelling, maar men mag zich hier niet in verliezen) en hier bedachtzaam over zijn (er moet vooruit gekeken worden: hoe kan de voorstelling het best uitgevoerd worden?) (Goffman, 1959).

• Emotie & werk •

In de vorige secties werd al duidelijk dat in de wereld van voorstellingen en optreden het uiten van emoties of het intomen hiervan op verschillende manieren een rol kan spelen. Miller e.a. (2007) zet een typologie van emoties op de werkvloer uiteen ter verheldering hiervan. Allereerst onderscheidt zij de 'emotionele arbeid': de organisatie schrijft bepaalde emotionele expressies voor aan de medewerkers als zijnde onderdeel van hun werk. Deze emoties kunnen worden getraind en gecontroleerd. Oppervlakkig acteren is een mogelijkheid, maar vereenzelvigd raken met de rol een tweede. Dit laatste kan leiden tot een samensmelting van het zelf en de werkrrol of tot een vervreemding waarbij de ene rol dominant raakt over de ander.

Een tweede type noemt zij 'emotioneel werk': emotie vormt hier een centrale plek in het werk omdat het daadwerkelijk ervaren wordt door de medewerkers, niet omdat het volgens het management bijdraagt aan de doeleinden van de organisatie. Zorgwerk is hier het voorbeeld bij uitstek. Het komt neer op het proberen te verplaatsen in de ander, het bieden van een luisterend oor: het professionele handelen op de *front stage*. Het gevaar dreigt hier dat grenzen tussen professional en cliënt vervagen, het werk gaat domineren over het privé leven en ziekteverzuim het gevolg is (Miller e.a., 2007). Een uitstapje makend: grenzen tussen professional en cliënt? Nabijheid bij de ander en begrip hebben voor de situatie worden afgezet tegen het bewaren van objectiviteit en een bepaalde reserve ten opzichte van de cliënt. Deze laatste twee zijn benodigd om een juist oordeel van de situatie te kunnen vormen: de professionele macht en het vermogen de ander te genezen of helpen raken anders in het geding (Kadushin, 1962).

Terug naar de types, onderscheidt Miller e.a. als derde de 'emotie met het werk': hier wordt gedoeld op de interactie met collega's en directe leidinggevenden die als sociale steun dient voor de medewerker. Overeenkomstig met de theorie van Goffman, biedt de *backstage* de medewerker de mogelijkheid om te gaan met 'emotioneel werk'.

Het vierde type dan, is 'emotie op het werk': dit gaat over het meenemen van andere rollen (ouder, partner) naar het werk en vraagt om de capaciteit van de medewerker een balans te vinden tussen het publieke & het privé: een tweede scheiding (meer hierover in de volgende alinea).

Tot slot het vijfde type 'emotie naar werk': de werkplek is hier het object van de emotie en dit komt grotendeels neer op de mate waarin werkplezier ervaren wordt (Miller e.a., 2007).

• **Setting: locatie- en tijdgebonden?** •

Goffman sprak al over het moeten optreden in een aan locatie en tijd hoogst gebonden setting. Miller e.a. had het over het moeten vinden van een balans tussen het publieke en het privé. Op welke manier kunnen we verdere invulling aan deze zinnen geven zodat de onderzoekscontext benaderd wordt? Hoe zijn deze verbonden? Vanuit huis werken (beter bekend als telewerken) houdt allereerst in dat de werkzaamheden gedaan worden op afstand van de werkgevende organisatie; de scheiding wordt overbrugd door middel van telecommunicatie en micro-elektronica. Focussend op de effecten van telewerken op gezondheid, welzijn en levenskwaliteit van medewerkers zijn er verschillende positieve en negatieve punten aan te merken. Het wordt als positief ervaren dat telewerken het individu kan ondersteunen in het coördineren van werk en familiegerelateerde taken, het de vrijheid biedt de eigen agenda in te delen (er ontsnapt kan worden aan de routine van alledag) en het tot slot extra vrije tijd oplevert door reistijdverkorting. Het kan echter ook negatief uitwerken in de zin dat het in meer druk resulteert voor de medewerker omdat het discriminatie ten opzichte van minderheden binnen organisaties kan versterken, werk en vrije tijd moeilijker te scheiden zijn of omdat sociale isolatie neigingen tot 'overambitie' en 'zelfexploitatie' in de hand werkt (Konradt e.a., 2000).

Met betrekking tot het aanbrengen van een balans tussen werk en privé beschrijven Hall en Richter (in: Mirchandani, 1999) hoe telewerkers behoefte hebben aan het scheiden van deze domeinen in plaats van het integreren ervan. Men ontwikkelt strategieën om een psychische scheiding aan te brengen ('ik ben mentaal bezig met het domein waar ik me in begeef') op een fysieke manier ('ik ben thuis of op mijn werkplaats'). Het druk zijn met het ene domein, terwijl je lichamelijk gesitueerd bent in het andere leidt namelijk tot stress en rol conflicten ('emotie op het werk'). Om de scheiding tussen werk en privé aan te kunnen brengen, vormen medewerkers rituelen rond het opstarten en afronden van het telewerk (er wordt zakelijke kleding aangetrokken, de kinderen worden gedag gezegd), zo trof Mirchandani aan. Wanneer de grenzen tussen werk en privé eenmaal duidelijk zijn, is het mogelijk om deze op bepaalde tijden en voor bepaalde doeleinden te overschrijden. Deze doeleinden zijn veelal de kinderen of het huishouden (Mirchandani, 1999).

Het moeten ontwikkelen van persoonlijke strategieën om de gevolgen van telewerken te kunnen hanteren (zoals ook het geïsoleerd voelen van de rest van het bedrijf), werd bevestigd in ander onderzoek. Één van de belangrijkste technieken die men zei eigen te moeten maken is het hanteren van een actieve communicatiestijl naar andere delen van de organisatie. Dit wordt ervaren als de enige manier om aan de hulp en informatie te komen die je als solistische telewerker nodig hebt (Konradt e.a., 2000). Over het zoeken van hulp binnen de organisatie zegt Cleavanger e.a. (2007) dat dit in grotere mate gebeurt wanneer medewerkers onderling afhankelijk zijn van elkaars inbreng om de eigen taak uit te kunnen voeren. Daarnaast vindt het op grotere schaal plaats als er collectieve normen binnen de organisatie of afdeling gelden. Een rol is hier weggelegd voor het begrip wederkerigheid: men zoekt meer toenadering tot helpers, wanneer er verwacht wordt assistentie terug te kunnen verlenen. Burgess (2005) bevestigt dit laatste en voegt eraan toe dat medewerkers het meest bereid zijn kennis en ervaring te delen met collega's als ze zich kunnen identificeren met een eenheid. Veelal speelt dit 'kunnen identificeren met' op subgroepenniveau en wordt er soms zelfs een informatiecompetitie gevoerd tussen deze groepen.

7 | Resultaten

• • •

Wat is professioneel handelen? Professioneel handelen is handelen in het belang van het kind, zonder dat je eigen emoties daar leidend in zijn, dus jezelf gebruiken als middel in plaats van als onderwerp, voorwerp, wat daarin leidend is. Dat doen wat in het belang van het kind nodig is.
(vrouw, 2 jaar werkzaam)

• • •

• Inleiding op hoofdstuk •

Zoals uit dit hoofdstuk zal blijken, moet het inleidende citaat gezien worden als de kerngedachte in het professionele handelen van de gezinsvoogd. In het werk zelf, in het optreden, ziet de gezinsvoogd zich genooddaakt positie in te nemen ten opzichte van verschillende groepen mensen (de cliënten, andere netwerkpartners, directe leidinggevendenden) en dingen (het decentrale werken, de materie waar men mee te maken krijgt). Dit moeten positioneren, het moeten vinden van een balans tussen teveel en te weinig, gaat hun niet in de spreekwoordelijke koude kleren zitten. Toch is er geen plaats voor het uiten van hun emoties wanneer ze in professioneel contact zijn met betrokkenen partijen bij het werk. Waar is dan die wereld achter de professionele houding? Waar krijgt de gezinsvoogd de kans het professionele masker te laten zakken en kan deze toegeven aan emoties en onzekerheden?

• • •

Ik vind mijn collega's heel belangrijk; als ik me emotioneel belast voel, dan heb ik wel mijn collega's even nodig om daar tegen te spuien, in plaats van dat ik dat projecteer op de ouders (verheft stem, grinnikt). Die heb ik nodig om professioneel te kunnen blijven ook, want zij kunnen mij ook zeggen van joh, zou je het niet zo kunnen doen of waarom vind je dat dan zo moeilijk... in die zin helpen ze mij met reflecteren en dus professioneel te blijven. (vrouw, 2 jaar werkzaam)

• • •

Het voorstellend als een circusvoorstelling, vormen directe collega's (in veel gevallen ook de directe leidinggevende die bij het team betrokken is) het sociale vangnet achter de coulissen voor gevallen artiesten of voor hen die op moeten laden voor de volgende *act* waar opnieuw topprestatie verlangd wordt om het publiek tevreden te stellen. In dit datahoofdstuk komen deze twee kort ingeleide onderwerpen uitgebreid aan bod: enerzijds het continue positioneren ten opzichte van verschillende (f)actoren betrokken bij het werk en anderzijds het moeten kunnen terugvallen op directe collega's om deze professionaliteit te kunnen blijven opbrengen.

