



Een nieuwe start?

Een kwalitatief onderzoek naar
kwaliteitsverbeteringen in twee
justitiële jeugdinrichtingen

In samenwerking met:



Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organisetiewetenschap



Ministerie van Justitie

Directie Justitieel Jeugdbeleid
Afdeling Jeugdsancties en -preventie

Naam	Lisette van der Hoeven
Studentnummer	3276376
Opleiding	Bestuurs- en Organisetiewetenschap
Leerkring	Nieuwe Uitdagingen aan Culturen in Organisaties (USG3200)
Begeleider universiteit	mw. drs. M.F.T. Dortants
Begeleider organisatie	mw. mr. M.F.M. de Groot
Datum	19 april 2010

Een nieuwe start?

Een kwalitatief onderzoek naar kwaliteitsverbeteringen in twee justitiële jeugdinrichtingen

Bachelorscriptie
April 2010

Woord vooraf

In der Beschränkung zeigt sich der Meister.
Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832)

Voor u ligt het resultaat van vier maanden onderzoek, vier maanden inlevingsvermogen, concentratie en inzet. Gedurende deze maanden heb ik een klein, maar indrukwekkend deel van onze rechtsstaat mogen ontdekken en zowel de inhoud als het proces heeft me geraakt. Er is één ding dat ik altijd zal onthouden en dat is de uitspraak dat groter of meer niet altijd ten goede komt aan de kwaliteit. Ik heb mijn gedachten en ideeën over de invulling van het onderzoek in de eerste weken verscheidene malen moeten bijstellen, of beter gezegd moeten inkrimpen en ik kan nu met volle overtuiging zeggen dat deze stappen het onderzoek ten goede zijn gekomen. Alvorens ik zal overgaan tot de inhoud van dit rapport, wil ik heel graag enkele mensen bedanken.

Allereerst denk ik aan de medewerkers van Eikenstein en Teylingereind die allen bereid waren om een deel van hun belevingen en kennis met mij te delen. Ik wil jullie hier allemaal hartelijk voor danken, want zonder jullie medewerking had dit onderzoek geen betekenis gekregen. Daarnaast is een woord van dank voor mijn begeleiders hier ook op zijn plaats. Marianne Dortants, mijn begeleidster vanuit de USBO: je ontnuchterende vragen hebben mij dieper laten nadenken over het onderzoek en je waardevolle adviezen waren altijd bruikbaar, bedankt voor je behulpzaamheid en je kritische blik! Een speciaal dankwoord aan Monique de Groot, mijn onderzoeksbegeleidster vanuit Justitie. Monique, zonder jou hulp had ik nooit zover in dit veld kunnen komen, ik waardeer je tijd, behulpzaamheid en betrokkenheid ten zeerste. Mijn weken bij JJI waren niet alleen voor mijn onderzoek, maar zeker ook voor mijzelf heel erg waardevol! Ook Elles en Anne verdienen het hier genoemd te worden, mijn lieve collega-onderzoekers met wie ik in een intervisiegroep mocht deelnemen. Ik dank jullie voor de eerlijkheid, het inlevingsvermogen én niet te vergeten voor de gezelligheid.

Daarnaast wil ik iedereen danken die met mij heeft meegedacht en mij heeft ondersteund of aangemoedigd. In het bijzonder mijn lieve ouders, die iedere ochtend al ver voor zeven uur samen met mij aan de ontbijttafel zaten en mijn zusjes, Kristel en Michelle voor hun belangstelling. Tot slot wil ik Mariette bedanken voor de verhelderende gesprekken en de gezellige wandelingen door Den Haag tijdens onze lunchpauzes.

Lisette van der Hoeven
Den Haag, april 2010

Samenvatting

Deze scriptie is het eindproduct van een kwalitatief onderzoek naar de rol van cultuur op de invoering van verbetermaatregelen in twee justitiële jeugdinstellingen. In 2007 heeft de toenmalige Minister van Justitie een aantal inspecties de opdracht gegeven een breed onderzoek uit te voeren in alle jeugdinstellingen, waarin zowel veiligheid als kwaliteit moest worden meegenomen. Het eindoordeel van de inspecties was dat het overgrote deel van de jeugdinstellingen en de daaraan verbonden scholen hun opdracht onvoldoende waar konden maken en dat te grote risico's werden gelopen op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat. Naar aanleiding hiervan is eind 2007 direct gestart met de invoering van een uitgebreid pakket aan maatregelen om de kwaliteit van de zorg in de jeugdinstellingen op een hoger niveau te brengen.

Enkele eerder uitgevoerde onderzoeken naar de implementatie van verbeteringen schetsen het beeld dat particuliere instellingen wellicht beter in staat zijn verbeteringen te realiseren wat betreft het waarborgen van de veiligheid en de kwaliteit van de zorg. Dit zou te maken hebben met de verschillen in het karakter van een rijksinstelling en een particuliere instelling. Op basis hiervan heb ik ervoor gekozen om met behulp van interviews, observaties, documenten en wetenschappelijke literatuur zowel een rijksinstelling als een particuliere instelling te bestuderen in dit onderzoek. De vraagstelling die hierbij centraal heeft gestaan is: *Hoe gaan Eikenstein en Teylingereind om met de invoering van de kwaliteitsverbeteringen en welke culturele factoren spelen hierbij een rol?*

Uit de analyse blijkt dat de veranderingen die op dit moment in beide instellingen spelen gedeeltelijk kunnen worden aangemerkt als een gevolg van de invoering van de verbetermaatregelen. Voor het andere deel ligt de context waarin de instellingen zich bevinden hieraan ten grondslag. De maatschappelijke ontwikkelingen die zich binnen deze context afspelen, zijn van invloed op het wel en wee in beide organisaties. De gemeenschappelijke intentie van beide instellingen zorgt ervoor dat in het proces van organisatieverandering het culturele perspectief de boventoon voert. Het gegeven dat zij een vergelijkbaar doel nastreven en uitvoering geven aan hun werkzaamheden onder de titel 'justitiële jeugdinstelling' zorgt in beide instellingen voor de noodzakelijkheid van een goed afgestemde interne organisatie. De bron hiervan ligt bij de morele orde binnen de instellingen. Een andere overeenkomst tussen Eikenstein en Teylingereind is het fundament waarop zij hun maatschappelijke opdracht hebben gebaseerd. De praktische vertaling van hun missie en visie hebben zij beschreven in een visiedocument. Dit document vormt de basis voor de procedures en processen die als maatstaf functioneren voor de dagelijkse gang van zaken in de instellingen.

De belangrijkste verschillen tussen de instellingen zijn hoofdzakelijk van procedurele aard en liggen ten grondslag aan de manier waarop samenwerking, interactie en communicatie hun invulling krijgen binnen de organisatie. Dit leidt in beide instellingen tot een unieke cultuur, waarbij de eigen waarden en normen van de medewerkers de belangrijkste culturele factor vormen.

Het eerder geschetste beeld dat particuliere instellingen beter in staat zouden zijn verbeteringen te bewerkstelligen wat betreft het waarborgen van de veiligheid en de kwaliteit van de zorg, kan ik op basis van de resultaten van dit onderzoek niet bevestigen. Het enige dat uit de analyse naar voren komt is dat het een taak van het management lijkt om de mogelijkheden en onmogelijkheden van het karakter van de instelling te borgen in de praktische vertaling van de missie en de visie van de organisatie. De onderzochte instellingen doen dienst in opdracht van de maatschappij en los van de manier waarop zij georganiseerd zijn, hebben zij beiden een overeenkomstige taak te volbrengen. Er zijn geen aanwijzingen gevonden om aan te nemen dat het verschil in karakter tussen de instellingen van invloed is op de manier waarop er in de organisaties met de jongeren wordt omgegaan.

Inhoud

Woord vooraf	3
Samenvatting	4
1. Inleiding	7
1.1 Context	7
1.2 Doelstelling	8
1.3 Vraagstelling	8
1.3.1 Deelvragen	8
1.4 Definiëring van begrippen	9
1.5 Toelichting op het onderzoek	9
1.6 Leeswijzer	9
2. Methodologische verantwoording	10
2.1 Wetenschappelijke positionering	10
2.2 Kwalitatief onderzoek	10
2.3 Triangulatie	11
2.3.1 Observaties	11
2.3.2 Interviews	12
2.3.3 Documentenanalyse	13
2.4 Analyse	13
2.5 Borging kwaliteit van het onderzoek	14
3. Literatuurreview	16
3.1 Organisatiecultuur	16
3.1.1 Definitie	16
3.1.2 Perspectieven op organisatiecultuur	16
3.2 Organisatieverandering	17
3.2.1 Definitie	17
3.2.2 Perspectieven op organisatieverandering	18
3.3 Professionalisering	18
3.3.1 Kwaliteitszorg	19
3.3.2 Klantrelatie	20
3.4 Samenwerking	20
3.4.1 Samenwerkingsrelaties	20
4. Resultaten van het onderzoek	22
4.1 Inleiding	22
4.2 Ontwikkeling	22
4.2.1 Ontwikkeling van de organisatie	22
4.2.2 Ontwikkeling van de jongeren	23
4.2.3 Ontwikkeling van het personeel	23
4.2.4 Toekomstvisie	23
4.3 Communicatie	24
4.3.1 Communicatiestructuur	25
4.4 Samenwerking	25
4.4.1 Integratie disciplines	25
4.4.2 Externe partners	26
4.5 Cultuur	27
4.5.1 Ontwikkeling	27

4.6 Kwaliteit en kwaliteitsborging	28
4.6.1 Maatwerk	28
4.6.2 Stabiliteit	28
4.6.3 Richtlijnen en maatregelen	28
4.7 Slot	29
5. Analyse	30
5.1 Perspectieven op organisatieverandering	30
5.1.1 Organisatieverandering en -ontwikkeling	30
5.2 Cultuur	31
5.2.1 Het fundament	31
5.2.2 Culturele factoren	32
5.3 Samenwerking	33
5.3.1 Samenwerkingsrelaties	33
5.3.2 Professionaliteit	34
5.4 Slot	35
6. Conclusie	36
7. Referenties	38
8. Bijlagen	40
I. Topiclijst met interviewvragen	40

1. Inleiding

Delinquent gedrag wordt niet getolereerd in onze maatschappij. Dergelijk gedrag brengt mensen, zowel immaterieel als materieel, en zaken schade toe. Daarnaast is delinquent gedrag een inbreuk op de rechtsorde en dat weegt, in een rechtsstaat als Nederland, zwaar. Het plegen van delicten door volwassenen wordt niet geduld en bij jeugdigen is dat eveneens het geval. De strafrechtelijke reactie na het plegen van een delict ziet er bij jongeren wel anders uit dan bij volwassen delinquenten. Jongeren vallen onder het jeugdstrafrecht en hierin staat hoofdzakelijk de opvoeding centraal. De kinderrechter kan besluiten tot plaatsing van een jongere in een justitiële jeugdinrichting, welke onder de verantwoordelijkheid valt van de Minister van Justitie (Algemene Rekenkamer, 2007: 7).

Er kan onderscheid gemaakt worden tussen twee soorten jeugdinrichtingen (JJI's):

- Opvanginrichtingen: daarin verblijven voorlopig gehechte (in voorarrest) en gedetineerde jeugdigen;
- Behandelinrichtingen: daarin worden jeugdige delinquenten behandeld voor ontwikkelingsstoornissen.

Jongeren worden hierin geplaatst vanwege een maatregel tot plaatsing in een jeugdinrichting (PIJ-maatregel). In een aantal jeugdinrichtingen wordt zowel opvang als behandeling van jeugdigen geboden. Vijf van de elf inrichtingen zijn rijksinrichtingen en daarmee een onderdeel van het Ministerie van Justitie. Bij de overige zes inrichtingen, de particuliere inrichtingen, is dit ministerie verantwoordelijk voor de kwaliteit van de opvang en de behandeling (Algemene Rekenkamer, 2007: 7).

In een jeugdinrichting bestaan aparte groepen voor jongens en meisjes in de leeftijd van 12 tot en met maximaal 23 jaar. Van oudsher kunnen jongeren in een jeugdinrichting worden geplaatst omdat ze iets gedaan hebben waarvoor ze een straf verdienen (strafrechtelijk), maar ook omdat het voor de jeugdige of de omgeving beter is dat deze uit huis wordt geplaatst (civielrechtelijk). In 2008 werd de organisatie van de justitiële jeugdinrichtingen gewijzigd na enkele voorvallen waarbij onschuldige kinderen werden opgesloten te midden van roofovervallertjes en tasjesdieven. In eerste instantie werden deze kinderen hierbij geplaatst omdat ze dan eerder voor een behandeling in aanmerking zouden komen, maar ook voor de jeugdinrichtingen bestonden wachtlijsten. Er werd besloten tot een scheiding tussen 'straf' en 'civiel', zodat jeugdigen met opgroei- en opvoedingsproblemen, die niet veroordeeld zijn voor een strafbaar feit, niet meer in de justitiële jeugdinrichtingen terechtkomen. Middels een machtiging kunnen deze jongeren geplaatst worden in een speciale gesloten jeugdzorginstelling in een niet-justitiële omgeving. In deze zogeheten Jeugdzorgplusinstellingen krijgen de jongeren een nieuw passend behandelaanbod. Hiervoor zijn nieuwe instellingen opgezet en enkele bestaande inrichtingen omgebouwd. Met ingang van 1 januari 2010 is deze scheiding voltooid (Kooijman, 2009: 12-13).

1.1 Context

De jeugdinrichtingen hebben te maken met een zeer moeilijke doelgroep. Zij hebben de taak om te werken aan de opvoeding van de jeugdigen die door de rechter tot detentie of behandeling zijn veroordeeld. Daarmee moet de kans op ontsporing van de jeugdige na diens terugkeer in de maatschappij worden verminderd. In de regel veroordeelt de rechter jeugdigen pas tot een vrijheidsbenemende straf of maatregel als zij veelvuldig (ernstige) delicten hebben gepleegd en als eerdere strafrechtelijke interventies niet het gewenste resultaat hebben bereikt (DGPJS: DJJ, 2007).

In mei 2006 heeft de toenmalige Minister van Justitie het initiatief genomen voor een onderzoek naar de veiligheid binnen de veertien jeugdinrichtingen die er destijds bestonden. De aanleiding hiervoor waren incidenten die zich in november 2005 in Jongerenhuis Harreveld hadden voorgedaan en waarnaar destijds, door de Inspectie Jeugdzorg, een onderzoek is uitgevoerd. De Minister van Justitie constateerde op basis van dit rapport dat niet met zekerheid viel uit te sluiten dat zich in andere JJI's vergelijkbare veiligheidsrisico's konden voordoen. De Inspectie Jeugdzorg, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie voor de Sanctietoepassing hebben vervolgens een breed onderzoek uitgevoerd in alle jeugdinrichtingen, waarin zowel veiligheid als kwaliteit is meegenomen.

Het eindoordeel van de gezamenlijke inspecties is dat de jeugdinrichtingen en de daaraan verbonden scholen hun opdracht onvoldoende waarmaken en dat te grote risico's worden gelopen op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat. De inspecties doen in hun rapport aanbevelingen zowel op inrichtingsniveau als op rijksniveau. Zij concluderen enerzijds dat de noodzakelijke veranderingen niet eenvoudig te realiseren zullen zijn, omdat dit een aanzienlijke aanpassing vraagt van de cultuur van de inrichtingen en de huidige werkwijzen. Anderzijds concluderen zij dat er ook beleidsontwikkelingen gaande zijn die mogelijk een goede voedingsbodem bieden voor de noodzakelijke verbeteringen en dat er bij enkele afzonderlijke JJI's ook goede voorbeelden zijn gevonden (DGPJS: DJJ, 2007).

Naar aanleiding van deze ontwikkelingen is eind 2007 direct gestart met de invoering van een uitgebreid pakket aan maatregelen om de kwaliteit van de jeugdinrichtingen een stevige impuls te geven. Jaarlijks wordt de Tweede Kamer in het najaar op de hoogte gesteld van de vorderingen die hiermee zijn gemaakt (DGPJS: DJJ, 2007).

1.2 Doelstelling

Voorafgaand aan dit onderzoek heb ik gesproken met het hoofd van de afdeling Jeugdsancties en -preventie (voorheen afdeling Straf) van het Ministerie van Justitie. In dit gesprek kwam naar voren dat er behoefte bestaat aan zicht op de verschillen tussen rijksinrichtingen en particuliere inrichtingen wat betreft het verbetertraject en de factoren die hieraan ten grondslag liggen. Enkele eerder uitgevoerde onderzoeken schetsen het beeld dat particuliere inrichtingen wellicht beter in staat zijn verbeteringen te realiseren wat betreft het waarborgen van de veiligheid en de kwaliteit van de zorg. Dit heeft te maken met de verschillen in het karakter van een particuliere inrichting en een rijksinrichting. Zo heeft een particuliere inrichting niets te maken met (Europese) aanbestedingen, waardoor zij het geld dat ter beschikking komt, eerder kunnen gebruiken om daadwerkelijk een verbeteringslag te maken, de veiligheid in zoveel mogelijk gevallen te waarborgen en de kwaliteit van de zorg voor de jongeren te optimaliseren. In dit onderzoek heb ik onder de loep genomen of en in hoeverre het eerder geschetste beeld van toepassing is in de praktijk.

In verband met de beperkte tijdspanne van het onderzoek heb ik in overleg met de accountmanager van de sector JJI van de Dienst Justitiële Inrichtingen willekeurig één rijksinrichting en één particuliere inrichting gekozen als onderwerp van mijn onderzoek.

De doelstelling van dit onderzoek heb ik dan ook als volgt geformuleerd:

Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de manier waarop een rijksinrichting en een particuliere inrichting omgaan met de invoering van kwaliteitsverbeteringen en de culturele factoren die hierbij van invloed zijn, om daarmee verschillen tussen een rijksinrichting en een particuliere inrichting te kunnen duiden.

1.3 Vraagstelling

Om de doelstelling van mijn onderzoek te behalen, heb ik de volgende vraagstelling opgesteld:

Hoe gaan Eikenstein en Teylingereind om met de invoering van de kwaliteitsverbeteringen en welke culturele factoren spelen hierbij een rol?

1.3.1 Deelvragen

Aangezien deze vraag in omvang te groot is om ineens te kunnen beantwoorden, heb ik enkele deelvragen opgesteld, die leidend zijn geweest tijdens de periode van dataverzameling.

- Wat houden de kwaliteitsverbeteringen in?
- Wat brengen deze kwaliteitsverbeteringen teweeg in de inrichtingen?
- Welke verschillen bestaan er tussen Eikenstein en Teylingereind wat betreft de invoering van kwaliteitsverbeteringen?
- Welke culturele factoren spelen in dit proces een rol?

1.4 Definiëring van begrippen

Om ambiguïteit te voorkomen en vragen rondom de betekenis van de belangrijkste onderwerpen weg te nemen, heb ik hieronder de voornaamste begrippen uit dit onderzoek gedefinieerd.

- **Kwaliteitsverbeteringen:** handelingen met het doel de huidige situatie te verbeteren. In 2007 heeft het kabinet een hoge mate van prioriteit toegekend aan een snelle, maar ook verantwoorde doorvoering van de aangekondigde maatregelen ten verbetering van de kwaliteit en veiligheid in de JJI's (DJJ: DGPJS, 2007).
- **Inrichting:** voorziening voor de tenuitvoerlegging van een vrijheidsstraf of een vrijheidsbenemende maatregel, voor zover niet bij of krachtens de wet anders is bepaald, door onderbrenging van de persoon aan wie deze is opgelegd dan wel door diens deelname aan een scholings- en trainingsprogramma (BJJ, artikel 2 lid 1).
- **Particuliere inrichtingen:** gevestigde rechtspersonen in de Europese Economische Ruimte (EER) met volledige rechtsbevoegdheid tot wier doelstelling opvang en behandeling van jeugdigen behoren en die daartoe door de Minister van Justitie zijn aangewezen (BJJ, artikel 3b lid 1). Het beheer van een particuliere inrichting berust bij de directeur, die door het bestuur benoemd wordt. De directeur van een particuliere inrichting wijst met machtiging van het bestuur een of meer personen als zijn vervanger aan (BJJ, artikel 2 lid 1 en 3).
- **Rijksinrichtingen:** worden door de minister van Justitie aangewezen, het opperbeheer berust bij de minister. Het beheer van een rijksinrichting berust bij de directeur, die als zodanig door de minister wordt aangewezen (BJJ, artikel 3c lid 1 en 2).

1.5 Toelichting op het onderzoek

De keuze voor een kwalitatief onderzoek heb ik heel bewust genomen, het feit dat mijn onderzoek plaatsvindt binnen een politiek veld heeft daarbij een grote rol gespeeld. Jeugdinrichtingen zijn maatschappelijke organisaties in de zin dat ze trachten een bijdrage te leveren aan de maatschappij door jeugdige delinquenten te begeleiden en voor te bereiden op een veilige terugkeer in de samenleving. De mate waarin dit proces succesvol verloopt is met name afhankelijk van de kwaliteit van de zorg die de jongeren wordt geboden. Deze kwaliteit is meer dan de controle of de inrichting aan de gestelde normen voldoet. Het gaat tevens om de persoonlijke inbreng van het personeel en de mate waarin dit leidt tot gedragsverandering bij de delinquenten. Dat is waarom ik ervoor gekozen heb om gesprekken aan te gaan met personeelsleden en hen, los van de normen en maatstaven, heb gevraagd naar hun mening over de kwaliteit en de factoren die hiermee in relatie staan.

1.6 Leeswijzer

Het rapport vervolgt na deze inleiding met de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Ik geef antwoord op de vraag hoe ik de verschillende onderzoeksmethoden naast elkaar en in relatie met elkaar heb gebruikt tijdens het onderzoek en hoe de kwaliteit van het onderzoek gewaarborgd is. Het daaropvolgende hoofdstuk is het literatuurreview waarin de belangrijkste thema's met betrekking tot het onderzoek worden toegelicht en uitgewerkt. In het vierde hoofdstuk heb ik de belangrijkste resultaten van het onderzoek beschreven, deze verzamelde data is ingedeeld op thema. Daaropvolgend vindt u het analysehoofdstuk. Hierin heb ik de koppeling gelegd tussen de relevante literatuur en de resultaten van de dataverzameling uit het vorige hoofdstuk. Het verdiepende beeld dat ik daarmee gecreëerd heb, heb ik in de conclusie gebruikt om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Vervolgens kunt u de literatuurreferenties vinden, waarop ik het empirische deel van dit rapport heb gebaseerd. Tot slot heb ik in de bijlage, ter verheldering, de topiclijst bijgevoegd die als leidraad heeft gefungeerd tijdens de interviews.

2. Methodologische verantwoording

Voordat ik in dit hoofdstuk zal ingaan op de wijze waarop de verschillende onderzoeksmethoden zijn gehanteerd en hoe er is omgegaan met de analyse van de data, wil ik eerst reflecteren op het startpunt van mijn onderzoek. De manier waarop het onderzoek is uitgevoerd voert terug op een wetenschapsfilosofisch paradigma, een manier om wetenschap te bekijken.

2.1 Wetenschappelijke positionering

Tijdens dit onderzoek heb ik veel waarde gehecht aan wat er vanuit de interpretatieve theorie wordt gezegd over werkelijkheid, waarheid en het uitvoeren van een onderzoek. Vanuit deze wetenschapstheorie is de wereld nog onbekend, kennis is voorlopig en de waarde van deze kennis is nog onverhelderd. Het menselijk leven wordt volgens het interpretativisme geconstrueerd door taal, reflexief denken en communicatie. Je kunt dingen te weten komen en mensen proberen te begrijpen door hen tot het onderwerp van onderzoek te maken, waarbij men zich ervan bewust moest zijn dat mensen beïnvloed worden door actoren en gebeurtenissen. Dit maakt dat er geen absolute scheiding mogelijk is tussen waarden en feiten (College wetenschapsfilosofie, 2009).

Het interpretatieve paradigma beargumenteert daarnaast dat de sociale wereld niet begrepen kan worden op dezelfde manier als de natuurlijke en fysieke wereld. Mensen geven namelijk betekenis en dus moet sociale wetenschap in staat zijn om te bestuderen wat betekenisvol is voor mensen in sociale situaties. De aandacht moet derhalve gericht zijn op de mensen zelf. De sociale bron, het geven van betekenis door mensen, wordt gezien als de belangrijkste bron voor kennis. Interpretativisten gaan niet uit van universeel toepasbare patronen, omdat die volgens hen simpelweg niet bestaan. Betekenisgeving en kennis zijn heel erg contextgebonden. Men hecht waarde aan het praten met elkaar, omdat dit overeenkomt met de sociale bron van kennis. Wat wij als kennis claimen van de sociale wereld is afkomstig van de interpretatie van onze percepties. De sociale realiteit kan dus verschillend geconstrueerd worden door verschillende mensen: de sociale wereld die wij bewonen bestaat uit verschillende werkelijkheden en verschillende interpretaties (Tsoukas & Knudsen, 2003: 65-71). Vanuit de interpretatieve theorie zal iedere onderzoeker die dezelfde populatie onderzoekt andere resultaten presenteren. De voornaamste reden hiervan zijn de verschillen in interpretaties die mensen verbinden aan hun waarnemingen. Dit heeft voor mijn eigen onderzoek betekend dat ik niet alle invloeden van buitenaf heb gerechtvaardigd met het argument dat iedereen voor zichzelf bepaalt welke interpretaties hij of zij laat meewegen in het onderzoek. Derhalve denk ik dat een onderzoeker niet geheel ontkomt aan interpretaties van percepties die vervolgens een rol zullen spelen in een onderzoek.

Filosofen die de interpretatieve theorie aanhangen zijn van mening dat betekenissen niet direct uitgedrukt zijn. Zij zitten in de artefacten van de maker, je kunt hier achter komen door de artefacten te interpreteren, door middel van een interpretatieve analyse. Deze analyse komt tot stand door observaties, interviews en het raadplegen van documenten. Ik heb deze drie methoden zelf ook gehanteerd in mijn onderzoek. De interpretatieve theorie biedt met deze techniek een weg om systematiek en methodiek te begrijpen (Tsoukas & Knudsen, 2003: 78-79).

2.2 Kwalitatief onderzoek

Voorafgaand aan dit onderzoek heb ik heel bewust een keuze gemaakt voor de kwalitatieve onderzoeksmethode. Ik wilde met deze methode proberen de sociale context binnen de jeugdinstelling te ontdekken, inclusief de onderliggende gedachten en relevante ontwikkelingen op dit gebied. De definitie van kwalitatief onderzoek die ik tijdens mijn onderzoek heb gehanteerd is: *'In kwalitatief onderzoek richt de vraagstelling zich op onderwerpen die te maken hebben met de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen. Er worden onderzoeksmethoden gebruikt die het mogelijk maken om het onderwerp vanuit het perspectief van de onderzochte mensen te leren kennen met het doel om het te beschrijven en waar mogelijk te verklaren'* (Boeije, 2005: 27).

Kwalitatief onderzoek biedt de onderzoeker de mogelijkheid om de diepte in te gaan en informatie te vergaren die specifiek is voor de situatie waar de onderzoeker zich op richt. De betekenisgeving van betrokkenen staat dan ook centraal tijdens de dataverzameling. Het gehele onderzoekproces is open, flexibel en cyclisch en dat betekent dat het onderzoek naarmate het proces vordert, verder ingevuld en geoptimaliseerd kan worden. Deze voordelen van de kwalitatieve onderzoeksmethode hebben mij gestuurd in mijn eigen onderzoeksproces.

2.3 Triangulatie

In dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van het concept van triangulatie, ofwel drie verschillende onderzoeksmethoden. Er bestaat een onderscheid tussen theoretische triangulatie, datatriangulatie, methodische triangulatie en onderzoekerstriangulatie. Ten behoeve van deze verschillende vormen wordt ten eerste verondersteld dat waarnemingen worden herhaald en ten tweede dat de verschillende onderzoeksmethoden diverse elementen van een verschijnsel doen oplichten (Boeije, 2005: 152). De vorm van triangulatie die ik in dit onderzoek heb gebruikt komt het meest overeen met methodische triangulatie. Naast interviews en een documentenanalyse heb ik gebruik gemaakt van de participerende observatiemethode, voornamelijk om meer te weten te komen over de gang van zaken in de inrichtingen, interacties tussen personeelsleden te benoemen en om tijdens het interview gerichter vragen te kunnen stellen. Aangezien het onderzoeksthema een rol speelt in meerdere lagen van de organisatie, heb ik interviews gehouden met respondenten die op verschillende lagen in de organisatie werkzaam zijn en mij dus vanuit verschillende invalshoeken informatie hebben kunnen geven.

2.3.1 Observaties

Een veel gebruikte en belangrijke methode voor de verzameling van data is de participerende observatie. Boeije (2005) omschrijft een participerende observatie als: *'Een proces waarin een onderzoeker een veelzijdige en relatief lange relatie met een gemeenschap tot stand brengt en onderhoudt in een natuurlijke setting met het doel wetenschappelijke kennis over die gemeenschap te ontwikkelen'*. Door te observeren en te participeren in de sociale omgeving van de onderzochte situatie, is het voor de onderzoeker mogelijk om direct waar te nemen wat zich afspeelt in deze context (Boeije, 2005: 55). De participant moet zich wel bewust zijn van de vaardigheden die een observatie vergt. Een onderzoeker zal constant moeten selecteren en functioneren als insider en outsider tegelijk, door zich op bepaalde momenten te mengen in de conversatie en op andere momenten afzijdig te blijven. Ik heb gekozen voor de participerende observatie omdat ik met behulp van deze methode direct kan waarnemen in alledaagse situaties. Daarnaast maakt deze methode het mogelijk dat ik, als onderzoeker, zelf zo weinig mogelijk invloed uitoefen op de situatie, waardoor de kans op vervormde data afneemt.

De keuze voor de observatiemomenten in dit onderzoek heb ik gedeeltelijk laten beïnvloeden door mijn gesprekken met respondenten binnen de organisatie. Na afloop van de eerste interviews heb ik geïnformeerd naar de data en tijden van overlegmomenten, vergaderingen en werkgroepen en aangegeven welke van deze momenten ik graag als participerende observant zou willen bijwonen. Daarbij heb ik met de medewerkers de afspraak gemaakt dat ik geen notities zou maken over inhoudelijke zaken, vanwege de privacygevoeligheid. In Teylingereind heb ik een teamvergadering bijgewoond, waar onder het toezicht van de teamleider en een gedragswetenschapper gesproken werd over de situatie op de leefgroepen. In Eikenstein ben ik aanwezig geweest bij een stuurgroep, met als inhoudelijk onderwerp de nieuwe methodiek YOUTURN, en bij het managementteamoverleg, waarbij naast de locatiedirecteur en hoofd Behandeling en Diagnostiek ook unitmanagers en psychologen/pedagogen aanwezig waren. Voorafgaand aan deze observaties heb ik enkele specifieke aandachtspunten geformuleerd waar ik op zou willen letten. Enkele voorbeelden hiervan zijn de relaties tussen de verschillende disciplines, de wijze van communicatie en samenwerking en de mate waarin de medewerkers direct betrokken zijn bij het verbetertraject. Deze aandachtspunten zijn mij tijdens de interviews opgevallen en het leek mij interessant om te zien of en hoe deze in de praktijk terug zouden komen. Ondanks deze richtlijnen heb ik tijdens de observaties geprobeerd om een open blik te houden. De notities die zijn voortgekomen uit deze observaties heb ik geprobeerd in te delen op thema, omdat dit volgens Driskill en Brenton (2005) helpt

om gebieden te identificeren waarover nog meer duidelijkheid of bevestiging gewenst is (Driskill & Brenton, 2005: 81). Aangezien mijn observatiemomenten in dezelfde periode plaatsvonden als mijn interviews kon ik bijna direct inspelen op deze duidelijkheid en bevestiging tijdens de interviews. Bovendien kreeg ik hierdoor meteen een indruk van de mate waarin de door mij geobserveerde gebeurtenissen relevant waren voor de betrokken medewerkers.