7|a continu positioneren

• Ten opzichte van factoren in het werk •

Gezinsvoogden hebben – via telefoon en computer – 24 uur per dag, zeven dagen per week toegang tot hun werk vanuit de thuissituatie. Het werk wordt door sommigen beschreven als 'nooit af'. Het vergt veel van hun capaciteiten om tijdsgrenzen te vinden en bewaken en van hun discipline om dit te blijven doen. Iedere gezinsvoogd benadrukt dit (ernaast stellend dat de werkvorm hen ook veel vrijheid en flexibiliteit biedt in het indelen van hun agenda).

• • •

Ja, daarin moet je met vanuit huis werken wel heel goed je grenzen kunnen bewaken, omdat er eigenlijk niemand is die zegt van 'nu moet die computer eens uit'. Ja... dat kan natuurlijk wel iemand privé zijn die dat zegt, maar het is niet zo als met een kantoor van om 17:00 gaan de lichten uit of de hekken sluiten en je moet weg wezen. (vrouw, minder dan een jaar werkzaam)

• • •

Het niet achter je dicht kunnen trekken van een kantoordeur en het thuis geconfronteerd worden met paperassen op het bureau, maakt het voor sommige gezinsvoogden lastiger om het werk los te laten. Hoe dit in zijn werk gaat, geeft deze vier jaar werkzame, vrouwelijke professional aan.

• • •

Ik heb zelden een dag dat ik gewoon helemaal niet aan mijn werk denk. Dat wil niet zeggen dat ik er in het weekend elke dag heel lang over nadenk, helemaal niet, maar dan schiet me wel door het hoofd als er bijvoorbeeld een ouder is die vandaag z'n kind voor het eerst weer thuis heeft van 'zou het goed gaan'? Maar ik heb daar geen last van, want het is eventjes en dan is het ook wel weer weg.

• • •

Uit voorgaand citaat spreekt ook de verbondenheid tussen het decentrale karakter van het werk en een gevoel van gedrevenheid in de gezinsvoogd om de ontwikkeling van het kind veilig te stellen. Men ervaart verantwoordelijkheid voor de doelgroep. Het is deze combinatie die maakt dat veel gezinsvoogden vooral in hun beginjaren toegeven aan de neiging om uren van hun vrije avond of dag in te zetten voor voogdijwerkzaamheden ('privé uren'). Door de jaren heen zeggen zij een stilliger houding te ontwikkelen en zichzelf meer in bescherming te nemen: 'ik werk van dan tot dan en op mijn vrije dag werk ik niet, klaar.' Langzaamaan leert de nieuweling in te zien wat het belang is van het tussentijdse 'helen' wat je doet tussen de diensten door. Deze 'heeltijd' leer je op andere momenten op te eisen, als de situatie zo is dat je toch uren van je eigen tijd ingezet hebt (je compenseert). Het is onder andere door deze rust dat gezinsvoogden in staat blijven om de ontwikkeling van het kind te bewaken. Mentoren, inhoudelijk managers en kernteamcollega's blijken een belangrijke rol te spelen als leermeesters van de jonge gezinsvoogden in het aanleren van deze inzichten. Ook ondersteunen zij de gezinsvoogd concreet in het trekken van grenzen. Elke gezinsvoogd sprak zich in erg positieve bewoordingen uit over dit soort ondersteuning vanuit de organisatie.

Enkele gezinsvoogden kaartten situaties aan waaruit duidelijk wordt waar de moeilijkheid in het positie nemen ten opzichte van de genoemde factoren zit. Er werd een voorbeeld aangehaald van gezinsvoogden die brakend langs de snelweg staan – te ziek om te werken – op weg naar hun volgende huisbezoek. Een ander voorbeeld was het ondervinden van moeite om efficiënt te werken als de kinderen of partner ook thuis zijn. Het zoeken van de grenzen op dit vlak heeft betrekking op het aanbrengen van een scheiding tussen werk en privé.

• • •

Waar houdt het werken op en waar begint het privé leven – waar ligt die scheidslijn? Met bepaalde dingen kun je vrij makkelijk de knop omzetten hè – nu de telefoon uit, het is vijf uur, ik heb weekend – maar een week voordat ik een uithuisplaatsing heb, word ik midden in de nacht wel wakker. Dat ik denk van, hoe ga ik dat doen? En dan ben je toch wat korter af thuis, dat merk je dan wel. Dan moet je op een gegeven moment ook echt leren dat er een knop is. Nu

kan ik dat wel, dat ik het echt gewoon... blokkeer, zo van daar ga ik nu niet meer aan denken, ik zie het wel op het moment dat het zo ver is. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

‘Wanneer je werk je leven gaat beheersen, houd je het niet vol’ uitte één van de langst werkende gezinsvoogden in een interview. Het komt neer op het initiatief van de gezinsvoogd om te voorkomen dat dit – door de werkvorm en de materie waar je mee te maken krijgt – zover zou komen. Een ieder geeft hier op een eigen manier invulling aan. Het ‘uit’ zetten van de gedachten kwam in bovenstaand citaat al voorbij. Meerdere gezinsvoogden spraken over het aanbrengen van een scheiding in huis: achter het bureau wordt alleen plaats genomen als er voogdijwerk verricht moet worden. Een andere gezinsvoogd sprak over ontspannende activiteiten in de avonden waar hij zich helemaal in kan verliezen en de druk en moeilijkheid in het werk vergeet.

• Ten opzichte van actoren in het werk (intern) •

Voor enkele gezinsvoogden die ik gesproken heb geldt dat zij het gevoel hebben hun grenzen te moeten bewaken naar de directe leidinggevende of de organisatie als geheel. In veel gevallen komt dit neer op het omlijnen van de caseload: je hebt voldoende kinderen onder je hoede en wilt er niet meer ondersteunen omdat dit de kwaliteit van je dienstverlening zou doen verslechteren.

• • •

Zo straks werd ik ook alweer aangeklampt door mijn inhoudelijk manager van op hoeveel cliënten zit jij? Heb je nog ruimte? Ik zei nee, ik heb geen ruimte, ik zit op 117%. Oh, want ik heb nog een pupil die ik kwijt wil en ik denk dat het wel wat voor jou is. Ik zeg ja, ik heb geen ruimte. Hij zei nou, dan moeten we misschien schuiven. Ik zeg van dat kan, maar ik weet eigenlijk niet wie van mijn pupillen ik weg zou moeten doen dan, want met allemaal heb ik wel contact opgebouwd, dus ik vind het eigenlijk wel lullig. Uiteindelijk gaan ze nu kijken of iemand anders het kan doen en zo niet, dan komen ze bij mij terug. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

Deze kwestie lijkt vooral te spelen voor jonge gezinsvoogden. Zo gaf een lang werkend gezinsvoogd aan geen casussen meer aangereikt te krijgen omdat ze haar grenzen hierin duidelijk aangeeft. Sommige jonge gezinsvoogden hebben sowieso het gevoel in het diepe te worden gegooid bij het betreden van de functie. Opeens ben je casemanager van verschillende zaken (deze hoeveelheid wordt langzaam opgevoerd), partijen achten jou verantwoordelijk, bellen je en stellen je vragen, maar jij hebt je de zaken nog niet eigen gemaakt.

Één lang werkend gezinsvoogd legde het bewaken van grenzen naar leidinggevenden in bredere zin uit. Wanneer leidinggevenden zich aan hun verantwoordelijkheden naar de uitvoerende kern onttrekken (hen niet betrekken bij grote beslissingen), spreekt zij hen hierop aan. Ze geeft verder aan dat de vele veranderingen die doorgevoerd worden in het werk haar irriteren, evenals de manier waarop deze gecommuniceerd worden. Het gevolg is dat zij meer aan het drijven is geraakt en zich onttrekt aan bijvoorbeeld de vele herplaatsingen in andere groot teams; ze lijkt de zin en het uithoudingsvermogen om grenzen te trekken naar leidinggevenden te verliezen.

Bij de andere gezinsvoogden die ik gesproken heb, bemerk ik een andere houding. Een enkele jongeling gaf zelfs aan kansen te zien in de vele veranderingen: elk nemen deze weer een stukje opleiding en training met zich mee. De gezinsvoogd is over het algemeen flexibel ingesteld als het gaat om veranderingen die doorgevoerd worden in de taakinfilling. Er wordt ‘meegedeind op de

golven.’ Korte kritische boodschappen worden geuit als men het er niet mee eens is. Dit is vooral het geval bij de vele kernteamwisselingen van de laatste jaren. De volgende paragraaf zal tot in detail duidelijk maken waarom dit heel begrijpelijk is.

• • •

Het is een organisatie in beweging en daar wijzigen standpunten, moeten dingen anders georganiseerd worden... Het is wel eens lastig, ik heb in zeven jaar tijd heel veel veranderingen meegemaakt. Maar aan de andere kant denk ik okee, zo lang ik ook bij zo’n clubje gezinsvoogden in mijn team hoor en we het met elkaar erover kunnen hebben en we met elkaar af en toe eens flink kunnen schelden (korte pauze) heb ik er niet zo’n last van. Dan moet ik er maar gewoon mee omgaan, klaar. Flexibel mee omgaan. Je moet in je werk natuurlijk ook flexibel inspelen op allerlei situaties die je tegenkomt. Dus ja, ik denk dat wij ook een groot stuk flexibiliteit van onszelf hebben. (man, zeven jaar werkzaam).

• • •

Belangrijk lijkt het me uit dit citaat op te pikken dat de flexibiliteit waarmee gezinsvoogden op veranderingen van hogerhand reageren, een centrale benadering is in het werk. Verder blijkt ook hier het belang van collega’s om te ventileren over druk of veranderingen in het werk. Meer hierover, zoals gezegd, in de volgende paragraaf.

• Ten opzichte van actoren in het werk (extern) •

De balans die gezinsvoogden in hun functie als casemanager moeten vinden is tussen teveel werk naar zich toe trekken en teveel werk delegeren aan zorgpartijen (en het zicht op de gezinnen verliezen).

• • •

Met al die hulpverleners, wat ik daar zelf erg belangrijk in vind – daardoor zijn mijn zaken denk ik ook rustiger – is dat in alle gezinnen behoorlijk wat hulpverlening zit, maar zij doen het werk voor mij... Zij zijn daar, zij zijn mijn ogen, zij moeten naar mij terugkoppelen. Dus in die zin moet je wel kunnen delegeren. Op moment dat je alles maar naar je toetrekt, en overal bij aanwezig wil zijn, ja... dat gaat je gewoon niet lukken. Ik zie mij echt de casemanager van het gezin en ik zet mijn lijnen uit naar mijn hulpverleners. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

Informatie is een kostbaar goed in de interactie tussen gezinsvoogden en hun netwerkpartners. Één gezinsvoogd schetste mij heel duidelijk wat dit investeren in netwerkpartijen via wie je je informatie krijgt van je vraagt. Hij sprak over het ‘paaien’ van hulpverleners: het onthouden van kleine persoonlijke dingen om deze in een volgend gesprek aan te halen. De gezinsvoogd als ‘markthandelaar’.

De moeilijkheid met deze verschillende netwerkpartners is dat zij er, ondanks dat ze zich willen inzetten voor de bescherming van het kind, toch zeer uiteenlopende belangen op na kunnen houden. Als casemanager heb jij de regiefunctie over het ‘spinnenweb’ van contacten, dus is het jouw taak om deze belangen op elkaar af te stemmen. Met behulp van hun kernteamcollega’s en inhoudelijk manager zetten gezinsvoogden lijnen uit voor de gezinnen. Het is echter de moeilijkheid om hier aan vast te blijven houden.

• • •

Wat ook heel belangrijk is, is duidelijk je eigen lijn vasthouden. Iedereen die wil van alles van je, als gezinsvoogd weten ze je altijd wel te vinden en de politie vindt altijd dat je de kinderen uit huis moet halen... Iedereen heeft er een eigen mening over en het liefst willen ze ook dat je daar gelijk gehoor aan geeft en dat ook allemaal doet. Je moet ook wel standvastig zijn en daarin ook wel je eigen weg kunnen en durven volgen. (vrouw, vier jaar werkzaam)

• • •

Één gezinsvoogd beschrijft hoe zij zich gepositioneerd voelt ten opzichte van al deze betrokken partijen die elk hun deel aan informatie verlangen, met aan de andere kant haar streven om de best mogelijke kwaliteit te leveren, werk dat je 'naar jezelf kunt verantwoorden'. Tijd vormt hierin echter een slechte bondgenoot.

• Bijzondere actor: de ouder •

Van alle betrokken partijen waarmee de gezinsvoogd in het beschermen van de ontwikkeling van het kind te maken krijgt, nemen ouders de meest bijzondere plaats in. Het dwangmatige kader van waaruit gezinsvoogden opereren maakt hen bij deze groep bij voorbaat niet gewent.

• • •

Vaak hebben we bij onze ouders heel veel weerstand. Agressie komt vaak aan de orde. Dat is ook de onmacht van deze ouders; in mijn visie wil elke ouder het beste voor zijn kind en wil die dat ook altijd waar proberen te maken, maar lukt hem dat niet om wat voor reden dan ook. Vaak is die verstandelijke beperking daar een medeoorzaak van. En dan is het ook een beetje de juiste snaar proberen te raken in het gezin, bij de ouders en bij de kinderen, zo van, het is niet onwil, maar de onmacht en hoe kunnen we nou zorgen dat (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

Hoewel de belangen van ouder en gezinsvoogd in theorie overeen komen (de best mogelijke ontwikkeling en ondersteuning voor het kind), liggen deze in de praktische uitvoering mijlen uiteen. Gezinsvoogden zijn zo verwickeld in het continu plaatsnemen van zichzelf ten opzichte van de ouder, waarbij ze een balans moeten vinden tussen nabijheid en afstand. Dit is voornamelijk het geval in aanloop van of tijdens het doorvoeren van een beschermingsmaatregel.

• • •

Ook al ben ik heel erg betrokken naar mijn cliënten toe, op moment dat er een zitting aankomt is er wel meer afstand om dat toch een stukje te scheiden van jij wil dat die kinderen thuis komen, maar wij willen dat niet. Je moet zorgen dat er een balans is tussen nabijheid en afstand. Ik vind ook dat je als gezinsvoogd een luisterend oor moet hebben voor ouders. Het is nogal wat als je kind onder toezicht wordt gesteld en als je kind daarnaast nog eens uit huis wordt geplaatst. Dan vind ik ook dat er een stukje belangstelling naar ouders moet zijn. Alleen moet je daar heel erg in uitkijken dat dat niet te dichtbij komt. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

'Het is geen onwil, maar onmacht', het bieden van een luisterend oor: enerzijds tracht de gezinsvoogd begrip op te brengen voor de situatie van de ouders. 'Je doet wat je zegt en je zegt wat je doet'. Alle gezinsvoogden benadrukten helder en daadkrachtig te zijn in het brengen van informatie naar de ouders. Maar wat zien gezinsvoogden nu als dit 'te dichtbij komen' wat in bovenstaand citaat te lezen is? Grotendeels komt het neer op agressie en bedreigingen vanuit de ouders.

• • •
Veel gesprekken voeren, dat doe ik met deze ouders echt één keer in de twee, drie weken. Constant feiten op tafel leggen van dit is er aan de hand, waarvan ik nu ook wel zo ver ben dat ik denk ik loop dit nu al een jaar met jullie te bespreken, het kwartje gaat toch niet vallen, dus ik ga die discussie niet meer aan. Dan zeg ik, hier heb ik het al zo vaak met jullie over gehad en op moment dat ik over opvoeden begin wat er hier allemaal mis is gegaan, gaan jullie boos worden, gaan jullie agressief zijn, ik heb er geen zin meer in. De plannen zijn duidelijk, heb ik met jullie besproken, daar staat alles in en het is aan de kinderrechter om een beslissing te nemen. (vrouw, twee jaar werkzaam)

Gezinsvoogden proberen een scheiding aan te brengen door duidelijk te verwoorden hoe zij niet behandeld wensen te worden. Men spreekt over de *impact* die deze bedreigingen en soms ook fysieke acties van ouders kunnen hebben. In eerder werk hebben zij veelal ervaring opgedaan met de doelgroep van waaruit zij weten hoe onberekenbaar deze mensen kunnen zijn (zeker in situaties waarin zij zich bedreigd voelen). Gezinsvoogden proberen hierop in te spelen door afspraken met ouders te plannen op neutraal terrein, of een collega mee te nemen bij een uithuisplaatsing. Toch blijft er veel van hun oplettendheid en inschattingsvermogen gevraagd worden, zeker als ze in het domein van de ouders zijn. Enkele gezinsvoogden spraken erover bewust een stuk vertrouwen in de ouder te stellen: zij hadden de ervaring dat het ouders meer bereid maakte om samen te werken met hen. Een andere manier waarop een brug geslagen wordt naar de doelgroep is door het gebruik van humor in het brengen van boodschappen, zo benadrukt één gezinsvoogd.

7| b collega's als uitvalsbasis

• **Distantiëren van professionele rol** •

In de vorige paragraaf heb ik proberen duidelijk te maken hoe het vinden van een balans, het positioneren wat gezinsvoogden in hun werk voortdurend moeten doen ten opzichte van verschillende (f)actoren betrokken bij de functie, veel vraagt van hun vermogen die professionaliteit te blijven bieden. Het contact met collega's vormt de mogelijkheid voor gezinsvoogden om zich te distantiëren van hun professionele rol. Hier krijgen zij de ruimte zichzelf te zijn: het mens achter de gezinsvoogd.

• • •
Ik denk dat als je de rust niet krijgt in je werk en je ook geen contact legt met het team, je dan ook afknapt. Want wat is er dan nog leuk, hè? Als je maar zo druk blijft en je loopt tegen ouders aan die niet van je gediend zijn en je hebt niemand bij wie je echt even jezelf kunt zijn, want je speelt natuurlijk altijd weer de rol van gezinsvoogd, hè? Ik bedoel, ook met hulpverleners, mensen die je treft, je kunt niet even echt je ei kwijt (grinnikt) als het even niet gezellig is... Nee, ik denk wel dat je dat echt nodig hebt. Anders denk ik dat ik het ook niet was blijven doen. (vrouw, twee jaar werkzaam)

Één gezinsvoogd benadrukt dat het belang van het kunnen spuien naar collega's vooral blijkt wanneer gezinsvoogden aan het toewerken zijn naar of verkeren in een heftige situatie in het werk (een uithuisplaatsing bijvoorbeeld). Als je zaken lopen, zegt zij, heb je elkaar niet zo nodig. Je bent immers gaandeweg gewend geraakt aan het solistische karakter van het werk.