2.3.2 Interviews

Misschien wel de belangrijkste vorm van dataverzameling voor dit onderzoek, is het houden van interviews met medewerkers binnen de inrichtingen. Boeije (2005) omschrijft deze vorm van dataverzameling als volgt: *'Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm waarin een persoon – de interviewer – zich bepaalt tot het stellen van vragen over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen, aan één of meer anderen – de participanten of geïnterviewden – die zich voornamelijk beperken tot het geven van antwoorden op die vragen'* (Boeije, 2005: 57). Het belangrijkste criterium om verschillende soorten interviews van elkaar te kunnen onderscheiden is de mate van structurering vooraf. Deze structurering betreft: de inhoud van de vragen; de formulering van de vragen; de volgorde van de vragen en de antwoordkeuze. Des te meer deze zaken vooraf op papier door de interviewer zijn beschreven, des te minder open is het interview. Interviews kunnen daarnaast ook worden ingedeeld op inhoud, waarmee van tevoren kan worden aangegeven welk onderwerp zal worden besproken (Boeije, 2005: 57-58).

Tijdens mijn oriënterende gesprekken met de locatiedirecteur van Eikenstein en de manager Strategie en Bestuur van Teylingereind heb ik aangegeven dat ik open interviews wens te houden met enkele medewerkers, waarbij ik gebruik heb gemaakt van een topiclijst met enkele richtinggevende voorbeeldvragen (zie bijlage I). De reden waarom ik voor deze vorm heb gekozen is dat ik het onderwerp van het interview wil laten aansluiten op het referentiekader van de respondent. Ik ben van mening dat een geheel van tevoren gestructureerd of gestandaardiseerd interview het doel, informatieverzameling, voorbij kan streven. De kans op vragen die niet aansluiten bij het referentiekader van de respondent is vele malen groter bij een volledig vooraf gestructureerd interview, zeker wanneer je als interviewer nog niet veel weet over de sociale context waar je onderzoek naar doet. Tot slot vind ik het ook erg belangrijk om een respondent de tijd en mogelijkheden te geven om over een bepaald topic uit te weiden, zonder dat ik steeds interrumppeer met mijn vragen. Enerzijds denk ik dat een interviewer moet uitstralen dat de respondent zijn of haar verhaal kan doen en bij bepaalde zaken iets langer stil moeten kunnen staan. Anderzijds betekent dit dat de interviewer kritisch moet blijven luisteren en moet ingrijpen wanneer een respondent te ver afdwaalt van het te bespreken topic. Tijdens mijn interviews heb ik gemerkt dat deze grens niet altijd even duidelijk is, voornamelijk omdat ik relatief weinig kennis heb van wat er in de jeugdinstellingen omgaat en mijn interesse werd gewekt door de enthousiaste verhalen van de respondenten.

In totaal heb ik 13 personen geïnterviewd, zes medewerkers van Teylingereind en zeven medewerkers van Eikenstein. In eerste instantie was het mijn bedoeling om in iedere inrichting hetzelfde aantal personen te interviewen, maar wegens omstandigheden is dat niet helemaal gelukt. Deels ter compensatie heb ik tijdens mijn observatie van het teamoverleg in Teylingereind nog even informeel gesproken met enkele operationele medewerkers. Ik heb in beide organisaties zowel gesproken met managementleden, personen uit het middenkader van de organisatie en personeel van stafafdelingen. In overleg met mijn contactpersonen in de inrichtingen heb ik gezocht naar verschillende functies binnen deze organisatielagen om daarna direct contact op te kunnen nemen met de betreffende personen. In Eikenstein heb ik daarnaast, in overleg met de organisatie, de beslissing genomen om ook nog twee interviews te houden met personeel dat dichterbij de jongeren staat, omdat ik hen anders helemaal niet zou tegenkomen. Bij de observaties waren namelijk slechts een aantal leden van het operationele personeel aanwezig. De bedoeling van de interviews is geweest om de perspectieven van de respondenten op de organisatie en het verbetertraject te achterhalen. Door mensen te interviewen die op verschillende plaatsen in de organisatie werkzaam zijn, heb ik getracht een overzicht te creëren van hoe er over

bepaalde topics gedacht wordt binnen de organisatie. Daarnaast heb ik geprobeerd inzicht te verkrijgen in de cultuur van beide inrichtingen.

Ten behoeve van het uitwerken en verwerken van de interviews heb ik ervoor gekozen om de interviews op te nemen met een voicerecorder. Voorafgaand aan de interviews heb ik de respondenten gevraagd of zij hier enig bezwaar tegen hadden, dat bleek in geen enkel geval zo te zijn. In de uitwerking van de interviews is de anonimiteit gewaarborgd.

2.3.3 Documentenanalyse

Met de analyse van interne en externe documenten die mij inzicht hebben verschaft in de dagelijkse gang van zaken in de inrichting heb ik de verzameling van de data compleet gemaakt. De analyse van documenten betreft in mijn onderzoek niet alleen handleidingen en protocollen die direct in de inrichtingen worden gehanteerd, maar ik heb er tevens voor gekozen om ook externe documenten als kamerstukken en brieven hierin mee te nemen. De reden hiervoor ligt in het onderwerp van mijn onderzoek, het kwaliteitsverbetertraject dat vanaf 2007 een rol speelt in de inrichtingen. Allereerst is het besluit tot de invoering van dit traject niet genomen door de inrichtingen zelf, maar door de staatssecretaris van Justitie in samenwerking met DJI. De documenten die ten grondslag liggen aan deze beslissing komen dus uit een andere bron dan die van de inrichtingen. Ten tweede zorgt de politieke lading van dit onderwerp voor de nodige debatten en overleggen in de Tweede Kamer, waar notities en verslagen van worden gemaakt. De beslissingen en veranderingen hebben natuurlijk hun invloed op de situatie in de inrichtingen, maar ook in dit geval ligt daar niet de bron.

De belangrijkste documenten waar ik gebruik van heb gemaakt in mijn documentenanalyse zijn de rapporten van de gezamenlijke inspecties, die het onderzoek naar de kwaliteit van de zorg en de mate van veiligheid binnen de inrichtingen hebben uitgevoerd; het actieplan met de overkoepelende verbetermaatregelen voor alle inrichtingen en de maatregelen voor iedere inrichting afzonderlijk (het Deltaplan); de organisatiestructuren van beide inrichtingen uitgewerkt in een organogram en/of overlegstructuur en kamerstukken en handelingen van de afgelopen jaren die gevolgen hebben gehad voor de gang van zaken in de jeugdinrichtingen. Daarnaast hebben beide organisaties hun visie geformuleerd in een schriftelijk document. Hierin wordt de taak van de inrichting in perspectief gesteld en vandaar dat ik ervoor heb gekozen deze documenten eveneens mee te nemen in de documentenanalyse. Wat betreft de interne documenten heb ik voornamelijk naar meer duidelijkheid en bevestiging gezocht naar aanleiding van de informatie die ik tijdens de interviews en observaties heb verkregen. Voorbeelden hiervan zijn de organisatie- en communicatiestructuur van beide inrichtingen en een informatiefolder over de nieuw ingevoerde methodiek. Met de verzameling externe documenten heb ik geprobeerd een overzicht te vormen van de belangrijkste beslissingen die de afgelopen jaren met betrekking tot de justitiële jeugdinrichtingen zijn genomen. Deze informatie heb ik geordend aan de hand van een tijdlijn en in combinatie met de verzamelde data uit de interviews en de observaties heb ik getracht een duidelijker beeld te krijgen van de invloed van de externe acties op het wel en wee in de inrichtingen. Bij de inhoudelijke analyse van de documenten heb ik ten dele gebruik gemaakt van dezelfde methoden als bij de analyse van de interviews. De belangrijkste teksten of gedeelten van teksten heb ik in fragmenten ingedeeld en aan ieder fragment heb ik een code toegekend. Door deze codes te verbinden aan de meest voorkomende thema's uit de interviews heb ik de documentenanalyse geïntegreerd in de gehele analyse.

2.4 Analyse

In deze paragraaf wordt ingegaan op de manier waarop de verkregen data is geanalyseerd. Het doel van de analyse is relaties te kunnen leggen tussen de resultaten van de interviews, observaties en de documentenanalyse enerzijds en de theoretische perspectieven uit het literatuurreview anderzijds. Om te beginnen heb ik alle opgenomen interviews letterlijk uitgewerkt tot transcripties, die ik vervolgens in een databestand in Excel heb gezet. De grote hoeveelheden tekst heb ik daarna ingedeeld in fragmenten, een verzameling van bij elkaar horende stukjes tekst. Aan ieder fragment heb ik een code toegekend die de inhoudelijke lading van de tekst dekt en van daaruit ontstond een lijst met alle gebruikte codes. Door de fragmenten met overeenkomstige codes samen te voegen en te controleren op synoniemen en foutief

toegekende codes, heb ik vanuit de empirie de belangrijkste codes inhoudelijk beschreven. Ik heb voortdurend geprobeerd te reflecteren op de analyse, door aantekeningen te maken van mogelijke verbanden tussen codes en de relevantie hiervan voor het onderzoek te beschrijven. Daarnaast heb ik gezocht naar verbanden tussen de resultaten van de interviews, de observaties en de documentenanalyse. Uiteindelijk heeft dit geleid tot een samenhangend verhaal, waarin de belangrijkste thema's van het onderzoek een centrale rol hebben gekregen. Het hanteren van de doelstelling van dit onderzoek als rode draad heeft ertoe geleid dat het mogelijk werd een antwoord te formuleren op de overkoepelende onderzoeksvraag.

2.5 Borging kwaliteit van het onderzoek

Voor dit onderzoek was het van belang de mening van verschillende medewerkers binnen de inrichtingen te achterhalen, een kwalitatief onderzoek is hiervoor een goede methode. Het biedt de mogelijkheid om naar factoren te zoeken die niet altijd aan de oppervlakte liggen, maar wel van invloed zijn in de context. Een nadeel van kwalitatief onderzoek, dat regelmatig genoemd wordt door wetenschappers, is de invloed van de opdrachtgever en onderzoeker op het resultaat van het onderzoek. Ik denk persoonlijk dat het niet zozeer draait om de mate waarin de opdrachtgever en de onderzoeker invloed uitoefenen op het uiteindelijke resultaat, maar om het feit of een onderzoeker en de opdrachtgever zich bewust zijn van het feit dat ze een bepaalde mate van invloed hebben. Op het moment dat iemand zich hiervan bewust is, is de stap naar verandering van zijn of haar invloed snel gemaakt. Tijdens mijn onderzoek heb ik geprobeerd om met behulp van een aantal maatregelen de stap te maken naar bewustwording van mijn eigen invloed en die van mijn opdrachtgever. Allereerst was het daarbij belangrijk om dingen die vanzelfsprekend waren of leken niet zomaar aan te nemen als vanzelfsprekend of waar. In die rol heb ik me enerzijds gedragen als 'miner', in de zin dat ik op zoek wilde gaan naar een werkelijkheid, die niet zozeer objectief hoeft te zijn, maar voornamelijk gedeeld door de onderzoeksgroep, het uitgangspunt van een 'traveller' (Legard, Keegan & Ward, 2003: 139-140). Anderzijds betekende dit dat ik, als studentonderzoeker met een beperkte ervaring, eerder in de rol als een buitenstaander ('etic') zou worden geplaatst, terwijl voor de diepte van het onderzoek een insiderperspectief ('emic') van belang kon zijn (Tsoukas & Knudsen, 2003: 399-401).

Om de kwaliteit van mijn eigen onderzoek te waarborgen heb ik wat betreft betrouwbaarheid, interne validiteit, externe validiteit en bruikbaarheid onderstaande adviezen in acht genomen.

- *Betrouwbaarheid*

De betrouwbaarheid heeft betrekking op de herhaalbaarheid van het onderzoek. Een kwalitatief onderzoek scoort op dit punt relatief laag, maar dat betekent niet dat een onderzoeker de navolgbaarheid niet dient na te streven. Ik heb geprobeerd om op belangrijke onderdelen, zoals de kwalitatieve analyse, verantwoording af te leggen voor de keuzes die ik maakte. Daarnaast verhoogt goede documentatie van het hele onderzoek tevens de mogelijkheid tot herhaling en dit advies heb ik eveneens opgevolgd.

- *Interne validiteit*

Interne validiteit heeft te maken met een zo goed mogelijke representatie van de werkelijkheid. Om deze representatie zo optimaal mogelijk te maken kan een onderzoeker de transcripten van een interview ter bevestiging voorleggen aan de respondent. Ik heb dat alleen gedaan bij de respondenten die daar behoefte aan hadden. Daarnaast heb ik ieder interview opgenomen met behulp van een voicerecorder, geen enkele respondent had daar enige bezwaren tegen. Bovendien draagt het gebruik van meerdere onderzoeksmethoden en een reflexieve houding van de onderzoeker bij aan de interne validiteit, dit wordt triangulatie genoemd. Tot slot heb ik tijdens dit onderzoek regelmatig ervaringen en conceptstukken uitgewisseld binnen een intervisiegroep. De feedback van enkele collega-onderzoekers laat vaak een nieuw licht schijnen op de zaak en helpt bij het doorlopen van het onderzoeksproces.

- *Externe validiteit*

In tegenstelling tot de interne validiteit richt de externe validiteit zich tot de toepasbaarheid van het eigen onderzoek op andere situaties. Over het algemeen zijn de mogelijkheden hiervan bij een kwalitatief onderzoek vrij klein. Om deze mogelijkheden te vergroten heb ik gezocht naar eerdere

onderzoeken en literatuur op dit domein. Dit heeft mij inzicht gegeven in de belangrijkste inhoudelijke ontwikkelingen van de organisaties en de structuur van het overkoepelende jeugdzorgstelsel. Hierdoor heb ik mijn onderzoek van een bredere context kunnen voorzien.

- *Bruikbaarheid*

Hiermee wordt de betekenis van het onderzoek voor de organisatie aangeduid. De vraag die hierbij gesteld wordt is wat er met het onderzoek wordt gedaan en in hoeverre dit vooraf moet worden besproken, om achteraf eventuele teleurstellingen of misopvattingen bij de onderzoeker en bij de onderzoeksorganisatie te voorkomen. Voorafgaand aan het onderzoek heb ik met mijn contactpersoon enkele afspraken gemaakt en ook tijdens het onderzoek is er met regelmaat contact geweest.

Daarnaast moest ik tijdens het onderzoek reflexief zijn, in de zin dat ik expliciet moest maken wat mijn persoonlijke en theoretische perspectief was en waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt. U, als lezer van mijn onderzoeksrapport kan op die manier uw eigen oordeel vormen over de invloed die dit gehad kan hebben op de uitkomsten van het onderzoek. Ik sluit mij aan bij Boeije (2005) wanneer zij zegt dat een onderzoeker niet waarde vrij kan zijn, maar wel kan proberen om ten gunste van de validiteit van het onderzoek waarderingsvrij te zijn. In die zin probeert een onderzoeker geen waardeoordeel te geven en zijn eigen voorkeuren zo min mogelijk te laten meespelen (Boeije, 2005: 151). Hiermee streeft een onderzoeker dus naar waardevroherheldering.