Humor is een veelvoorkomend middel dat in het contact met collega's (en directe leidinggevenden) ingezet wordt om situaties te relativieren. De gezinsvoogden die ik hierover gesproken heb gaven aan dit allen erg nodig te hebben om overeind te blijven staan in het werk, om weer de kracht te hebben die vervelende vader of moeder te bezoeken en hen op een juiste manier te benaderen. Ook in de tweewekelijkse casuïstiekbespreking speelt humor een centrale rol. De manier waarop is afhankelijk van het tijdstip in de zaak (veelal ter ontlading na een heftige zaak) en de invloed van de inhoudelijk manager (waardeert deze de inzet van humor?). Sommige gezinsvoogden noteren grappige situaties met cliënten en bellen deze later door naar hun inhoudelijk manager, waarna ze er samen om lachen. Het volgende citaat is afkomstig van een gezinsvoogd die een voorbeeld aanhaalt waarin een jonge pupil grof spreekt over haar vader, opgestoot door de moeder:

• • •
Dat zijn van die dingen dat ik denk als ik daar niet om kan lachen... Het is eigenlijk te triest voor woorden natuurlijk dat de moeder over de rug van zo'n kind – ik bedoel, dat voel ik ook wel... Maar als ik daar niet inwendig om kan lachen of met een collega, ja, dan kan je natuurlijk wel de hele dag gaan zitten janken hier. We hebben hier te maken met kinderen die seksueel misbruikt worden (toon wordt zachter), mishandeld worden, verwaarloosd worden, hè, da's natuurlijk diep en diep triest. Soms is het grof om te lachen... soms is het ook dat je hele grove dingen hoort en ziet. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

Benadrukken wil ik dat het gebruik van humor over het contact met de cliënt erg gevoelig ligt bij gezinsvoogden. Slechts één respondent begon uit zichzelf over het inzetten van humor onder collega's. Pas na een casuïstiekbespreking bijgewoond te hebben aan het einde van mijn dataverzamelingsfase, begon ik me te beseffen wat voor rol humor in het werk van gezinsvoogden speelt. Toen ik hier vragen over begon te stellen tijdens interviews, had ik het gevoel dat sommige respondenten mij hier niet teveel inzicht in wilden geven. Voortdurend werd er benadrukt: 'er wordt gelachen om de situatie, niet om de doelgroep' en 'het wil niet zeggen dat je geen respect hebt voor de mensen'. Één respondent belde me na afloop van het interview op om te vragen hoe haar beschrijving over het gebruik van humor opgenomen zou worden in het onderzoeksrapport. Het gebruik van humor als relativeringmiddel speelt overigens niet voor iedere gezinsvoogd: sommigen zijn ervan overtuigd dat je koste wat kost geen grappen maakt over de cliënt.

• Afstand overbruggen •

Het is één van de grootste verantwoordelijkheden in het werk om uit te reiken naar hulp van de collega's die jou als gezinsvoogd de mogelijkheid geven professioneel in het werk te blijven staan. Elke gezinsvoogd die ik gesproken heb is hier doordrongen van, zelfs de gezinsvoogden die dit 'delen met' van nature minder in zich hebben.

• • •
En dan kom je als gezinsvoogd waardoor je met allemaal dingen te maken krijgt. Dat je denkt van jeetje, hoe moet dit en hoe reageer ik daarop? Als je op een kantoor zit, dan zeg je hé joh, moet je luisteren, hoe zou jij dat doen? Dat is er niet. Dat betekent dat je dan een collega moet bellen en moet zeggen van goh, wat ik nou toch meegemaakt heb. Anders ben je toch gauw geneigd om heel erg in je eentje te werken, je beheert je eigen toko, je doet je eigen ding. (man, zeven jaar werkzaam)

• • •

Vooral jonge gezinsvoogden voelen de behoefte om zoveel mogelijk hulp te krijgen bij het vormgeven aan hun professionele rol. Langzamerhand beginnen zij dit in banen te leiden en ontwikkelen het gevoel minder op anderen terug te hoeven vallen, zowel voor werkinhoudelijke zaken als voor emotionele steun. Uitval die in de eerste jaren vooral bij de leidinggevende en mentor gevonden wordt, wordt steeds meer binnen het kernteam gezocht. Gezinsvoogden geven aan dat het feit dat je veel telefonisch contact hebt met elkaar (ook privé, buiten het werk om), maakt dat de drempel om te bellen en elkaars hulp te vragen verlaagd wordt.

Naast het gebruiken van collega's als emotionele uitvalsbasis – het is hier en daar al aan bod gekomen – benaderen gezinsvoogden hen ook voor bevestiging in het werk, assistentie bij uithuisplaatsingen en om nieuwe perspectieven in een zaak te openen. Voorwaarde voor het ontvangen van hulp is het bieden van openheid en helderheid naar collega's en leidinggevende. Zelfreflectie is in deze zin erg belangrijk, benadrukken alle gezinsvoogden. Je moet kunnen inzien wat jouw aandeel in een zaak is geweest om het te kunnen verwoorden naar anderen. Transparantie is sowieso een waarde die de aard van het werk vergt (ook ingebouwd is in casuïstiekbesprekingen, de logboekvoering). Op de hoogte zijn van elkaars zaken en de emoties die hierbij spelen vergemakkelijkt de overdraagbaarheid in geval van ziekte of en het advies geven in crisissituaties.

De organisatie speelt tot slot een belangrijke rol in het aanwakkeren van dit initiatief tonen om 'uit te reiken naar', überhaupt te ventileren bij collega's. Het aanmoedigen start bij de training voor nieuwe gezinsvoogden 'Lotje', wordt dan opgenomen door mentoren en leidinggevend en wordt langzamerhand als algemene norm gehanteerd door gezinsvoogden zelf. Elke gezinsvoogd spreekt erg lovend over de begeleiding die er op dit punt vanuit de organisatie is voor de gezinsvoogd.

• Sociale samenhang •

Meerdere gezinsvoogden geven aan dat het zorg dragen voor je collega's (hun nalopen als ze heftige situaties in het werk meemaken, assisteren als daar om gevraagd wordt, werk overnemen als ze ziek zijn) 'iets is wat in de cultuur zit'. Sommigen trekken dit naar de mentaliteit van de William Schrikker Groep, maar meerderen spreken over ongeschreven regels binnen het kernteam.

• • •

Bij ons is het standaard in het kernteam dat als er een uithuisplaatsing is en iemand vraagt om assistentie, dan maak je daar gewoon tijd voor. Er wordt samen gekeken van wat komt het beste uit? Dat vind ik wel heel belangrijk dat je gewoon voor elkaar klaarstaat. Niet alleen voor een stuk veiligheid, maar ook als er iets aan de hand is dat je een luisterend oor hebt, of bij ziekte... dat je er in elk geval even voor elkaar bent, omdat je juist al zoveel alleen bent. Het gaat ook over en weer. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

Concrete voorbeelden worden gegeven van kernteamgenoten of 'maatjes' uit andere kernteams die op de dag van een uithuisplaatsing van tevoren een succes-sms versturen en collega's of de inhoudelijk manager (de sociale cohesie strekt zich ook naar hen uit) die bewust langer bereikbaar blijven via de telefoon. Er wordt gesproken over de verantwoordelijkheid leidinggevend en in te lichten als je ziet dat een collega het moeilijk heeft. Voorwaarde voor het op deze manier nalopen van anderen is een vertrouwensband. Deze wordt zoals eerder gezegd vooral ervaren binnen het kernteam. Enkele gezinsvoogden geven aan erg weinig voeling te hebben met andere kernteams (ook al behoren zij tot hetzelfde groot team) en spreken over het kernteam als zijnde 'een eilandje'.

Dit lijkt me terug te voeren op de vele (groot) teamwisselingen van de laatste jaren. Over de wisselingen van kernteams spreekt één gezinsvoogd uit dat je dan 'net iets opgebouwd hebt, wat weer uit elkaar gehaald wordt'. Het is moeilijk te bepalen op welke collega's je dan kunt terugvallen; er wordt gesproken over het missen van een 'basis'. De cohesie strekt zich sowieso niet uit naar andere regio's. Contact in de zin van ondersteuning bestaat niet tussen deze groepen, er bestaat immers geen vertrouwensband in deze context. Één gezinsvoogd zei humor niet te durven gebruiken in het contact met onbekende gezinsvoogden uit een andere regio. De behoefte aan verdergaand contact met gezinsvoogden uit andere kernteams of regio's wordt ook gevoeld.

• Fysieke ontmoetingsplaats •

Zoals in de inleiding heel kort aangehaald, zijn gezinsvoogden sinds vorig jaar ook gefaciliteerd door middel van een Meeting Point in Apeldoorn. Privé ontmoetingen met collega's, teamvergaderingen, bijeenkomsten met netwerkpartners (de cliënten uitgezonderd) kunnen hier georganiseerd en het is bedoeld als standplaats voor de gezinsvoogd tussen zaken door. In hoeverre sluit dit Meeting Point aan op de manier waarop gezinsvoogden invulling geven aan hun professie? Praktisch wordt het gevonden dat er nu altijd een plek is voor bovenstaande doeleinden. Ook cursussen en trainingen kunnen er gehouden worden en er kan geprint en gekopieerd: dit scheelt aanzienlijk in de reistijden en geldbesteding. Een enkeling vindt dat het praktische overstegen wordt doordat zij bezoeken aan het Meeting Point combineert met haar zaken in de buurt van Apeldoorn en pupillen zo frequenter bezoekt. Zo kan zij beter zicht houden op wat er binnenshuis speelt.

Voornamelijk wordt er echter gewezen op de vele nadelen die het Meeting Point met zich meebrengt. De gezinsvoogden zijn heel eensgezind in hun mening over de locatie: Apeldoorn is slecht gekozen en dit resulteert in een flinke verlenging van de reistijd (ten opzichte van vergaderlokaaltjes in de buurt uit het tijdperk van voor het Meeting Point). Ook de locatie in het centrum van de stad is onhandig. Hoewel het dichtbij een centraal station gelegen is, is dit geen uitkomst voor velen die dit station vanuit de Achterhoek niet eens kunnen bereiken. Als je nadat je naar het Meeting Point geweest bent nog afspraken hebt, heb je ook echt een (dienst)auto nodig en voldoet het openbaar vervoer niet. Dan spelen echter de parkeerproblemen. De afstand die gezinsvoogden moeten afleggen naar het Meeting Point houdt direct verband met hun waardering ervan. Naast de locatie spelen de problemen van de post en de dossiervoering die nu op afstand plaatsvindt (in Diemen) door het teamsecretariaat. Met betrekking tot deze laatste, hebben eigenlijk alle gezinsvoogden het gevoel dat ze het team secretariaat niet kunnen vertrouwen in de dossiervoering omdat er fouten gemaakt worden. Het is sowieso onprettig afhankelijk te worden gemaakt van een andere partij in jouw verantwoordelijke werk. Dan het samenkomen van vele gezinsvoogden op dezelfde plek. Door het transparante (je ziet collega's en de drempel hen aan te spreken is laag) is het niet zo ongestoord werken als thuis, geven verschillende gezinsvoogden aan. Één gezinsvoogd benadrukt dat de rumoerigheid op het Meeting Point haar zelf niet aanspreekt, maar dat zij het ook niet prettig vindt tegenover degene aan de andere kant van de lijn (er wordt veel met cliënten en andere netwerkpartners gebeld op het Meeting Point). De meeste gezinsvoogden hindert dit echter niet.

Een tussenconclusie trekkend, lijkt de toegevoegde waarde van het Meeting Point in het decentrale kader twijfelachtig. De gezinsvoogden zijn zo ingesteld op de ambulante manier van werken, dat elke vorm van gebondenheid aan een fysieke locatie niet voor hun weggelegd lijkt, ook al is het een

verbetering ten opzichte van Diemen. Typerend vond ik de opmerking van één oudere gezinsvoogd: 'Het lijkt ook net een gevangenis.'

Wanneer we het Meeting Point bekijken in het licht van de behoefte collega's als uitvalsbasis te hebben, klinken hier veelal positieve meningen. Hoewel telefoneren de voornaamste manier van communiceren is onder collega's (een enkeling spreekt over een ware 'voicemailcultuur'), geven alle gezinsvoogden aan het prettig te vinden elkaar ook *face to face* te treffen. Veelvuldig klinken de geluiden 'omdat je toch al zo alleen bent' en 'zodat je kunt zien hoe je collega erbij zit'. Een jonge gezinsvoogd benadrukte dat *face to face* contact maakt dat je je boodschappen persoonlijker en kwetsbaarder vorm kunt geven. Het Meeting Point biedt de gezinsvoogden ruimte om meer informeel contact te hebben met directe collega's en collega's uit vorige kernteams; je verschijnt eerder voor vergaderingen en blijft na afloop langer hangen. Taken die gepland stonden (het bijwerken van contactjournals), worden dan verschoven.

• • •

Nu ik meer rust in het werk heb, merk ik dat ik ook wel eens wat eerder kom; dat ik dan even mijn collega's tref en we even een bakje koffie doen of dat ik hier kom tussen afspraken door. Ja, ik vind het wel prettig, gewoon om iedereen weer even te zien en even te vragen hoe het met iedereen gaat... Ja het is toch je team en toch je collega's. We hebben nog wel eens wat wisselingen gehad ook met teams. Met die mensen heb je ook nog wel contact, dus het is dan ook leuk om weer even te zien hoe het met ze gaat. (vrouw, twee jaar werkzaam)

• • •

Men vindt het prettig een kleinere club mensen aan te treffen dan op het hoofdkantoor in Diemen het geval was. Door sommigen wordt er uitgesproken dat het herkennen van gezichten maakt dat je je geen vreemde voelt in eigen organisatie; je kunt je meer identificeren en ervaart binding buiten je kleine kernteam. Gerelateerd hieraan is het open en transparante karakter. Men vindt het makkelijk collega's aan te spreken (ook degenen die ze niet kennen). Tot slot wordt er door vrijwel alle gezinsvoogden aangegeven dat het zien van je leidinggevenden zorgt dat je tussentijds zaken bespreekt waar je niet direct de telefoon voor wilt pakken. Op die manier wordt je koers tussentijds bevestigd en aangepast waar nodig; vooral jongere gezinsvoogden hebben hier behoefte aan. Je leidinggevende kan in dit persoonlijke contact ook beter zien hoe je erbij zit in je werk en hier sneller op aansturen als het nodig is.

Toch moet geconcludeerd dat het sociale aspect van het Meeting Point niet alles overstijgend is. Elkaar zien om communicatie te hebben blijft voor de meeste gezinsvoogden niet noodzakelijk. De telefoon dient als een uitstekend middel om ervaringen door te spreken en ook hier passeren de 'koetjes en kalfjes'. Ondanks dat het Meeting Point veel potentie heeft in het sociale opzicht, concludeer ik toch dat het niet aan lijkt te sluiten op de ambulante natuur van de gezinsvoogd.

8 | Analyse & conclusie

We hebben een flinke reis afgelegd in dit onderzoeksrapport – via gebruikte methoden, discussie, het literair kader en de uiteindelijke resultaten – om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zoals ik die in de inleiding introduceerde: “Hoe geven gezinsvoogden van de William Schrikker Jeugdbescherming (regio Midden, provincie Gelderland) vorm aan het vele positioneren in hun werk?” Dezelfde lijn volgend als in het resultatenhoofdstuk, zal ik deze proberen te beantwoorden door enerzijds in te gaan op hetgeen van hun gevraagd wordt binnen hun professionele rol en schets ik anderzijds de behoefte bij de gezinsvoogd deze professionele rol tussentijds af te werpen in het contact met directe collega’s. Het literair kader zal hierin betrokken worden.

• Balanceren tussen het een en het ander •

Zoals Konradt e.a. (2000) beschrijft, betekent het vanuit huis werken – paradoxaal genoeg – enerzijds meer flexibiliteit en vrijheid voor de professional in het indelen van de agenda en het coördineren van werk en thuis, maar wordt deze anderzijds genoodzaakt tot het minder flexibel hanteren van de werkmomenten en -tijden. De gezinsvoogd van de WSJ ziet zich op eenzelfde manier in de materie geplaatst. Doordat professionals het voogdijwerk niet alleen voor handen weten en dit binnen handbereik hebben, maar zich ook gedreven en verantwoordelijk voelen ten aanzien van het werk, moet er een gedeceerdheid ontwikkeld worden om de werkmomenten strikter te omlijnen. Zoals Hall en Richter (in: Mirchandani, 1999) beschreven, hebben ambulante professionals behoefte aan een scheiding tussen de domeinen werk en privé in plaats van een integratie hiervan. Om rol conflicten en stress (leidend tot ziekteverzuim) te voorkomen, proberen zij – overeenkomstig Mirchandani’s onderzoek – een psychische scheiding aan te brengen op een fysieke manier. Dit doen zij niet zozeer op het gebied van het starten en eindigen van de werkdag, maar algemener. Een kantoor wordt thuis ingericht en achter het bureau wordt alleen plaatsgenomen als er voogdijwerk verricht moet worden. Een ander voorbeeld kwam van een gezinsvoogd waarin een hobby buitenshuis gezocht werd die ervoor zorgde dat hij het werk los kon laten. Het overschrijden van de aangebrachte grenzen tussen werk en privé op zelf bepaalde tijden speelt voor de gezinsvoogd wanneer deze ‘compenseert’. Privé uren inleveren, betekent vroeger stoppen op donderdagmiddag. Dit geldt ook andersom: twee uur tussendoor sporten, betekent twee uur langer doorwerken (naar: Mirchandani, 1999).

Overstappend naar de manier waarop gezinsvoogden zich verhouden tot betrokken actoren in het werk, geven sommige gezinsvoogden aan ‘gedwongen’ te worden om grenzen te trekken rond hun caseload naar hun directe leidinggevende. Vooral jonge gezinsvoogden voelen zich genoodzaakt een assertiviteit te ontwikkelen naar de leidinggevende om simpelweg ‘nee’ te zeggen tegen cliënten die nog een gezinsvoogd behoeven. Hieraan gerelateerd is de balans die gezinsvoogden moeten vinden ten aanzien van de organisatie als geheel, de veranderingen die zij (onder druk van buiten) moet doorvoeren: je mee laten voeren op de golven versus blijven dobberen (deze metaforen brachten de gezinsvoogden zelf aan). Een flexibele opstelling is in deze de sleutelstrategie. Veel gezinsvoogden geven aan dat dit iets is wat hen in het bloed zit (omgaan met de doelgroep, omgaan met non-routine in het werk). Het kunnen spuien binnen je kernteam maakt dat je deze flexibiliteit op kunt brengen: in de volgende sectie meer hierover.