3. Literatuurreview

In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan de belangrijkste thema's van mijn onderzoek met behulp van relevante literatuurinzichten die zich de afgelopen jaren hebben ontwikkeld. Een bespreking van de relevante literatuur zorgt er niet alleen voor dat niet iedere onderzoeker opnieuw het wiel hoeft uit te vinden, maar plaatst het onderzoek in een (multi)disciplinair kader; bakent het onderzoek af; zorgt voor aansluiting bij actuele maatschappelijke discussies en ideeën; belicht facetten waar een onderzoeker niet eerder aan had gedacht en reikt begrippen aan die gehanteerd worden met betrekking tot verschillende thema's (Boeije, 2005: 46-47). De creatie van dit kader zorgt tevens voor inzicht in wat er al bekend is over het onderwerp, welke positie het onderzoek krijgt ten opzichte van bestaand werk en of en hoe dit onderzoek dat werk aanvult. De thema's die besproken zullen worden vanuit de empirie, en die hun aansluiting vinden bij de door mij vastgestelde vraagstelling en deelvragen zijn: organisatiecultuur, organisatieverandering, professionalisering in de zin van kwaliteitszorg en samenwerking.

3.1 Organisatiecultuur

Voor de beschrijving van dit thema heb ik gebruik gemaakt van het boek *Organizational Culture* van Joanne Martin (2002) en een artikel met dezelfde titel van Martin (2004). Martin brengt op grote schaal in beeld welke rol cultuur inneemt in organisaties, daartoe beschrijft ze een model waarin drie perspectieven op cultuur worden geprojecteerd. Voor de beschrijving van deze perspectieven en het gebruik van deze perspectieven in de praktijk, maakt zij uitvoerig gebruik van de inzichten die andere auteurs op dit gebied de laatste decennia hebben verworven. Ze beschrijft verschillende definities van cultuur en geeft handvatten voor het onderzoek naar cultuur in organisaties.

3.1.1 Definitie

Het zou te gemakkelijk zijn om cultuur te definiëren in uniforme en harmonieuze termen, zoals normen en waarden die worden aangehangen door het management en vervolgens gedeeld worden onder alle medewerkers. Volgens Martin (2004) ligt de cultuur van een organisatie besloten in het alledaagse leven van alle leden van die organisatie. Deze cultuur komt tot uiting in de culturele manifestaties van de organisatie. *'All of the cultural manifestations are interpreted, evaluated, and enacted in varying ways because cultural members have different interests, experiences, responsibilities and values. Culture consists of the patterns of meaning that link these manifestations together, sometimes in harmony, sometimes in bitter conflicts between groups and sometimes in webs of ambiguity, paradox, and contradiction'* (Martin, 2004: 2).

3.1.2 Perspectieven op organisatiecultuur

Cultuur geeft binnen een specifieke context betekenis aan handelingen en gebeurtenissen. Een cultuuranalyse kan inzicht bieden in situaties om vervolgens gerichte stappen te kunnen ondernemen. Er zijn grofweg drie culturele perspectieven te onderscheiden.

	INTEGRATIE	DIFFERENTIATIE	FRAGMENTATIE
Consensus	Organisatiebrede consensus	Subculturele consensus	Gebrek aan consensus (irrelevantie)
Relatie tussen elementen	Consistent	Inconsistent	Vooraf niet duidelijk consistent of inconsistent
Ambigüiteit	Buiten de cultuur (niet erkend)	Buiten en tussen subculturen	Kenmerkend voor de cultuur

Analyseniveaus en de drie perspectieven, uit: Martin & Meyerson (1988).

Het integratieperspectief gaat ervan uit dat er binnen een organisatie één cultuur is, die door iedereen binnen die organisatie gedeeld wordt, er is sprake van consensus met betrekking tot cultuur. Een onderzoeker die vanuit dit perspectief kijkt heeft vooral aandacht voor die culturele elementen die gedeelde en strikte interpretaties inhouden. Vanuit het differentiatieperspectief daarentegen zal een onderzoeker voornamelijk consensus tegenkomen op het niveau van subculturen, er bestaat in dit

perspectief geen consensus op organisatieniveau. Bij het fragmentatieperspectief ontbreekt het in zijn geheel aan consensus, op enig niveau. De relatie tussen verschillende culturele elementen is consistent, noch inconsistent, de kern van de cultuur wordt in essentie gevormd door ambiguïteit (Martin & Meyerson, 1988).

Culturen zijn sociaal geconstrueerde werkelijkheden, als onderzoeker moet je de verschillende perspectieven combineren om tot een volledig beeld van een organisatie te komen, zo blijkt ook uit het volgende citaat: *'What we see and judge to be important and accept as adequate depends not only on the evidence available but also on the 'conceptual lenses' through which we look at the evidence'*, (Allison & Zelikow, 1999: 2). Een onderscheid van cultuur in bovengenoemde perspectieven voorkomt per definitie dus niet dat de perspectieven met elkaar op verschillende manieren in de organisatie kunnen voorkomen. Terwijl in veel studies slechts één van de perspectieven wordt toegepast, wijst recent onderzoek uit dat iedere organisatiecultuur elementen bevat die overeenkomen met alle drie de perspectieven, zoals blijkt uit het volgende citaat: *'If any organization is studied in enough depth, some issues, values and objectives will be seen to generate organization-wide consensus, consistency, and clarity (an integration view). At the same time, other aspects of an organization's culture will coalesce into subcultures that hold differing opinions about what is important, what should happen, and why (a differentiation view). Finally, some problems and issues will be ambiguous, in a state of constant flux, generating multiple, plausible interpretations (a fragmentation view)'* (Martin, 2002). De uitdaging voor dit onderzoek is het ontdekken van kenmerken van deze drie perspectieven in de onderzoeksorganisaties. Met de inzet van het verbetertraject hebben zich verscheidene veranderingen voorgedaan in de jeugdinstellingen, die niet op zichzelf staan maar verbonden zijn aan de organisatiecultuur. Zoals gezegd is het allereerst van belang te onderzoeken welke vorm van consensus en welke relaties er in de organisatie ontdekt kunnen worden vanuit de verschillende perspectieven, om daarna te kunnen kijken of dit de laatste jaren, onder invloed van interne aanpassingen, een verandering heeft doorgemaakt.

3.2 Organisatieverandering

Patrick Dawson beschrijft in zijn boek *Understanding Organizational Change: the contemporary experience of people* verschillende perspectieven op organisatieverandering. Alvorens ik van elk perspectief een korte beschrijving zal geven en zal ingaan op wat organisatieverandering precies is, wil ik uitleg geven over de keuze voor dit thema. De reden hierachter is namelijk dat veranderingen in of van buiten de instellingen grote gevolgen kunnen hebben voor de manier waarop er binnen de instellingen wordt gewerkt. Het management speelt hierin een grote rol, omdat zij op dit gebied naar oplossingen zoeken en beleid vaststellen. Tijdens de interviews heb ik dan ook gevraagd naar de mening van de respondenten hierover.

3.2.1 Definitie

Gedurende de laatste decennia zijn er veel theorieën ontwikkeld over hoe organisatieprocessen veranderd, gemanaged en georganiseerd dienen te worden, echter heeft al deze kennis niet gezorgd voor enige duurzame antwoorden. De les die we volgens Dawson (2006) hieruit kunnen trekken is dat er simpelweg geen universele theorie zal zijn op organisatieverandering. Dit heeft te maken met het gegeven dat verandering gepaard gaat met een stap naar het heden, waarbij het tijdspad en de context van deze verandering onbekend zijn (Dawson, 2006: 11). Voordat dit proces geanalyseerd kan worden moet bekend zijn wat onder organisatieverandering wordt verstaan, Dawson omschrijft dat als volgt: *'At its simplest, organizational change can be defined as new ways of organizing and working, but as we shall see, much more is tied up with the concept of organizational change than this simple definition might at first suggest. As a growing area of study, organizational change had many of its theoretical roots in organizational theory. For example, the conceptual developments of a number of modern management initiatives (such as knowledge management, the learning organization and best practice management) draw on an existing body of social science research to formulate 'new' approaches to change management'* (Dawson, 2006: 11-12). Het gaat bij organisatieverandering niet zomaar om het ontdekken van nieuwe wegen om de organisatie te organiseren en te laten functioneren. De kern van organisatieverandering is terug te voeren op de grote hoeveelheid organisatie-theorieën, er bestaan dan ook meerdere ideeën over de aanpak van organisatieverandering.

3.2.2 Perspectieven op organisatieverandering

Eerdere theorieën stippen het belang van doelgerichte, rationele besluitvorming aan. Reed (1989) refereert hiernaar als het technisch-theoretische perspectief, waarin het management van een organisatie wordt gezien als instrument. Dit betekent dat zij het middel zijn om de efficiëntieverbeteringen te verkrijgen die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken (in: Dawson, 2006: 12). Hoewel veel aanhangers van deze 'rational decision-making' aanpak nu erkennen dat de besluitvorming vaak beperkt is door de beperkte mogelijkheid tot informatieverwerking van de actor (bounded rationality); de mate waarin beslissingen worden geïnstitutionaliseerd en de komst van nieuwe technologieën en initiatieven, blijft dit perspectief een vrij technisch en formeel standpunt van het management (Simon, 1972: 162 en Meyer & Rowan, 1977 in: Dawson, 2006: 12). *'According to this perspective, managers may access various situational variables (contextual factors) to make rational decisions on their change management strategy for the purpose of achieving increased organizational efficiency and company performance'* (Dawson, 2006: 12). Het hierboven beschreven technisch-theoretische perspectief is afgezet tegen een politiek perspectief op organisatieverandering. Dit politieke perspectief herkent het belang van 'de onderhandelingsprocessen die door middel van organisatiestructuren worden gereproduceerd en die op hun beurt het heersende patroon van machtsverhoudingen binnen de organisatie vormgeven' (Reed, 1989 in: Dawson, 2006: 12). *'Morgan (1997) describes those who adopt this political image of organization as emphasizing the importance of conflict and competition, particularly in understanding the way groups with different interests and values seek certain preferred outcomes from change initiatives'* (Dawson, 2006: 12). Het laatste perspectief op organisatieverandering, dat de laatste twee decennia aan verandering onderhevig is geweest, heeft te maken met cultuur. Het culturele perspectief op organisatieverandering benadrukt de morele orde. In plaats van een management dat zich bezighoudt met de oprichting van bureaucratische systemen of politieke compromissen, is het management bij het culturele perspectief betrokken bij de constructie van morele systemen van betekenisgeving en waarden. Dit komt tevens tot uiting in het symbolic frame, zoals beschreven door Bolman & Deal (1991) (Dawson, 2006: 12).

Elk van deze drie perspectieven (het technisch-bureaucratische perspectief; het politieke perspectief en het culturele perspectief) biedt een andere bril, waardoor we kunnen onderzoeken hoe organisaties moeten veranderen of reeds zijn veranderd en op welke belangrijke kenmerken of processen een onderzoeker zijn aandacht dan moet vestigen. Jaffee (2001: 19) heeft een drievoudig onderscheid gemaakt tussen sociologische perspectieven van het functionalisme, de conflicttheorie en het symbolisch interactionisme. Zijn vergelijking van dit onderscheid met de hierboven beschreven perspectieven is als volgt: *'Functionalism highlights the functions played by different social institutions in ensuring social order. Conflict theory denotes the competition and conflict among groups in organizations who struggle over valued resources. Symbolic interactionism directs our attention to the symbolic messages that are transmitted among organizational members and between organizations and environmental constituents'* (Dawson, 2006: 13-14). Door deze typering toe te passen op de resultaten van mijn onderzoek, hoop ik inzicht te kunnen verwerven op de manier waarop er binnen de organisatie wordt omgegaan met veranderingen. Hieruit kunnen dan vervolgens conclusies worden getrokken over de mate waarin dit de organisatie ten goede komt, of misschien juist minder sterk maakt. Voor de inrichtingen zelf kan dit gezien worden als een bepaalde zelfreflectie, of bewustwording van hetgeen waar ze mee bezig zijn.

3.3 Professionalisering

De professionalisering van de marktsector is een bekende ontwikkeling. Kostenreducties, vergroting van de kwaliteit van producten en diensten, versterking van de interne en externe klantgerichtheid, betrouwbaarheid, verkorting van doorlooptijden en versnelling van het innovatietempo zijn aan de orde van de dag in de onderlinge concurrentie. Het gaat niet om eenmalige acties, maar om het organiseren en managen van continue verbetering op alle niveaus van de organisatie. Het doel is resultaatverbetering en de middelen om dit doel te bereiken hebben te maken met de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de uitgezette strategie en de informatiesystemen (Mastenbroek, 1996: 85-86).

3.3.1 Kwaliteitszorg

Professionalisering in de jeugdzorgsector wordt omschreven als kwaliteitszorg, kwaliteit moet meer aandacht krijgen, vooral ook in relatie tot de jeugdige cliënt van de verschillende instellingen (Jumelet & Teunis, 1999). Zoals in het onderstaande schema te zien is, maken de justitiële jeugdinrichtingen ook deel uit van het Nederlandse jeugdzorgstelsel. Het uitgangspunt volgens Jumelet & Teunis (1999) is dat de kwaliteit van de jeugdzorg zich manifesteert en waarmaakt tijdens de uitvoering van de hulpverlening in de interactie tussen de hulpverlener en de cliënten (Jumelet & Teunis, 1999: 19).



Het Nederlandse jeugdzorgstelsel, uit: evaluatie Wet op de Jeugdzorg (2009).

Er is een grote partij termen verbonden aan kwaliteitszorg. Er wordt gesproken over kwaliteitsbeleid, kwaliteitssystemen, kwaliteitsmodellen en kwaliteitsdenken. Jumelet & Teunis (1999) hebben zich verdiept in de wereld van kwaliteitszorg en definiëren deze term als volgt: *'Kwaliteitszorg is structurele, systematische en aantoonbare aandacht voor de kwaliteit van het werk, gericht op ontwikkelen, verbeteren en vernieuwen. Gezien de aard van de jeugdzorg krijgt de kwaliteit van de interactie tussen hulpverleners en cliënten daarin een centrale plaats'* (Jumelet & Teunis, 1999: 9). De auteurs zijn van mening dat deze definitie van kwaliteitszorg in iedere omschrijving van kwaliteit zou moeten doorklinken. Zij verbinden verschillende dimensies aan kwaliteit, om aan te tonen dat de kwaliteit van de jeugdzorg een dynamisch begrip is, waarin het proces om tot kwaliteit te komen onlosmakelijk verbonden is van het doel en de producten waar de jeugdzorg naar streeft.