Wat de netwerkpartijen in het algemeen betreft, komt het neer op het moeten vinden van een balans tussen teveel werk naar je toetrekken en teveel werk delegeren (en het zicht op de cliënt verliezen). Gezinsvoogden zetten hun lijnen uit in de gezinnen met behulp van hun kernteamcollega's en directe leidinggevende: belangen van de netwerkpartijen worden in dit contact afgewogen en afgestemd. Omdat de verschillende partijen aan de gezinsvoogd blijven trekken, betekent dit voor hen soms een stoïcijns vasthouden aan de uitgezette koers. Van Nijnatten (2005) onderschrijft dit als een centraal aspect van het professionele handelen in de jeugdzorg. Hetzelfde zegt hij over het moeten kunnen begrenzen van het gedrag van de cliënten: dit is misschien nog wel de meest interessante relatie waarin de gezinsvoogd zich zakelijk gezien moet verhouden. In deze interactie krijgt het 'emotionele werk' vorm wat Miller e.a. (2007) benoemde. Enerzijds is daar het betrokken zijn bij, het begrip hebben voor de cliënt en anderzijds het bewaren van objectiviteit en een bepaalde reserve om als professional het vermogen te houden de cliënt te kunnen helpen (Kadushin, 1962). Gezinsvoogden omschrijven dit als het moeten vinden van een balans tussen nabijheid en afstand. De nabijheid bij de cliënt geven zij vorm door middel van het bieden van een luisterend oor, het begrip tonen voor hun situatie, het 'doen wat je zegt en zeggen wat je doet' (herken hierin ook de normatieve professionaliteitsbenadering). Te nabij is de gezinsvoogd als hij/ zij met agressie vanuit de cliënt te maken krijgt. Hoe wordt dit gedrag begrensd? De gezinsvoogd verwoordt duidelijk naar de cliënten hoe hij/ zij niet behandeld wenst te worden. Een veel terugkomend aspect in de relatie met hen is het plannen van het optreden: een neutrale locatie wordt gereserveerd, een teamgenoot wordt meegevraagd bij een uithuisplaatsing. Dit is wat Goffman (1959) bedoelde met bedachtzaam zijn over het optreden; één van de kernvereisten voor de professional om een optreden naar het publiek te kunnen volbrengen.

• Directe collega's als vangnet •

Een optreden naar het publiek? Goffman spreekt van het naar voren brengen van geïdealiseerde aspecten door professionals om waarden – zoals fouten in het werk, het feit dat vooral zichtbare doelen nagestreefd worden – te camoufleren die niet met de professie (het beeld hiervan) te rijmen zijn. Hij benadrukt dat de voorstelling van professionals een hoger doel dient: het stelt hun in staat betekenis te geven aan de dienst. Soms vertonen professionals gedrag dat niet overeenkomt met hun rol: ze verliezen dan de controle over hun spieren (vertonen disrespect, worden emotioneel). Gezinsvoogden benadrukken dat het omgaan met de doelgroep het uiterste van hun geduld en omgangsmanieren kan vragen. De emotie die dit bij hun oproept kan echter niet de vrije loop gelaten in het professionele contact. Er is een bewustzijn zich niet te kunnen permitteren de controle over de spieren te verliezen. Hier komen de collega-gezinsvoogden in beeld. In dit contact kan de gezinsvoogd zich distantiëren van zijn/ haar professionele rol ('emotie met de werkplek', Miller e.a., 2007). Dit blijkt vooral belangrijk wanneer zij heftige situaties in het werk doormaken. Goffman beschrijft de *backstage*: een plaats, een situatie waar professionals afgescheiden zijn van het publiek en onder gelijken zijn. Voor de gezinsvoogden vervult het Meeting Point in zekere mate zo'n functie (zij het per groep gezinsvoogden: dadelijk meer). Op deze plek worden misstappen tijdens de voorstelling nabesproken en wordt de moraal gesterkt voor volgende optredens. Gezinsvoogden noemen elkaar bij de voornaam, besluiten samen over de koers en gebruiken humor terwijl zij over de cliënt spreken. De scheiding van *front* en *backstage* garandeert een voortzetting van vreedzame interactie tussen professional en publiek. Geheimen over het gebruik van humor moeten dan ook bewaard blijven. Hier ligt mogelijk een verklaring voor het feit waarom ik in mijn rol als onderzoeker pas zo laat op het gebruik van humor stuitte.

De collega's die de gezinsvoogd zo nodig heeft om zich te kunnen blijven positioneren, zitten echter op afstand door de werkvorm. Één van de belangrijkste technieken die daarom eigen gemaakt moet worden is het nemen van initiatief om naar hulp uit te reiken (in overeenstemming met: Konradt e.a., 2000). Al vroeg wordt dit door de organisatie gestimuleerd (via mentoren en directe leidinggevendenden). Deze interne actoren zijn niet aanwezig bij het optreden maar spelen wel een belangrijke rol voor de professional: zij zijn onder andere wat Goffman 'service specialists' noemt. Door middel van training en ondersteuning helpen zij de gezinsvoogd de voorstelling onder controle te houden. Gezinsvoogden zeggen doordrongen te zijn van de noodzaak initiatief te nemen; dit geldt zelfs voor hen die het zoeken van hulp van nature minder in zich hebben. Vooral jonge gezinsvoogden zeggen er behoefte aan te hebben hulp te krijgen in het vormgeven aan hun professionele rol. Wat zien zij als de voorwaarde om vragen neer te kunnen leggen bij anderen? Dit is het reflecteren op het zelf in functie (een ander centraal aspect in de gezinsvoogdij volgens van Nijnatten, 2005). Men moet het eigen aandeel in een zaak kunnen zien, wil dit verwoord kunnen worden naar anderen. Gezinsvoogden besteden een groot dagdeel aan het voeren van contact journaals. In de geest van de technische opvatting van professionaliteit kan het zoeken van hulp en het reflecteren op eigen acties gezien worden in het licht van de eis transparantie te bieden naar de organisatie.

Op grotere schaal wordt er uitgereikt naar collega's, wanneer er collectivistische normen gelden binnen een groep (Cleavanger e.a., 2007). Anderzijds zijn medewerkers het meest bereid kennis en ervaring met de ander te delen als ze zich kunnen identificeren met een eenheid (Burgess, 2005). Wanneer we dit vertalen naar de WSJ, blijkt dat deze collectieve normen – we bieden elkaar hulp – voornamelijk binnen de kernteams gelden. Dit is de plaats waar gezinsvoogden zich ook naar elkaar kunnen richten voor vragen als 'wie vervangt mij als ik ziek ben?', 'wie ondersteunt me bij een uithuisplaatsing?'. Hier ligt de vertrouwensband. Gezinsvoogden rusten dusdanig op deze samenhang dat zij – wanneer goede leiding van het team ontbreekt, wanneer er veel teamwisseling plaatsvindt – zeggen een 'basis' te missen. Samenhang ervaren zij overigens weinig tot niet met andere kernteams of regio's: hier mist de vertrouwensband. Één gezinsvoogd benadrukte wat het gevolg hiervan is: wanneer zij behoefte had humor te gebruiken over de cliënt in een heftige situatie, durfde zij zich niet tot onbekende gezinsvoogden buiten het kernteam te richten ('hoe wordt er gereageerd?'). Dat de kracht van de sociale samenhang schuilt in het delen van de *backstage* met elkaar benadrukte Goffman (1959) al. De bouwstenen van de relatie tussen teamgenoten beschreef hij enerzijds als de wederkerige afhankelijkheid ('ik moet van jouw goede gedrag uit kunnen gaan en andersom') en anderzijds de familiariteit. Het kader voor een vertrouwensband wordt zo al formeel uitgelegd. Ook het moeten bewaren van geheimen over informatie-uitwisseling naar het publiek kan stimulerend werken voor het groepsgevoel en maakt dat zij zich anders voelen dan anderen.

Naar een afsluiting toewerkend, zijn deze collectivistische groepsnormen, het gevoel te behoren tot een subgroep, tot slot te bezien in het licht van Martins theorie (2002). Ondanks geografische nabijheid, lichamelijke aanwezigheid en *face-to-face* communicatie, kunnen normen en symbolische uitingen zoals humor ontwikkelen en gedragen worden – kan 'cultuur' gedragen worden – door deelnemers, zo zet zij uiteen. Het Meeting Point is in die zin vanuit sociaal oogpunt, hoewel het zijn voordelen heeft op momenten, niet noodzakelijk voor de gezinsvoogden. Zij vinden hun weg naar elkaar wel buiten het fysieke om en vinden in dit contact voldoende ruimte hun professionele masker zo nu en dan te laten zakken.

9 | Aanbevelingen

Naar aanleiding van de data waar ik op gestuit ben in het veld, wil ik in dit hoofdstuk kort van de gelegenheid gebruik maken twee aanbevelingen te doen naar de bestuurlijke top van de William Schrikker Groep en de Jeugdbescherming in het bijzonder. Beiden hebben betrekking op de sociale cohesie die ervaren wordt onder gezinsvoogden. Ik heb besloten niet in te gaan op de problemen die ervaren worden met het inzien van de post en de dossiervoering door het team secretariaat. Veel is hier al over aangekaart door de gezinsvoogden zelf en hier wordt op hoger niveau al aan gewerkt.

De eerste aanbeveling wil ik doen in het kader van de vele wisselingen in kernteams de laatste jaren. Hoewel het me grotendeels ontbreekt aan voldoende achtergrondinformatie over het 'waarom' van deze doorvoeringen – meegekregen heb ik enkel dat ervoor gekozen zou worden om de jonge gezinsvoogden zo direct te koppelen aan oudere gezinsvoogden – wil ik hier toch mijn twijfels over uitspreken. Zoals in het datahoofdstuk en de analyse voorbijkwam, wordt bij alle gezinsvoogden die ik gesproken heb de noodzaak gevoeld op de directe collega's terug te kunnen vallen. Het contact maakt dat gezinsvoogden professioneel in het werk kunnen blijven staan en bepaalt zo voor een aanwezig gedeelte de kwaliteit van dienstverlening. Een vertrouwensband is noodzakelijk voor dit collegiale contact. Het opbreken van de kernteams heeft echter ook een opbreken van deze vertrouwensband tot gevolg. Gezinsvoogden geven aan zich te moeten heroriënteren op de nieuwe kernteamleden en er energie in te moeten steken het contact op te bouwen. Het wordt ervaren als het 'missen van de basis'. Door de flexibiliteit waarmee de gezinsvoogden in hun werk staan, kunnen zij veel veranderingen dragen. Dit geldt vooral voor jongere gezinsvoogden. Er wordt aangegeven dat de meeste hinder ondervonden wordt op het gebied van de teamwisselingen. Een enkele oudere gezinsvoogd geeft zelfs aan te ervaren dat het haar verder van de organisatie doet verwijderen. Oudere gezinsvoogden zijn echter erg belangrijk binnen de organisatie: niet alleen om de expertise die ze bezitten en inzetten naar de cliënt, maar vooral omdat ze deze expertise kunnen overdragen aan de nieuwe generatie gezinsvoogden. Ik bemerk vooral bij oudere gezinsvoogden dat zij aangeven een einde aan de flexibiliteit te zien. Ik zou daarom aan willen raden de vele teamwisselingen geheel terug te brengen, of deze op een minder drastische manier te organiseren.

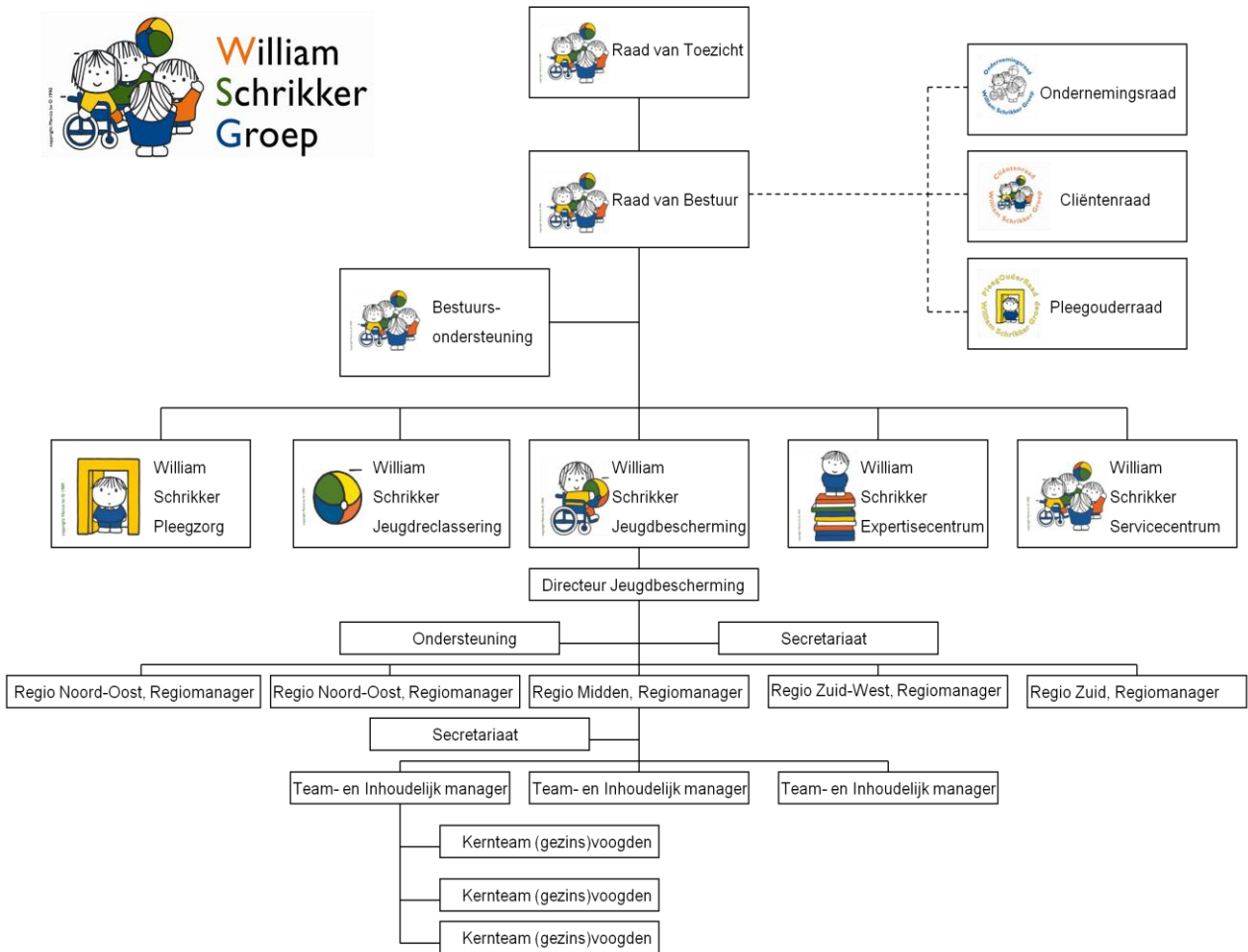
De tweede aanbeveling heeft betrekking op de rol die gezinsvoogden het Meeting Point geven in de werkinvulling. Hoewel men het prettig vindt collega's te zien en te spreken en er ook enkele praktische zaken aan verbonden zijn, zeggen zij dit treffen toch niet noodzakelijk te achten. Het 'gebonden zijn' aan een fysieke locatie sluit niet voldoende aan op hun ambulante natuur. Hoewel velen aangeven dat de locatie slecht gekozen is, zou plaatsing van een Meeting Point in een andere stad weer gevolgen hebben voor gezinsvoogden die hun zaken in de buurt van Apeldoorn hebben en hier ook wonen: dit probleem blijft, naar mijn idee. Een virtuele plek van samenkomst waarbij gezinsvoogden elkaars expressie zouden kunnen zien door middel van webcams, zou meer aan kunnen sluiten op de werkvorm van gezinsvoogden. Op die manier wordt voldaan aan het overstijgende wat *face-to-face* contact sommigen biedt op bepaalde momenten en heeft de gezinsvoogd de vrijheid contact te hebben met collega's op hun tijd en locatie. Dit zou ingebouwd kunnen worden als aanvulling op het Meeting Point, omdat deze natuurlijk ook dient voor praktische zaken als vergaderruimte (hetgeen als voordeel gezien wordt).

- Banks, S. (1998), 'Professional ethics in social work: What future?', in: *British Journal of Social Work*, 213-231.
- Boeije, H. (2008), *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*, 3^e druk, Amsterdam: Boom Onderwijs.
- Burgess, D. (2005), 'What motivates employees to transfer knowledge outside their work unit?', in: *Journal of Business Communication*, vol. 42, nr. 4, 324-348.
- Cleavanger, D., Gardner, W., Mhatre, K. (2007), 'Help-seeking: Testing the effects of task interdependence and normativeness on employees' propensity to seek help', in: *Journal of Business and Psychology*, vol. 21, nr. 3, 331-359.
- De Haeck, L. (2007), De ervaringsdeskundige: Een nieuwe type professional in het sociaal werk?, *Universiteit Gent* (<https://biblio.ugent.be/input?func=downloadFile&fileOld=491851>).
- Donner, P. (2006), Nadere informatie naar aanleiding van AO jeugdzorg op 16 maart jongstleden, Ministerie van Justitie, Directie Justitieel Jeugdbeleid ([http://ws4.e-
vision.nl/wsg/docfiles/briefdonner.pdf](http://ws4.e-
vision.nl/wsg/docfiles/briefdonner.pdf), geraadpleegd op 4 januari 2009).
- Goffman, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, 1^e druk, New York: Anchor Books.
- Goudswaard, A. (2007), *Het jaarverhaal 2007*, 1^e druk, Werkendam: Drukkerij Damen.
- Hollis, M. (2006), *The philosophy of social science: An introduction*, 4e druk, Cambridge: Cambridge University Press.
- Kadushin, C. (1962), 'Social distance between client and professional', in: *The American Journal of Sociology*, vol. 67, nr. 5, 517-531.
- Knijn, T. (2007), 'Met beide benen op de grond', in: Gerris, J. (red.), *Jeugdzorg: Professionaliteit, integrale aanpak, overdracht van waarden en normen*, Assen: Koninklijke van Gorcum, 5-18.
- Konradt, U., Schmook, R., Wilm, A., Hertel, G. (2000), 'Health circles for teleworkers: Selective results on stress, strain and coping styles', in: *Health Education Research: Theory & Practice*, vol. 15, nr. 3, 327-338.
- Martin, J. (2002), *Organizational culture: Mapping the terrain*, druk onbekend, Californië: Sage Publications.
- Maxwell, J.A. (2005), *Qualitative research design: An interactive approach*, 2^e druk, Californië: Sage Publications.
- Miller, K., Considine, J., Garner, J. (2007), 'Let me tell you about my job: Exploring the terrain of emotion in the workplace', in: *Management Communication Quarterly*, vol. 20, nr. 3, 231-260.
- Mirchandani, K. (1997), 'Legitimizing work: Telework and the gendered reification of the work-nonwork dichotomy', in: *Canadian Review of Sociology and Anthropology*, , vol. 36, nr. 1, 87-107.
- Punselie, E.C.C. (2006), Voor een pleegkind met recht een toekomst: Een studie naar de (rechts)positie van (pleeg)ouders en (pleeg)kinderen in geval van langdurige uithuisplaatsing, *Universiteit Leiden* (<https://openaccess.leidenuniv.nl/dspace/handle/1887/4329>, geraadpleegd op 8 april 2009).