In het zoeken en streven naar kwaliteit overheerst (1) een filosofische dimensie: een zoektocht naar zingeving, het streven naar beter. In de jeugdzorg moeten hulpverleners ten behoeve van de cliënten samen blijven streven naar verbetering. Het bieden van ondersteuning bij opvoedings- en ontwikkelingsvraagstukken is daarmee altijd verbonden met zingeving. Kwaliteit heeft (2) ook een abstracte dimensie: die abstractheid kan door de betrokken instanties gereduceerd worden door kwaliteit te verbinden aan concrete aspecten van de hulpverlening. De visie van de instelling op het werk, de structuur en cultuur van de instelling en de betekenis van kwaliteit in die specifieke context draagt bij aan een verminderd abstractieniveau. Daarnaast bestaat er (3) ook nog een normatieve dimensie van kwaliteit. Kwaliteit is een

eigenschap van iets of iemand: een eigenschap die een cliënt of een hulpverlener ergens aan toekent. Tegelijkertijd geeft dit kwaliteit (4) een relatieve dimensie, omdat de oordelen die aan kwaliteit worden toegekend vanuit verschillende belangen gegeven kunnen worden. Deze verschillende belangen zorgen tevens voor (5) een politieke dimensie van kwaliteit. Inhoudelijke keuzes worden dan gemaakt op basis van strategische motieven, waarin belangen een grote rol kunnen spelen. De nadruk op efficiency van de hulpverlening is daar een voorbeeld van, waarmee kwaliteit in de jeugdzorg ook (6) een economische dimensie heeft. De jeugdzorgsector wordt gekenmerkt door het gegeven dat altijd meerdere instanties en personen te maken hebben met het streven naar kwaliteit. Kwaliteit krijgt daarmee een volgende dimensie, die van (7) communicatief begrip. Een instelling of een hulpverlener kan er van overtuigd zijn iets goeds te leveren, maar als anderen dat niet zien of ontkennen heeft kwaliteit onvoldoende inhoud. Het moet voor cliënten merkbaar zijn dat men kwaliteit levert, en daarmee is dit onderwerp verbonden met (8) een vraaggerichte dimensie. De communicatie met de cliënt staat centraal en instellingen moeten de dialoog aangaan met cliënten, overheden en maatschappelijke organen om te bepalen wat die kwaliteit inhoudt en op welke manier je dat samen gaat proberen te bereiken (Jumelet & Teunis, 1999: 9-10). De reden achter de uiteenzetting van dit kader is aan te tonen dat de kwaliteit van de jeugdzorg en daarmee ook de kwaliteit van de justitiële jeugdinrichtingen een dynamisch begrip is. De processen die binnen de inrichtingen worden ingezet om de kwaliteit van de zorg te verhogen zijn in die zin nooit los te koppelen van het doel dat zij nastreven. Het is interessant om door middel van de verschillende manier van dataverzameling te kunnen onderzoeken in hoeverre dit in de inrichtingen doorgevoerd is. In die context zal ik tevens aandacht besteden of en zo ja, op welke manier de verschillende dimensies van kwaliteit binnen de inrichtingen een plaats hebben en of daar bewust mee wordt omgegaan of op wordt gestuurd.

3.3.2 Klantrelatie

Zoals gezegd kan de kwaliteit van de zorg zich pas waarmaken in de interactie tussen de hulpverlener en de cliënt. Gastelaars (2006) beschrijft de klantrelatie die in deze organisaties aan de orde is als volgt: *'Hun kerntaak is het toepassen van algemene regels op individuele gevallen, en dat betekent dat hun feitelijke dienstverleningsprocessen in zeker opzicht altijd moeten worden geïndividualiseerd – elke burger is rechtspersoon – maar dat er tegelijkertijd volgens de regels van de wet moet worden gehandeld. Rechtsgelijkheid en rechtszekerheid zijn dan ook per definitie de kernwaarden bij dit soort organisaties. Dit betekent dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de uitvoerenden, maar dat hun handelen altijd door de wet- en regelgeving wordt beperkt'* (Gastelaars, 2006: 62). Dit lijkt in eerste instantie in grote mate overeen te komen met de relaties tussen de uitvoerenden en de jongeren in een inrichting. Procedures bepalen hoe de organisatie van het primaire proces en de bijbehorende ondersteuning eruit ziet. Het onderzoek zal inzichtelijk maken in hoeverre de medewerkers zich bewust zijn van het kader dat hierdoor geschetst wordt en waarin zij zich bewegen.

3.4 Samenwerking

De toenemende mate van individualisering in de Nederlandse maatschappij heeft gevolgen voor de jeugdzorgsector. Er is behoefte aan vraaggestuurde zorg en zorg op maat, waarbij de kwaliteit van de zorg gehandhaafd moet zien te blijven. Samenwerking en onderlinge afstemming is noodzakelijk om ideeën van het management te vertalen naar daadwerkelijke veranderingen die worden gedragen door de gehele organisatie. Wanneer dit punt bereikt is, kan er pas samen gewerkt worden aan de uitvoering van de plannen.

3.4.1 Samenwerkingsrelaties

Mastenbroek (1996) ziet organisaties als netwerken van groepen en individuen. Daarbij onderscheidt hij vier vormen van samenwerkingsrelaties binnen de organisatie:

- **Instrumentele relaties:** mensen binnen de organisatie zien elkaar als productiemiddelen. Ze zijn afhankelijk van elkaar in de zin dat ze elkaars prestaties nodig hebben om tot productie te kunnen komen. De onderlinge relaties hebben betrekking op de manier waarop het werk in de organisatie is verdeeld en afgestemd, zoals de organisatiestructuur; communicatiepatronen; overlegmogelijkheden en

afstemmingsprocedures. Op deze gebieden is wrijving mogelijk en daar ontstaat het spanningsveld tussen consensus en eigen voorkeur.

- Sociaal-emotionele relaties: tussen medewerkers onderling bestaan gevoelsmatige relaties. Deze relaties kunnen zowel persoonsgericht als groepsgericht tot uiting komen. Persoonlijke relaties spreken zich uit in de zin van sympathie en antipathie. Wat betreft de groepsgerichte uiting spreekt Mastenbroek over een positief of negatief geladen gemeenschappelijke identiteit. Deze identiteit verkeert soms op gespannen voet met de identiteit van de organisatie, het grote geheel.
- Macht- en afhankelijkheidsrelaties: relaties tussen personen worden in een zeker mate bepaald door elkaars gedrag. Doorgaans proberen mensen hun vermogen te vergroten en het gedrag van anderen een bepaalde richting mee te geven, om hun positie ten opzichte van elkaar te verstevigen. Macht is het bepalen van het gedrag van de ene persoon door iemand anders, terwijl afhankelijkheid het omgekeerde betekent. Des te meer iemand afhankelijk is van een ander, des te meer wordt zijn gedrag door die andere persoon bepaald. De spanningsbalans op dit gebied bevindt zich tussen wederzijdse afhankelijkheid en autonomie.
- Onderhandelingsrelaties: de schaarse goederen in de organisatie worden door de medewerkers onderling verdeeld. De onderhandelingsrelaties tussen deze medewerkers worden enerzijds gekenmerkt door de spanning tussen het streven om het eigen aandeel in de aanwezige middelen te vergroten en anderzijds door het belang om het totaal aantal middelen zo groot mogelijk te laten zijn. Het is de bedoeling dat er een bepaald besluit wordt genomen over de verdeling van de schaarse goederen, waar effectief onderhandelen aan ten grondslag ligt (Mastenbroek, 1996).

Mensen binnen organisaties gedragen zich op verschillende manieren in de hierboven beschreven onderhandelingsrelaties. Deze verschillen in gedrag hebben niet direct te maken met het niveau van de samenwerking of de efficiency van de uitvoering. De aanwezigheid van macht kan in bepaalde gevallen een gedegen uitwerking hebben op de kwaliteit en daarmee een bijdrage leveren aan het verwezenlijken van de organisatiedoelen (Mastenbroek, 1996). Of dit een veronderstelling is die ook geldt voor Teylingereind en Eikenstein zal uit de analyse van de verkregen data moeten blijken. Het herkennen en beschrijven van de wijze waarop bovenstaande samenwerkingsrelaties voorkomen in de onderzochte organisaties, brengt opnieuw een stukje bewustwording met zich mee. Het is denkbaar dat een organisatie voorkeuren heeft wat betreft de beschreven samenwerkingsrelaties en door expliciet te benoemen in welke gevallen er geconstateerd wordt dat een bepaalde relatie dominant is, kan een organisatie hier ook specifiek actie op ondernemen. Daarnaast is het een middel om de organisaties te laten zien dat de ene relatie in een bepaalde context meer kan opleveren dan het gebruik van een andere relatie. Dat is dan ook wat ik met deze theorie van Mastenbroek (1996) probeer te bereiken.

4. Resultaten van het onderzoek

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk probeer ik een duidelijk overzicht te schetsen van de resultaten die de dataverzameling heeft opgeleverd. Dit overzicht zal gestructureerd worden aan de hand van de meest belangrijke thema's die tijdens de gesprekken met de medewerkers van de organisaties naar voren zijn gekomen. In de paragraaf ontwikkeling zal inzichtelijk gemaakt worden welke veranderingen de afgelopen jaren een rol hebben gespeeld in de organisatie en in hoeverre dit de organisatie vooruit heeft gebracht. Hiermee hangen de onderwerpen verandering en verbetering samen. Vervolgens zal ik ingaan op twee bepalende factoren in beide organisaties, communicatie en samenwerking. Ik wil duidelijk maken in hoeverre deze thema's van invloed zijn op het aannemen van een professionele werkwijze van de leden van de organisatie. Deze werkwijze beïnvloedt het volgende onderwerp, cultuur, waarin ik met name aandacht zal besteden aan het proces waarin de cultuur langzaamaan een andere vorm lijkt aan te nemen. Tot slot wil ik de gevolgen in kaart brengen die zich hebben gevormd rondom het essentiële onderwerp in beide organisaties, kwaliteit en de borging hiervan.

4.2 Ontwikkeling

Tijdens de gesprekken met de medewerkers van Teylingereind en Eikenstein merkte ik dat niet iedereen in dezelfde termen denkt en spreekt wat betreft het verbetertraject, maar het gemeenschappelijke uit de gesprekken met de respondenten is dat er wel een bepaalde ontwikkeling gaande is. Het gemeenschappelijke doel wordt door een ieder anders omschreven, maar elke medewerker staat er iedere dag om de jongeren te helpen en te laten leren. Dit is al jaren zo en dit zal ook nog jaren zo blijven, maar het proces, de manier waarop dit gebeurt, in welke samenstelling en onder welke omstandigheden, maakt een ontwikkeling door.

4.2.1 Ontwikkeling van de organisatie

De ontwikkeling van Teylingereind en Eikenstein staat niet geheel op zichzelf, beide inrichtingen hebben te maken met de invloed van externe factoren. De belangrijkste gebeurtenis in deze context is misschien wel de komst van de inspecties, hun onderzoek en de confrontatie met hun bevindingen. Voor Eikenstein, als onderdeel van de Heuvelrug heeft dit grote gevolgen gehad, de respondenten spreken dan ook van een reorganisatie van Eikenstein als jeugdinstelling. Dit lijkt een logisch gevolg als we de volgende uitspraak van staatssecretaris Albayrak lezen: *'Bij de verbetermaatregelen zijn veel maatregelen gericht op een betere behandeling en opvoeding van de jongere. Vaak wordt niet begrepen dat het verblijven en de structuur in de inrichting onderdeel van de behandeling zijn'*. Er spelen bij de behandeling van de jongeren dus veel meer factoren een rol dan enkel het inhoudelijke traject. De verbetermaatregelen hebben daarmee op meerdere dimensies in de inrichting gevolgen, waardoor de verandering, in omvang, groter zal zijn. In de reorganisatie van Eikenstein heeft de overgang van opvang- naar behandelinstelling een centrale plaats, maar ook de invoering van de nieuwe methodiek YOUTURN en de functiedifferentiatie zorgen voor een ontwikkeling naar een hernieuwd Eikenstein. Desalniettemin is deze ontwikkeling niet enkel een gevolg van de inspectierapporten, zoals blijkt uit de volgende uitspraak van een medewerker: *'Het ging eerst om de rust en de stabiliteit, maar daarnaast was menigeen wel bezig met individuele trajecten, ouders erbij betrekken, dus die ontwikkelingen waren de afgelopen jaren al gaande'*. Onder de medewerkers in de inrichting ontstond dus al eerder het besef dat enkel rust en regelmaat niet voldoende waren om de jongeren op te voeden. Als reactie hierop werd er steeds meer aandacht besteed aan andere aspecten van de behandeling.

Teylingereind ontvangt na de eerste inspectieronde een positief rapport, positief in de zin dat de kans op een onveilig leef-, behandel- en werkklimaat in de inrichting laag was ten tijde van het onderzoek van de inspecties. Hoewel er niet direct harde acties waren vereist, heeft de inrichting het initiatief genomen tot verdere verbetering van het proces, het opvoeden van de jongeren. Zij zijn gestart met het beschrijven van de primaire processen, alle processen waar de jongere direct bij betrokken is. Hierbij worden vanuit alle disciplines medewerkers betrokken, die dankzij hun praktijkervaring specifiek kunnen aangeven hoe de

processen werken en welke dingen er volgens hen veranderd zouden moeten worden. De reden voor deze omvangrijke taak ligt enerzijds in het doel om de jongeren een nog beter leef- en behandelklimaat te kunnen bieden en speelt anderzijds een grote rol in de uitbreiding van de inrichting. Teylingereind heeft namelijk toestemming gekregen om de inrichting uit te breiden, de rol die deze komende uitbreiding op dit moment speelt, zal later nog uitgebreider aan de orde komen.

4.2.2 Ontwikkeling van de jongeren

Het klinkt bijna vanzelfsprekend dat de ontwikkelingen die de organisatie doormaakt, direct of indirect, van invloed zijn op de jongeren en hun persoonlijke ontwikkeling. Het gemeenschappelijke doel wordt door iedere respondent erkend en wordt samengevat tot de term 'de jongeren staan centraal'. Dit blijkt ook heel duidelijk uit de observatie van een teamoverleg. De groepsleiders richten zich compleet op de jongeren en proberen het voor hen zo aangenaam mogelijk te maken. De invoering van de landelijke methodiek YOUTURN voor alle justitiële jeugdinstellingen zorgt enerzijds voor een betere afstemming van de verschillende disciplines intern en anderzijds voor een effectievere doorstroom of overplaatsing van jongeren naar een andere jeugdinstelling. Daarnaast worden jongeren, mede door middel van de methodiek, voorbereid op hun terugkeer in de maatschappij. In Teylingereind proberen ze deze ontwikkeling van de jongeren te stimuleren door gewenst gedrag te belonen en te laten deelnemen aan activiteiten binnen de instelling. Een medewerker van de instelling omschrijft dit als volgt: *'Dus er komt wel een moment van zelfstandigheid dat wij die jongens moeten laten merken dat wij hen serieus nemen en dat kun je wel doen via activiteiten, via trajecten, maar ook door zo'n Open Dag of rondleidingen hierbinnen, want zo'n jongere gaat ook zelfstandig naar buiten'*. Er wordt dus voor de jongeren een aanbod gecreëerd waarmee zij aan hun eigen zelfstandigheid kunnen werken. Dit sluit aan bij het begrip 'actief burgerschap' dat Teylingereind probeert te ontwikkelen binnen de gesloten setting, zoals blijkt uit de documentenanalyse. *'In essentie gaat het bij actief burgerschap om het stimuleren van de morele ontwikkeling en de normale ontwikkeling naar zelfstandigheid. De jongeren worden daarbij erkend op hun niveau (werken vanuit de mogelijkheden) en aangesproken op hun verantwoordelijkheid'*. In het primaire proces zal de instelling actief moeten zoeken naar mogelijkheden om de ontwikkeling van de jongere de ruimte te geven. De uitdaging voor Teylingereind ligt in het nemen van de juiste beslissingen op dit terrein, binnen het gesloten kader van de instelling.

4.2.3 Ontwikkeling van het personeel

Hoewel beide instellingen na het eerste rapport van de gezamenlijke inspecties zich in een totaal verschillende positie bevonden, besteden beiden veel aandacht aan de ontwikkeling van het personeel. De samenstelling en doorstroom van het personeel in de instellingen is daarvan een duidelijke illustratie. De overgang van opvang naar behandeling in Eikenstein heeft ervoor gezorgd dat er andere functies werden gecreëerd en dat een deel van het personeel ervoor heeft gekozen of, door de omstandigheden heeft moeten kiezen, om niet mee te gaan in deze verandering. Volgens verschillende medewerkers is dit onvermijdelijk en moet er, voor het personeel dat wel de capaciteiten en motivatie heeft om mee te gaan, een passende begeleiding zijn. Deze begeleiding heeft zich gemanifesteerd in personeelsbijeenkomsten en diverse mogelijkheden tot deskundigheidsbevordering.

In Teylingereind is er eveneens aandacht voor de bevordering van de vaardigheden van het personeel en de informatievoorziening speelt daarin een cruciale rol, zoals te lezen is in het volgende citaat: *'Nou kijk wij doen ons best om op afdelingsniveau, onze afdelingshoofden zo goed te begeleiden en te coachen en voldoende deskundigheidsbevordering aan te bieden zodat zij ook hun stijl ontwikkelen in hun werk dat zij medewerkers meenemen en ook het proces van interactie bevorderen'*. Dit komt ook duidelijk terug in het beeld dat Teylingereind als organisatie van zijn medewerkers heeft. Het investeren in deskundige en toegeruste medewerkers vormt namelijk bij Teylingereind en de hieraan verbonden school de Burcht de basis waarop de missie gerealiseerd kan worden.

4.2.4 Toekomstvisie

Het beeld van de nabije toekomst van de medewerkers in de instellingen is vooral gestoeld op de overkoepelende ontwikkelingen in de sector van de jeugdinstellingen, die op dit moment de aan de orde

van de dag zijn. Voor de medewerkers van Teylingereind is het op dit moment onduidelijk welke jongeren een plaats zullen krijgen in de nieuwbouw, die medio 2011 opgeleverd zal worden. Het is van belang de aard van de doelgroep te weten om beslissingen te kunnen maken over de indeling van het nieuwe gebouw, de capaciteiten van het nieuwe personeel en het soort onderwijs wat aangeboden zal gaan worden en waarvoor de juiste voorzieningen aanwezig moeten zijn. Dit betekent voor de inrichting concreet het volgende: *'Dat betekent dus dat je langetermijnplanning dat je die eigenlijk, ja die kun je wel maken, maar het kan best zijn dat je die over een half jaar weer moet bijstellen. En in die zin geeft dat onzekerheid en verandering en dat is ook wat je in je boodschap aan het personeel steeds vertelt, dat het een onzekere tijd is geweest en dat dat ook nog wel even zo zal blijven'*. Het zijn dus niet alleen de beslissingen over de toekomst die afhangen van de onzekerheid over de uitbreiding. Op dit moment hebben ook de huidige medewerkers hiermee te maken en zij zullen een manier moeten vinden om daarmee om te gaan. De inrichting streeft ernaar om dit alles zo min mogelijk ten koste van de dagelijkse werkzaamheden te laten verlopen.

De medewerkers in Eikenstein zijn zich bewust van de onzekerheid in de sector en daar ligt op dit moment dan ook hun aandacht en prioriteit. Ze hebben gezamenlijk het gevoel dat ze op de goede weg zijn en dat de reorganisatie Eikenstein tot een betere inrichting heeft gemaakt. De voornaamste wens die er op dit moment bestaat is dat zij door mogen gaan met waar ze zijn begonnen, zoals blijkt uit de onderstaande citaten: *'Ehm, eerst hoop ik dat zo snel mogelijk helder is met welke bestemmingen, met welke aantallen jongeren kunnen we de komende tijd aan de slag. Er staan op dit moment nog een paar groepen leeg, dus op het moment dat het helder is dat we weten met welke groepen we kunnen gaan werken, dan weten we waar de vraag ligt en dan kun je daar inhoudelijk heel goed op gaan richten. En daar dan de deskundigheidsbevordering, voldoende personeel, vanuit die zorgvisie: wat hebben dan de jongeren nodig, dat met elkaar gaan realiseren'*. De vraag naar duidelijkheid komt sterk tot uiting in deze uitspraak, want op het moment dat hier sprake van is kan er gerichter gestuurd en gecoördineerd worden. De zorgvisie, die het uitgangspunt vormt voor de zorg in de inrichting, blijft hierin volgens de medewerkers een belangrijke rol spelen.

Een andere medewerker ziet voor de verdere toekomst vooral de specialisatie van Eikenstein als een nieuwe uitdaging: *'Ehm, ik denk dat het voor ons in ieder geval belangrijk is om ons een stukje te gaan specialiseren als instelling, we moeten heel erg groeien als behandelingsinrichting, daar hebben we weinig ervaring mee en dat we gewoon kijken, waar liggen onze sterke kanten. Dat we ons voornamelijk ook daarop gaan richten en dat gaan uitdragen. Dus eigenlijk een stukje profilering binnen Justitieland'*. Natuurlijk spookt de huidige onzekerheid de hele dag een rol in het hoofd van de medewerkers, maar ze proberen er met elkaar toch op een positieve manier mee om te gaan. In dit geval door het formuleren van nieuwe uitdagingen voor de lange termijn.

Uit de documentenanalyse komen daarnaast nog een aantal andere wensen aan bod als het gaat over de toekomst. Het personeel in JJI's hecht waarde aan specifiekere basisopleidingen; langere inwerkperiodes; bijscholing naast het werk; de inzet van groepsleiders in het natraject en over het algemeen meer ruimte voor de ideeën van het personeel. Het is niet zo dat al deze wensen in iedere inrichting in gelijke mate aan de orde zijn. In Teylingereind bestaat er bijvoorbeeld al een specifieke opleiding voor medewerkers, die hen de HBO-kwalificaties bijbrengt en in Eikenstein wordt een groot deel van de medewerkers naast het werk reeds bijgeschoold.

4.3 Communicatie

De communicatie in beide jeugdinstellingen is een essentieel onderdeel van het primaire proces. De aanwezige disciplines dienen met elkaar te communiceren over het doen en laten van de jongeren, om de gestelde doelen te kunnen behalen. De frequentie, inhoud en manier van de communicatie blijkt voor de medewerkers essentieel te zijn in hun mening over de communicatie in Teylingereind en Eikenstein.

4.3.1 Communicatiestructuur

Over het algemeen zijn de medewerkers in beide inrichtingen het eens over de manier waarop de communicatiestructuur er uit zou moeten zien. In beide inrichtingen spelen verschillende factoren waardoor de communicatie nog niet verloopt zoals gewenst. In Teylingereind zijn er grote stappen gemaakt door aan ieder proces een procesverantwoordelijke te verbinden, die verantwoordelijk is voor dat deel van het primaire proces van de totstandkoming tot de implementatie. Dat wil zeggen dat hij/zij naar de mensen die met het proces te maken hebben communiceert dat er veranderingen zijn geweest. De communicatiestructuur binnen de inrichting krijgt op deze manier handen en voeten.

Het verbeterpunt wat betreft de communicatie in Teylingereind ligt op het snijvlak tussen de inrichting en de school, die onder een eigen directie functioneert ten behoeve van de jongeren. Het is goed voor te stellen dat samenwerken en afstemming hierbij essentieel zijn, maar dit kan alleen worden bereikt als er ook goed gecommuniceerd wordt. Op dit moment blijkt deze communicatie nog niet optimaal te verlopen, er wordt vanuit veronderstellingen gewerkt en dat zorgt voor irritatie. Het gevaar hiervan is dat het onderdeel school in de toekomst onvoldoende geborgd kan worden voor de jongeren wanneer er niet goed wordt afgestemd en gecommuniceerd. Het probleem zoals dat er nu ligt, wordt als volgt omschreven door een medewerker: *'Ik denk gebrek aan communicatie, ik denk dat het hoofdprobleem is dat er veel vanuit veronderstellingen gewerkt werd en vanuit de terminologie van dat is een afspraak [...] Dus kaders ontbreken nog wel eens, dan wordt er gerefereerd aan afspraken, nou ja en vanuit die afspraken wordt er gecommuniceerd en meestal, dat vind ik, is het dat er te weinig gecommuniceerd wordt'*. De onvrede over het gebrek aan communicatie is groot, maar staat niet op zichzelf. Het gevolg hiervan is namelijk dat er vanuit hypothesen en eerdere afspraken gewerkt gaat worden en dat kan in de praktijk leiden tot miscommunicatie en het ontstaan van conflicten.

De volledige herziening van de organisatiestructuur in Eikenstein naar aanleiding van de reorganisatie heeft de verhoudingen tussen medewerkers deels veranderd. Deze verandering heeft zijn invloed gehad op de communicatiestructuur en op dit moment zijn de medewerkers over het algemeen tevreden over deze indeling. Het feit dat deze nieuwe organisatiestructuur zich niet alleen tot Eikenstein beperkt, maar ook speelt in Overberg, de andere locatie van de Heuvelrug, zorgt ervoor dat bepaalde zaken nog op de lijst staan om geïntegreerd te worden. De verandering in de organisatie- en communicatiestructuur zal de komende tijd steeds meer vorm krijgen, de medewerkers hebben in ieder geval ideeën over hoe ze het zouden willen zien: *'Ik zou wel wat meer, één op één, contacten met mijn mensen willen hebben zeg maar. Het beperkt zich vaak toch nog tot de mail of formele overlegmomenten, dus het is meer vanwege de tijd dat dit soort zaken ontbreken. Ik wil wel mijn prioriteit aangeven en dat heeft te maken met hoe wij bezig zijn de communicatiestructuren aan de hand van de organisatie de komende tijd, ja hoe we dat willen gaan vormgeven'*. De hernieuwde organisatiestructuur leidt ertoe dat ook de communicatiestructuur een verandering zal ondergaan. Over het algemeen geven medewerkers aan nu al meer persoonlijk contact met elkaar te hebben, maar in de nieuwe communicatiestructuur ziet een groot deel hier een nog prominentere rol voor weggelegd.

4.4 Samenwerking

Evenals communicatie is samenwerking een essentieel en onmisbaar onderdeel van het primaire proces. De verschillende disciplines die in de inrichting werken zijn genoodzaakt hun werkzaamheden op elkaar af te stemmen om een logisch en doorlopend proces voor de jongeren te creëren. Daarnaast dient de inrichting als professionele organisatie contacten te onderhouden met externe partners die een rol spelen tijdens of na het verblijf van een jongere in de inrichting. Beide inrichtingen hebben een eigen kader opgesteld waarbinnen zij de best mogelijke zorg willen bieden. Teylingereind omschrijft dit als het in praktijk brengen van de visie en in Eikenstein spreekt over een zorgvisie. Deze documenten moeten de leidraad vormen voor het alledaagse leven in de inrichting.

4.4.1 Integratie disciplines

Zoals eerder aan de orde is gekomen, is de organisatiestructuur van Eikenstein momenteel nog volop in ontwikkeling. Toch wordt er op dit moment al gesproken over een verbetering van de samenwerking

tussen de verschillende disciplines, vergeleken met de situatie hiervoor. Er is meer multidisciplinair overleg, mensen zijn beter op elkaar afgestemd en het aantal overlegmomenten dat teruggebracht kon worden is teruggebracht, waardoor de kans op overbodig overleg nu nihil is. Daarnaast wordt voor de medewerkers steeds duidelijker waar plannen en ideeën geïnitieerd worden, in welk overleg ze worden besproken en wanneer er een besluit wordt genomen. Qua inhoud valt er nog wel het een en ander te bereiken, de indeling van de overleggen is regelmatig niet voldoende afgestemd, waardoor er soms twee of drie weken tussenzit voordat er een besluit wordt genomen. De vraag naar multidisciplinair overleg, met name ook tussen de inrichting en de school, is de laatste tijd toegenomen en dat wordt door de medewerkers ook zeker als een punt gezien waar de komende tijd aan gewerkt moet worden.

De invoering van de landelijke methodiek kent in beide inrichtingen vrijwel dezelfde uitwerking op het gebied van de integratie van de disciplines. Het feit dat iedere direct betrokken medewerker een uitgebreide en iedere indirect betrokken medewerker een verkorte methodiekcursus moet volgen, maakt dat er een gedeeld referentiekader ontstaat. Op het moment dat disciplines met elkaar in contact komen kunnen ze de situatie beter inschatten en daarnaar handelen. Het is nog niet zo heel lang geleden dat de methodiek landelijk is ingevoerd en dat maakt dat er nog niet geheel gewerkt wordt zoals gewenst.

In Teylingereind bestaat er tussen de inrichting en de school nog een afstemmingsprobleem wat betreft de samenwerking. Het motto 'allereerst zijn we opvoeders' wordt door de school net zoveel in acht genomen als door de inrichting, maar de plaats die school heeft in deze opvoeding ten opzichte van de inrichting is regelmatig onduidelijk. Volgens een medewerker valt er zeker wel meerwaarde te behalen uit de samenwerking tussen de inrichting en de school, maar daarvoor moet je gezamenlijk onderzoeken op welke manier dat kan. *'De wens is er en dat is ook geformuleerd in een gemeenschappelijke visie en daar zeg ik volmondig ja op als ik dat zo bekijk, dat is ook mijn uitgangspunt, maar het laat onverlet dat je een gezamenlijk startpunt moet hebben en gemeenschappelijke, gelijkwaardige evaluatiemomenten en bijstellingsmomenten en dat je het integraal benaderd'*. De voorwaarde voor het creëren van dit gezamenlijke startpunt is vastgelegd in het document dat de visie van de inrichting vertaalt naar de praktijk. Echter bestaan er op dit moment nog enkele afstemmingsproblemen wat betreft de invulling van deze visie in de huidige situatie. Zowel de inrichting als de school willen een bijdrage leveren aan de opvoeding van de jongeren en voor de praktische vertaling hiervan moet zij met elkaar overleggen en samenwerken. Op dit moment staan beide partijen hier voor open en dat wordt als positief ervaren.

4.4.2 Externe partners

Het gegeven dat Teylingereind en Eikenstein gesloten jeugdinrichtingen zijn, betekent niet dat er geen enkel contact met de buitenwereld is, integendeel zelfs. Voornamelijk ten behoeve van de jongeren worden er samenwerkingsverbanden aangegaan met externe partners, zoals onderwijsinstellingen en huisartsen. De beide scholen die verbonden zijn aan de inrichtingen onderhouden contacten met regionale ROC's en onderwijsinstellingen die MBO-opleidingen aanbieden. Daarnaast heeft Teylingereind tezamen met enkele hogescholen een speciaal vierjarig HBO-programma ontwikkeld om de medewerkers die werkzaam zijn binnen de inrichting een passende opleiding te kunnen aanbieden. Dit samenwerkingsverband wordt daarnaast tevens gebruikt voor interne training en coaching: *'We hebben natuurlijk de dingen die we hier doen, maar de hogescholen hebben natuurlijk een belangrijk, die mensen moeten HBO-geschoold worden dus die leergang 'Werken in gesloten kader' waar we natuurlijk nauw mee samengewerkt hebben met hogescholen. Nou en een ander ding wat we met de Hogeschool Leiden hier doen is het verbeteren van het psychologisch klimaat door middel van training en coaching van de groepsleiding'*. De samenwerking met reguliere onderwijsinstellingen is daarmee niet alleen positief te noemen voor de jongeren, die hierdoor na hun vertrek een betere aansluiting zullen vinden op een andere school, maar ook voor het personeel. Eén van de verbetermaatregelen is namelijk dat een groot deel van de medewerkers over een aantal jaren HBO-geschoold dient te zijn. In overleg met een hogeschool kan een inrichting specifiek invulling geven aan de vaardigheden en kennis die door middel van een opleiding behaald dienen te worden. Daarbij kan tevens rekening gehouden worden met de kaders die in de gesloten setting van toepassing zijn.

4.5 Cultuur

De meeste respondenten geven aan het lastig te vinden om de cultuur in hun organisatie te beschrijven en dit heeft verschillende redenen. Om te beginnen is deze vraag in beginsel erg abstract. Daarnaast zijn mensen vaak niet zo direct met cultuur bezig dat ze het onder woorden kunnen brengen en wanneer iemand er dan naar vraagt, vindt men het moeilijk om te onderscheiden wat nu wel of juist niet tot cultuur behoort. Een andere belangrijke reden is de hoeveelheid veranderingen of verbeteringen die de laatste jaren in de inrichtingen hebben plaatsgevonden. Een aantal medewerkers geeft aan dat de organisatieverandering naar hun mening ook gevolgen heeft gehad voor de cultuur, maar welke factoren van cruciale invloed zijn geweest is niet altijd helemaal duidelijk.