- Slot, N.W. (2006), Haalbaarheidsstudie ontwikkeling meetinstrument ten behoeve van effectiviteitsmeting van kindbeschermingsmaatregelen, *Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen* (<http://www.narcis.info/research/RecordID/OND1313035/query/gezinsvoogdij/Language/nl/> , geraadpleegd op 8 april 2009).
- Van Heijst (2005), *Menslievende zorg: Een ethische kijk op professionaliteit*, 1^e druk, Kampen: Clement.
- Van Nijnatten, C. (2005), 'Savanna en de onderzoeksagenda van het maatschappelijk werk', in: *Sociale interventie*, nr. 1, 25-32.
- Van Yperen, T. (2007), 'De praktijk van theoriegestuurd en 'evidence-based' hulpverleners: weten wat je doet bij jeugdigen', in: Gerris, J. (red.), *Jeugdzorg: Professionaliteit, integrale aanpak, overdracht van waarden en normen*, Assen: Koninklijke van Gorcum, 19-29.
- William Schrikker Groep (2008), Wat doen we (http://www.wsg.nu/index_main.cfm?act=tekst.display&pagina=1&subpagina=5, geraadpleegd op 1 januari 2009).

11 | Bijlagen

11|a Organigram



Hallo! Omdat ik jullie de komende maanden niet de schrik op het lijf wil jagen door onaangekondigd op het Meeting Point in Apeldoorn te verschijnen, wil ik me hier even kort aan jullie voorstellen. Ik ben Evelien Vink, vierdejaarsstudent bestuurs- en organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht en op dit moment bezig aan de afronding van mijn bachelor. Ik ben altijd erg geïnteresseerd geweest in het werk dat mensen in zorgorganisaties doen (ik doe hier zelf ook ervaring in op) en heb in mijn vorige studieperiode kennis gemaakt met de jeugdzorg. Het is uit deze interesse – en laat ik hier de connecties van mijn docent niet vergeten – dat ik op jullie pad ben gekomen en de ruimte heb gekregen binnen de regio Midden mijn eindonderzoek te komen doen. Sommigen van jullie zullen hier dichterbij betrokken worden dan anderen, voor bijvoorbeeld een interview of meeloopdag. Verder zal ik met een notitieblok te zien zijn op het Meeting Point en hoop ik hier ook een aantal bijeenkomsten bij te mogen wonen. Waar ik met behulp van al deze manieren achter probeer te komen is hoe jullie als gezinsvoogd invulling geven aan een dagelijkse werkdag en welke rol jullie het Meeting Point hierin geven. Sinds een jaar zijn jullie nu bekend met dit begrip: vinden jullie het een belangrijk middel om je werk als gezinsvoogd te kunnen doen? Eind deze week of begin volgende week begin ik met het verzamelen van mijn informatie. Ik heb er erg veel zin in met jullie in gesprek te gaan hierover en jullie in het werk te observeren. Tot in de wandelgangen,

Vriendelijke groeten,

Evelien Vink.

11|c Topiclijst

- Functie + dienstjaren
- Starten als gezinsvoogd: wat kom je tegen?
- Professioneel handelen
- Intensiviteit, dynamiek context (beleids- & organisatorische veranderingen)
- Grensbewaking
- Contact met collega's
- Binding
- Gebruik van Meeting Point
- Wat betekent het voor je?
- Veiligheid
- Slot: koppeling professioneel handelen & Meeting Point

Zoals in het methodologische hoofdstuk van mijn onderzoeksrapport te lezen was, heb ik met de deelnemers aan mijn onderzoek een relatie op willen bouwen die iets bij zou dragen voor allen van ons. Ik wilde dit doen in nabij contact met hen: zo dacht ik beter in staat te zijn 'hun taal te leren spreken' en meer recht te doen aan hun betekenisgeving in de uiteindelijke resultaten. Hoewel ik vind dat ik op dit vlak successen behaald heb – gezinsvoogden benaderden mij met een vriendelijk praatje, vertrouwden me geheimen toe over het gebruik van humor ten aanzien van de cliënt binnen hun kernteam –, vraag ik me af of ik in bepaalde situaties wel juist gehandeld heb. Hier een kort overzicht van de naar mijn idee belangrijkste momenten. Ietwat overlap is er overigens met het discussiehoofdstuk, maar logischerwijze wordt deze bijlage niet toegevoegd aan het rapport dat naar de onderzoeksorganisatie gaat.

In mijn discussie haalde ik al aan tijdens het transcriberen van interviews te stuiten op het overstappen van de grens tussen onderzoeker en onderzochte. Zo praatte ik af en toe mee met gezinsvoogden over bijvoorbeeld een niet functionerend orgaan binnen de organisatie. Ik vond het niet mijn rol om op één lijn met hen te komen staan: in mijn wetenschapsfilosofie zette ik immers al uiteen niet te geloven een gelijke van hun te kunnen worden. Mijn rol vond ik het om dichtbij hun te komen, hun in dat verband te leren begrijpen, maar toch voldoende afstand te bewaren zodat ik in staat zou zijn een gedegen *overall* beeld van de context te kunnen geven aan de lezer van mijn rapport. Zeker met het oog op de opdrachtgever – het vertrouwen dat in mij gesteld is met betrekking tot mijn onderzoeksfocus, mijn manier van data verzamelen – vind ik overigens dat hier afstand bewaard had moeten worden.

Gerelateerd hieraan – hetgeen ook al kort aangehaald werd in het discussiehoofdstuk – is het feit dat ik me soms betrap heb op het stellen van suggestieve vragen aan mijn respondenten. Veelal ben ik ervan uitgegaan dat gezinsvoogden hun werk als zwaar zouden ervaren. Dit was echter vanuit mijn beleving geredeneerd: mijn oren flapperden af en toe van hetgeen ze me vertelden aan te treffen in het werk. Ik realiseerde me echter niet dat het voor hun de helft van de tijd dagelijkse kost is. Voor de materie, de manier waarop de gezinsvoogden hiermee omgaan, ontwikkelde ik een gevoel van ontzag. Ik vermoed dat ik zoveel mogelijk mijn respect voor hen willen laten zien, om op die manier dichterbij de respondenten te komen. Eigenlijk stuurde ik er zo op aan een vertrouweling van hen te worden. Suggestieve vraagstellingen zijn echter uit den boze in het doen van onderzoek. Jij legt de respondent geen woorden in de mond. Zij zijn het die jou hun mening over zaken geven: zo min mogelijk beïnvloed en wel.

Wat ik verder tijdens het transcriberen opmerkte, was het feit dat ik mijn doelstelling – in nabij contact zijn met mijn respondenten, kennis creëren die voor beiden van belang zou zijn – niet in elke interactie nastreefde. Ik verkeerde als het ware in een andere interviewrol ten opzichte van verschillende respondenten. Sommigen van hen intimideerden mij namelijk doordat ze zich kritischer tegenover mij en de vragen die ik formuleerde opstelden dan anderen dit deden. Alsof ik meer wilde vluchten voor dit contact, leunde ik meer op mijn topic lijst die ik op dat moment eigenlijk niet eens meer hoefde te gebruiken. Vrij kwalijk vind ik het echter terug te lezen dat ik tijdens deze interviews eerder 'afketste' op heel besliste antwoorden van deze kritische respondenten. Wat verwachtte ik terug te krijgen? 'Dat is toch duidelijk, waarom ik dat vind!?' Een mogelijkheid is dat ik in deze

interviews meer bezig was met het denken over de manier waarop wij ons tot elkaar verhielden en mijn gevoelens hierbij, dan dat ik de kansen greep in te haken op twijfelachtige antwoorden waarvan later bleek dat die momenten er wel degelijk waren geweest. Toch heb ik ook teruggezien dat ik mezelf later weer herpakte in de interviews, alsof ik me weer realiseerde wat het hoofddoel was dat ik daar zat: ik verzamelde mijn data.

Deze reflectie op mijn rol als onderzoeker afsluitend, wil ik nog kort aanstippen waarom ik ervoor gekozen heb deze vorm te geven als een soort bekentenis van punten waar ik grenzen ben overgestapt of dit juist niet heb gedaan in het contact met mijn respondenten. Allereerst vond ik het leuk hierin aansluiting te zoeken op de rode draad in mijn onderzoek. Hoofdzakelijk wilde ik in dit korte document iets anders presenteren dan al voorbij kwam in mijn methodologische hoofdstuk.