4.5.1 Ontwikkeling

De cultuur van Teylingereind wordt gekenmerkt door de betrokkenheid van het personeel bij de opvoeding van de jongeren. Het personeel heeft hart voor de zaak, heeft ambitie en passie en is vooral heel erg gericht op het welzijn van de jongeren. Dit sluit aan bij het motto van de inrichting en men is het er over eens dat dit termen zijn die ook bij een verandering van de cultuur overeind zullen blijven. Die cultuurverandering is misschien wel dichterbij dan menigeen denkt als je de visie van een respondent uit deze organisatie op cultuur leest: *'Ja het is hier een kruising, tot nu toe, nog van een patriarchale bedrijfscultuur, waarin een soort papa, directeur/voorzitter Raad van Bestuur, iedereen kan bij hem binnenlopen, hoe laag in de organisatie ook, bij hem ben je altijd welkom. We zitten natuurlijk nou een beetje in een overgangsfase waarin dat niet meer gaat kunnen straks. Als je 500 medewerkers hebt dan kun je ze natuurlijk niet allemaal laagdrempelig, dat gaat niet meer. Dus, ja in menig opzicht is het ook nog wel een pionierorganisatie, omdat er steeds ook wel weer wat te pionieren valt. Ja, dat hele verhaal van het verbetertraject dat voelt ook een beetje aan als pionieren. Je begeeft je voor het eerst op het terrein van die certificering, dat is nog niet eerder vertoond binnen deze organisatie, dus dat is pionieren'*. Hoewel de uitbreiding van de inrichting nog geen specifieke invulling heeft gekregen, blijkt er vanuit cultureel perspectief al wel over nagedacht te worden. De bouwstenen voor de cultuur die door de medewerkers van de organisatie wordt gedeeld lijken vooral te maken te hebben met actief burgerschap. Het gedeelde begrip dat hierover bestaat gaat ervan uit dat Teylingereind en de Burcht zich beiden bewust zijn van hun maatschappelijke taak. Dit vormt de basis voor communicatie, samenwerking en afstemming, ook met externe partners.

Ook in Eikenstein blijkt betrokkenheid en bevlogenheid van de medewerkers een onderdeel te zijn van de organisatiecultuur. De weerslag hiervan is gemopper onder het personeel over alle dingen die niet goed gaan en die heel anders zouden moeten, waardoor het allemaal veel beter zou gaan. Echter zou dit ook een fase kunnen zijn in het proces van verandering, de meeste respondenten geven aan dat een cultuurverandering niet kan uitblijven bij de grote reorganisatie die een aantal jaren geleden is gestart. Een cultuurverandering wordt door menigeen gezien als een langdurig traject naar een nog onbekend eindpunt en naarmate het traject vordert komt men steeds meer te weten over dit eindpunt. Een respondent omschrijft dit traject als volgt: *'En dat is ook een onderdeel van deze cultuur nu nog. Ik was zelf nog, toen ik hier pas werkte was er een cultuuronderzoek gedaan en daar kwam uit dat er een heel erg hiërarchische cultuur was uiteraard, maar ook heel erg een machtscultuur, dat daar sprake van was. En ik denk dat daar gewoon heel erg een verschuiving gaande is zeg maar. Ja, ik hoop dat we steeds meer toegroeien naar die aanspreekcultuur die we willen [...] Ja, dan kan je elkaar beter gaan aanspreken. Dat je ook ziet dat mensen daar open voor moeten gaan staan, dat ze ook leren wat is constructieve feedback'*. Hieruit blijkt tevens dat een cultuurverandering niet op zichzelf staat, betrokkenen zullen zich langzaam moeten voorbereiden en aanpassen op de veranderingen waarmee de inrichting te maken heeft. In dit voorbeeld betekent dit dat mensen zich soms kwetsbaarder op zullen moeten stellen, om daarmee tevens het traject naar een aanspreekcultuur te kunnen bevorderen. De gemeenschappelijkheid en het stellen van gezamenlijke doelen zijn hierbij van doorslaggevend belang. De zorgvisie van de inrichting lijkt ten grondslag te liggen aan deze gemeenschappelijke overeenstemming. Onder de medewerkers kan de affiniteit met de doelgroep daarnaast gezien worden als stabiele factor, men wil er met elkaar voor gaan.

4.6 Kwaliteit en kwaliteitsborging

De kwaliteit van de zorg in de inrichtingen kan gezien worden als de reden achter de onderzoeken van de inspecties en dient bijna vanzelfsprekend van hoog niveau te zijn. Vanaf 2011 dient iedere jeugdinrichting HKZ-gekwalificeerd te zijn en dat betekent dat zij aan bepaalde kwaliteitseisen moeten voldoen. *'De HKZ-certificering (certificering van de Stichting Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector) is een instrument dat de kwaliteit in de inrichtingen borgt. De JJI's worden gedwongen hun primaire processen te beschrijven en periodiek te evalueren. Het biedt geen garanties dat er nooit een incident zal plaatsvinden, maar het risico op incidenten neemt er wel door af,* zoals blijkt uit de documentenanalyse. De HKZ geeft een goede kwaliteitsbeoordeling af wanneer de inrichting voldoet aan de normen die zij hebben vastgesteld en uit de gesprekken met de respondenten blijkt dat dit vaak heel wezenlijke dingen zijn. Het gaat bijvoorbeeld om de behandeling die de jongeren wordt aangeboden, de informatie die hen wordt verstrekt bij binnenkomst en het dagprogramma dat ze volgen, maar ook om dingen als de manier waarop de inrichting met haar medewerkers omgaat.

4.6.1 Maatwerk

De kwaliteit van de zorg in Teylingereind werd door de gezamenlijke inspecties positief beoordeeld en de medewerkers in de inrichting zijn tevreden met het niveau van de kwaliteitszorg die zij de jongeren kunnen bieden. Toch is er wat hen betreft altijd nog verbetering mogelijk en ze zullen continue de processen blijven evalueren om het primaire proces voor de jongeren en voor de medewerkers te optimaliseren. Het aanbieden van maatwerk is hiervan een specifiek voorbeeld, zoals ook uit de wens van een medewerker blijkt: *'Ik zou meer maatwerk willen, meer maatwerk voor kinderen die hier verblijven en meer maatwerk voor het personeel dat hier werkt. En dat kan dus betekenen dat je met de ene persoon andere afspraken maakt dan met de andere en dat zou iedereen elkaar moeten gunnen zeg maar [...] dan blijft iemand gemotiveerd, komt hij met een beter gemoed naar het werk en kun je de kinderen beter helpen'*. Een persoonlijke benadering, niet alleen voor de jongeren, maar ook voor het personeel zou volgens deze respondent de kwaliteit van het primaire proces misschien wel kunnen verhogen, maar het is de vraag of dit een haalbare situatie is voor de verschillende disciplines in de organisatie.

Volgens de medewerkers in Eikenstein wordt het streven naar maatwerk en een persoonlijke benadering van de jongeren ondersteund door de nieuwe methodiek. Tijdens de EQUIP bijeenkomsten, die onderdeel zijn van deze methodiek en die iedere keer een ander thema aansnijden, worden jongeren gericht getraind, afhankelijk van de vaardigheden waarover ze al beschikken. De aanwezigheid van zowel een groepsleider als een docent bij deze bijeenkomsten zorgt tevens voor een betere integratie tussen deze disciplines en een verbeterde implementatie van de methodiek in het onderwijs.

4.6.2 Stabiliteit

De hoogte van de kwaliteit hangt volgens een aantal respondenten niet alleen af van de mate waarin de organisatie zich inzet om processen te veranderen en te verbeteren. Het is belangrijk om als organisatie de stabiliteit over de organisatiestructuur te bewaken om de behaalde kwaliteit ook te kunnen waarborgen. Op lange termijn zal dit niet alleen positief zijn voor de jongeren, maar ook voor het personeel van de inrichting zelf, zoals een medewerker van Teylingereind het verwoordt: *'Kijk je had het net over structuur, om structuren voor elkaar te krijgen heb je stabiliteit nodig. Als je die stabiliteit niet hebt, dan kun je stabiliteit ook teruglezen in geld, hoeveelheid personeel en in principe als wij onze medewerkers niet goed opleiden, opleiden kost ook geld, dat betekent dat de kwaliteit daar ook minder wordt'*. De hoogte van de kwaliteit is in die zin niet alleen direct afhankelijk van de kwaliteit van het primaire proces, maar wordt indirect ook beïnvloedt door de mate van stabiliteit van de organisatie.

4.6.3 Richtlijnen en maatregelen

Het werk in de inrichtingen wordt vormgegeven door richtlijnen, regels en maatregelen. Deze worden onder andere ingegeven door de sectordirectie van de justitiële inrichtingen en zijn voor een deel vastgelegd in formele wetten. Het is belangrijk dat er binnen de inrichtingen duidelijkheid bestaat over de inhoud van deze verzameling regels, die een kader vormen waarbinnen de organisaties dienen te werken.

Dit kader kent niet altijd duidelijke grenzen, omdat de interpretatie van de richtlijnen en regels vaak ambigu is. Het is de taak van de inrichting om deze opgelegde maatregelen te implementeren naar de werkwijze van de inrichting, zonder hierbij de grenzen te overtreden.

Een reden voor de sectordirectie om nieuwe maatregelen op te leggen aan de inrichtingen is een onvoldoende kwaliteitsborging binnen één of meerdere inrichtingen. De landelijke invoering van de nieuwe methodiek is een voorbeeld hiervan, deze nieuwe methodiek is een samensmelting van het competentiemodel dat in Eikenstein gehanteerd werd en EQUIP, waarmee Teylingereind al bekend was. *'Het competentiemodel bestond en daar werkten we mee en eigenlijk is het zo geweest dat je hebt verschillende JJI's in Nederland en iedereen had zijn eigen methodiek [...] En toen hebben ze vanuit Den Haag gezegd: hé, dat is niet handig, alle JJI's moeten met dezelfde methodiek gaan werken, ehm, we gooien alle methodes bij elkaar, kijken waarmee er gewerkt wordt en we halen er één beste uit. In Teylingereind werkten ze al met EQUIP, hier werkten ze met het competentiemodel, nou ja uiteindelijk hebben ze daar een combinatie van gemaakt'*. Met de invoering van de nieuwe methodiek kunnen de medewerkers en de docenten in de JJI's de jongeren op een eenduidige en duidelijke manier bejegenen en behandelen. De overplaatsing van jongeren naar een andere JJI wordt hierdoor tevens gemakkelijker.

Speciaal voor de invoering van de verbetermaatregelen is het Deltaplan opgesteld, dat bestaat uit een algemeen en een specifiek deel voor iedere inrichting afzonderlijk. Het algemene deel bevat maatregelen die iedere inrichting de komende tijd moet implementeren, zoals regels omtrent de nieuwe methodiek. Het inrichtings specifieke deel is een gevolg van de onderzoeken in alle inrichtingen afzonderlijk en richt zich op de belangrijkste verbeterpunten van de inrichting. Deze maatregelen zijn omgezet in prestatie-indicatoren die zijn opgesteld door DJI. In overleg met de inrichting beslissen zij over de norm voor deze indicatoren voor het komende jaar. Hoe dit in de inrichting wordt geïmplementeerd wordt in het volgende citaat geschetst: *'Ja, je hebt natuurlijk prestatie-indicatoren met elkaar afgesproken, dus ja dat stel je vast in overleg met de individuele teamleiders, je bent met elkaar bezig in overleggen, om te zorgen dat iedereen op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen en ik vind het heel belangrijk dat we met elkaar inhoudelijke slagen maken, aan inhoudelijke ontwikkeling doen'*. Enerzijds wordt hier het belang van een goede afstemming en samenwerking aan de orde gesteld, maar anderzijds vindt een groot aantal respondenten het ook erg belangrijk om inhoudelijk grote stappen te kunnen maken ten behoeve van het primaire proces.

4.7 Slot

De onderzoeken van de gezamenlijke inspecties en het hieruit gevormde pakket verbetermaatregelen is van grote waarde voor de ontwikkeling van Eikenstein en Teylingereind. De manier waarop het proces wordt vormgegeven, in welke samenstelling en onder welke omstandigheden maakt een verandering door. Een stabiele factor in beide organisaties is het visiedocument, dat het uitgangspunt vormt voor de zorg die de jongeren wordt geboden. Medewerkers van beide inrichtingen werken vanuit een gemeenschappelijk doel en hoewel dit door een ieder anders wordt omschreven is het duidelijk dat iedere medewerker er elke dag is ten behoeve van het welzijn van de jongeren.

Zowel in Eikenstein als in Teylingereind zijn samenwerking en communicatie onmisbaar in de dagelijkse gang van zaken. Uit de data blijkt dat beide inrichtingen op een andere manier invulling geven aan deze twee thema's in de organisatie en dit heeft te maken met de verschillende context waarin de organisaties zich bevinden. Desondanks laat de data ook een aantal overeenkomsten tussen de inrichtingen zien. Zo speelt vanuit een cultureel perspectief de betrokkenheid van het personeel bij de jongeren een belangrijke rol. Bovendien is, wat betreft de kwaliteitsborging in beide inrichtingen, het aanbieden van maatwerk een overeenkomstig streven.

5. Analyse

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd de belangrijkste resultaten van mijn onderzoek uit het vorige hoofdstuk te verbinden met de thema's die ik vanuit de empirie heb beschreven in het literatuurreview. Op basis van deze analyse zal ik in het volgende hoofdstuk een antwoord geven op de overkoepelende onderzoeksvraag: *Hoe gaan de Heuvelrug en Teylingereind om met de invoering van kwaliteitsverbeteringen en welke culturele factoren spelen hierbij een rol?* Voorafgaand aan de inhoudelijke analyse wil ik ingaan op hoe Boeijs (2005) analyseren definieert: *'analyseren is de uiteenrafeling van de gegevens over een bepaald onderwerp in categorieën, het benoemen van deze categorieën met begrippen, en het aanbrengen en toetsen van relaties tussen de begrippen in het licht van de probleemstelling'* (Boeijs, 2005: 63). Deze definitie stuurt mij in de analyse in de zin dat ik de meest belangrijke resultaten en ontwikkelingen naar aanleiding van de definitie allereerst heb onderverdeeld in enkele categorieën. Inhoudelijk zal ik de resultaten vervolgens duiden aan de perspectieven die hierop vanuit de literatuur bestaan.

5.1 Perspectieven op organisatieverandering

'Er bestaat geen universele theorie op organisatieverandering', dat is de conclusie die Dawson (2006) formuleert naar aanleiding van nieuw ontwikkelde theorieën over organisatieverandering in de afgelopen jaren. De drie perspectieven die hij op dit gebied beschrijft bieden elk een andere bril op organisatieverandering. Het technisch-bureaucratische perspectief; het politieke perspectief en het culturele perspectief, zullen in hun meest zuivere vorm niet aanwezig zijn in een organisatie, maar het ene perspectief zal in het ene geval sterker aanwezig zijn dan het andere. Deze perspectieven helpen te onderzoeken op welke manieren organisaties kunnen veranderen en op welke belangrijke kenmerken of processen de aandacht moet worden gevestigd. In deze analyse zal ik beschrijven hoe de perspectieven in de beide inrichtingen voorkomen en in de volgende paragraaf zal ik deze verandering of ontwikkeling relateren aan culturele factoren.

5.1.1 *Organisatieverandering en -ontwikkeling*

In Teylingereind speelt het management een belangrijke rol in de organisatieuitbreiding die in het vooruitzicht ligt. Zij hebben een cruciale rol in het beschikbaar stellen van de middelen die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken. De beperkte mogelijkheid tot informatieverwerking (bounded rationality) van iedere actor zorgt ervoor dat de besluitvorming vaak beperkt is en dat kenmerkt het technisch-bureaucratische perspectief. Dit perspectief is afgezet tegen het politieke perspectief op organisatieverandering en ook hiervan kunnen we enkele kenmerken herkennen in het proces dat Teylingereind als inrichting doormaakt. Dit perspectief erkent namelijk het belang van onderhandelingsprocessen die door middel van de organisatiestructuur worden omgezet binnen het heersende machts patroon van de organisatie (Reed, 1989 in: Dawson, 2006: 12). De komst van veel nieuwe medewerkers in Teylingereind als gevolg van de uitbreiding heeft hier mee te maken. In de huidige organisatie heeft zich in de loop der jaren een cultuur gevormd, mede op basis van de hiërarchische relaties en communicatielijnen. De hiermee verbonden structuur zal onder invloed van de instroom van nieuwe medewerkers veranderen, in de zin dat de huidige medewerkers en de nieuwe instromers samen opnieuw één Teylingereind moeten gaan vormen. Het laatste perspectief is het culturele perspectief en benadrukt de morele orde, een aspect dat van onmisbare aard is in een jeugdinstelling. Los van de bureaucratische systemen en de politieke compromissen is het namelijk van wezenlijk belang dat iedereen binnen de organisatie dezelfde morele waarden in acht houdt bij de uitvoering van hun taken. Jongeren hebben rechten en plichten, mogelijkheden en onmogelijkheden en in de bejegening en behandeling dient hier bij uitstek rekening mee gehouden te worden. De jongeren staan centraal en om hen een zo optimaal mogelijke behandeling te kunnen bieden is het noodzakelijk dat er onderling overeenstemming bestaat over de inhoud en de rol van normen en waarden.

Hoewel Eikenstein zich in een andere positie bevindt dan Teylingereind zijn er wat betreft de perspectieven op organisatieverandering enkele overeenkomsten te zien. Allereerst speelt het management ook in Eikenstein een sturende en bepalende rol in het proces van organisatieverandering.

Zij nemen besluiten over de middelen en de processen, die bepalend zijn voor het werk in de organisatie. Het politieke perspectief komt tot uiting in de machtsstructuur van de inrichting en de onderhandelingsprocessen die zich tijdens de organisatieverandering voordoen in deze structuur. Eikenstein heeft in mindere mate te maken met de instroom van nieuwe medewerkers, daarentegen is de functiedifferentiatie cruciaal voor de invulling van de machtsverhoudingen. Tot slot kunnen we het culturele perspectief in Eikenstein herkennen op een vergelijkbare wijze als in Teylingereind, dit heeft te maken met het gedeelde karakter van deze organisaties. Het feit dat zij een vergelijkbaar doel nastreven en uitvoering geven aan hun werkzaamheden onder de titel 'justitiële jeugdinstelling' zorgt in beide instellingen voor de noodzakelijkheid van een goed afgestemde interne organisatie.

Uit deze analyse kan opgemaakt worden dat het gemeenschappelijke karakter van allebei de onderzochte organisaties de nadruk legt op het culturele perspectief van organisatieverandering. Het ontdekken, overwegen en implementeren van nieuwe organisatieveranderingen is gestoeld op de interne afstemming, interactie en integratie tussen de verschillende disciplines. De start hiervan ligt bij de morele orde binnen de organisatie (Dawson, 2006: 12).

5.2 Cultuur

Uitgaande van Martin (2004) ligt de cultuur van een organisatie besloten in het alledaagse leven van alle leden van deze organisatie. De functie van cultuur in deze zin is dat het binnen een specifieke context betekenis geeft aan handelingen en gebeurtenissen. In deze paragraaf zijn de resultaten van de dataverzameling bekeken door drie verschillende brillen, afgeleid van de drie perspectieven van Martin (2004), die aan de orde zijn gekomen in het literatuurreview. Daarnaast zal ik de hierboven beschreven organisatieverandering en -ontwikkeling in relatie brengen met de culturele factoren die in beide organisaties een rol spelen.

5.2.1 Het fundament

De organisatiestructuur, de betekenisgeving van medewerkers aan hun werk, onderlinge verhoudingen en het imago van de organisatie zijn allen factoren die van invloed zijn op de vorming van een cultuur in een organisatie. Het gegeven dat niet al deze factoren herkenbaar en zichtbaar voorkomen in de organisatie betekent niet dat ze geen rol spelen. De onderliggende patronen en de basis waarop de organisatie is gebouwd kunnen gezien worden als het fundament voor de vorming van een cultuur. Het inzicht in dit fundament is van grote invloed op het begrijpen én verklaren van organisatieverandering en organisatie-ontwikkeling.

De oorsprong van de cultuur van Teylingereind lijkt vooral te liggen in het motto dat de instelling uitdraagt 'allereerst zijn we opvoeders'. De opvoedingstaak van de instelling komt hierin heel duidelijk terug en is daarmee van noodzakelijk belang om de missie 'van ontspoorde jongeren actieve burgers maken' te kunnen navolgen. De organisatie heeft een kader ontwikkeld, een uitwerking op hoofdlijnen van het begrip 'actief burgerschap' voor het primaire proces (opvoeding, opvang en behandeling), op de medewerkers, op het leiderschap en op de organisatie. Hierbij gaat het vooral om wat het betekent en wat er voor nodig is om het in de praktijk te brengen (Forensisch Centrum Teylingereind, 2009). Dit kader omschrijft de rol van de betrokken disciplines en coördineert daarmee de dagelijkse gang van zaken in de instelling. De praktische verwoording van de visie van de instelling lijkt daarmee het fundament voor de dagelijkse gang van zaken in de instelling en de cultuur die door de medewerkers wordt gedeeld.

Eikenstein beschikt over een soortgelijk document, de 'zorgvisie' die omschreven wordt vanuit het perspectief van de jongeren. Dit perspectief moet niet gezien worden als een statisch beeld, maar als een ontwikkelproces, waarin voortdurend het kindbeeld, nieuwe behandeltechnieken en nieuwe inzichten worden meegenomen in de overwegingen. Hierbij speelt de gezamenlijkheid tussen ouders, ketenpartners en medewerkers een belangrijke rol (JJI De Heuvelrug, 2008). De aandacht die wordt besteed aan de opvoeding, behandeling en benadering is ook in deze instelling van directe invloed op de manier waarop er dagelijks met de jongeren wordt omgegaan. De behandeling van jongeren staat niet op zichzelf in het

breder perspectief van de jeugdzorgketen en er wordt dan ook een actieve rol verwacht van alle betrokken disciplines in de inrichting. Binnen de inrichting lijkt dit document een onderliggend patroon, waarop door de verschillende disciplines, in afstemming met elkaar, verder geborduurd wordt. De belangrijkste verschillen tussen de inrichtingen wat betreft de invoering van de verbetermaatregelen zijn niet direct terug te voeren op het verschil van een rijksinrichting in vergelijking met een particuliere inrichting. Uit het onderzoek blijkt dat de procedurele verschillen die hier een kenmerk van zijn, door het management zijn geborgd in de hierboven genoemde visiedocumenten. De mogelijkheden en onmogelijkheden die het karakter van de inrichtingen met zich meebrengen lijken daarin geen obstakel te mogen vormen voor de kwaliteit van de zorg.

5.2.2 Culturele factoren

Nu er een beeld is ontstaan van de waarden en overtuigingen die ten grondslag liggen aan de cultuur van beide organisaties, wil ik met behulp van de drie perspectieven van Martin & Meyerson (1988) de stap maken naar de inhoud en de rol van cultuur in de inrichtingen. Zoals ik in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk heb omschreven, maken beide inrichtingen een ontwikkeling door, desondanks bevinden de inrichtingen zich in een unieke positie. De drijfveer of oorzaak van deze ontwikkelingen is namelijk niet in beide inrichtingen gelijk en het is nu de vraag of dit van invloed is op de culturele factoren die in deze context een rol spelen. Het bekijken van deze context vanuit de drie verschillende perspectieven van Martin & Meyerson laat een interessant beeld zien.

Vanuit het integratieperspectief kan Teylingereind gezien worden als een organisatie die door middel van communicatie, interactie en samenwerking streeft naar een individueel traject voor iedere jongere, dat optimale kansen biedt voor een succesvolle terugkeer in de maatschappij. Teylingereind vervult een schakel in de jeugdzorgketen en zij zien het als specifieke rol om hun schakel aan te laten sluiten op die keten. Een gezamenlijke aanpak van de medewerkers uit alle disciplines is hierbij onmisbaar en daar moet dan ook ruimschoots aandacht aan geschonken worden. Het document waarin de visie van de inrichting in de praktijk wordt gebracht is hiervoor een gedegen startdocument, maar tegelijkertijd wordt duidelijk dat er op multidisciplinair niveau nog een aantal zaken afgestemd moeten worden. Op dit punt komt het differentiatieperspectief om de hoek kijken, want hoewel er sprake is van één Teylingereind wordt er wat betreft de samenwerking en communicatie tussen de inrichting en de school nog niet als één organisatie gedacht. Op dit moment wordt er onvoldoende multidisciplinair en op gelijkwaardig niveau met elkaar overlegd. De wens voor een gezamenlijk startpunt is er en die is ook geformuleerd in de gemeenschappelijke visie, maar hierover bestaat tussen de inrichting en de school nog geen overeenstemming. Beiden staan open voor een integrale benadering en gemeenschappelijk overleg, maar op dit moment is er wat betreft de inhoud hiervan nog sprake van ambiguïteit en subculturele consensus. Het gegeven dat binnen de inrichting iedere jongere als uniek individu wordt gezien met zijn eigen mogelijkheden en onmogelijkheden is een onderdeel van de cultuur. Vooral op leefgroepniveau zijn de medewerkers sterk betrokken bij de jongeren en veel groepsleiders vervullen de functie van mentor. Hoewel iedereen verbonden en geïntegreerd is door het motto en de gezamenlijke doelstelling is het fragmentatieperspectief vooral op dit niveau zichtbaar. Het één kind, één plan verhaal is hier een voorbeeld van, iedere jongere krijgt een behandeling aangeboden die afgestemd is op zijn eigen behoeften. Hierdoor kunnen de medewerkers onderling een verschillende bejegening en aanpak hanteren ten opzichte van de jongeren. Dit lijkt een essentieel verschil voor de samenwerking, maar moet misschien meer gezien worden als een logisch gevolg van de aanpak die de inrichting hanteert, want elke jongere die in Teylingereind komt krijgt alle kansen om te werken aan een betere toekomst (Teylingereind, 2009). In principe hoeft dit ook geen problemen op te leveren, zolang voor de jongere duidelijk is waar hij aan toe is. Het mag natuurlijk niet zo zijn dat de ene groepsleider zegt dat de jongere wel op zijn kamer mag roken en de andere groepsleider zegt dat dit niet mag, maar de ervaring leert dat nuanceverschillen zelden voor problemen zorgen.

Vanuit verschillende disciplines zet men zich heel erg hard in voor de overgangsfase naar een behandelinrichting en daarmee naar een geïntegreerd en verbeterd Eikenstein. Het integratieperspectief

is voornamelijk zichtbaar in de zorgvisie die is voortgevloeid vanuit de recente reorganisatie. De invoering van duaal management en de focus op 'voldoende handen aan het bed' ten behoeve van de kwalitatieve optimalisering van individuele behandeltrajecten zijn onderdelen van deze zorgvisie. Het is noodzakelijk dat er zowel intern als extern voldoende wordt samengewerkt om dit te kunnen bereiken. Vanuit de zorgvisie is er sprake van consistentie in het handelen en consensus over de stappen die gezet moeten worden om Eikenstein te laten groeien als justitiële behandelingsrichting. Het differentiatieperspectief komt vooral tot uiting in het multidisciplinaire overleg dat noodzakelijk is voor het creëren van een individueel behandeltraject voor de jongeren. Hoewel het aantal multidisciplinaire overleggen de laatste tijd is toegenomen, blijkt er qua inhoud vooral sprake te zijn van subculturele consensus. De indeling van de overlegstructuur is nog niet optimaal en voor de inhoud betekent dit dat er soms wel twee of drie weken tussenzit voordat er in een ander overleg over kan worden gesproken en een beslissing kan worden genomen. Dit zorgt voor onduidelijkheid en vertraagt de voortgaande optimalisering van de processen. Daarbij komt ook dat bepaalde overlegmomenten nog ingevuld moeten worden in de zin dat de deelnemers met elkaar nog volop zoekende zijn naar een effectieve manier om met elkaar in overleg te gaan. Het veranderingsproces is voor Eikenstein dan ook nog niet ten einde, de medewerkers zijn met elkaar nog volop bezig in de ontwikkeling naar een verbeterde inrichting. In dit verbeterproces komt het dan ook wel eens voor dat niet ieder proces even goed blijkt te lopen als verwacht en in deze situaties komt het fragmentatieperspectief om de hoek kijken. Ook in deze inrichting speelt dit vooral een rol op de leefgroepen, bij de groepsleiders die een directe band hebben met de jongeren. Enkele nieuwe maatregelen kunnen bij deze medewerkers spanningen en onduidelijkheden oproepen, die ze op dit moment nog geen duidelijke plaats kunnen geven. Men is simpelweg nog op zoek naar de manieren waarop dit kan. Een nieuwe aanpak kan door verschillende medewerkers op een andere wijze geïnterpreteerd worden en dat voorkomt consensus binnen de leefgroep. Een voorbeeld hiervan is de mogelijkheid tot directe feedbackmoment in de nieuwe methodiek YOUTURN. Op dit moment zijn er in de beschrijving van deze methodiek directe feedbackmomenten voor deze groep medewerkers gewaarborgd, maar zij zullen deze zelf moeten ontdekken en met elkaar een manier moeten vinden om hiermee om te gaan en de aanpak en behandeling te kunnen verbeteren.

5.3 Samenwerking

Verscheidene maatschappelijke ontwikkelingen hebben ook hun weerslag op de jeugdzorgsector, waar de justitiële jeugdinrichtingen onderdeel van uitmaken. De behoefte naar vraaggestuurde zorg en zorg op maat groeit, waarbij de kwaliteit van de zorg op hoog niveau moet zien te blijven. Samenwerking en afstemming is binnen organisaties noodzakelijk om ideeën van het management te kunnen vertalen naar de implementatie van veranderingen die worden gedragen door de gehele organisatie. Vanaf het moment dat dit punt is bereikt, kan er pas met elkaar gewerkt worden aan de uitvoering van de plannen.

5.3.1 Samenwerkingsrelaties

Mastenbroek (1996) ziet organisaties als netwerken van groepen en individuen en daarbij onderscheidt hij vier verschillende samenwerkingsrelaties binnen een organisatie. In deze paragraaf zal ik ingaan op de samenwerkingsrelaties die binnen de inrichtingen de grootste rol spelen en vervolgens zal ik beschrijven welke betekenis dit heeft voor de professionele werkwijze van de medewerkers.

De eerste vorm van samenwerkingsrelaties die Mastenbroek (1996) noemt zijn de instrumentele relaties. Mensen binnen organisaties zijn afhankelijk van elkaar in de zin dat ze elkaar nodig hebben om tot productie te kunnen komen. De onderlinge relaties hebben betrekking op de manier waarop het werk in de organisatie is verdeeld en afgestemd. Praktisch gezien betekent dit dat de duur en frequentie van de overlegmoment bepalend is voor de manier waarop de onderlinge communicatie verloopt. Op de leefgroepen dragen groepsleiders de situatie mondeling aan elkaar over bij de wisseling van diensten. Dit kan omdat hier rekening mee is gehouden bij het inroosteren van de groepsleiders. In situaties waarin er geen ruimte is gereserveerd of niet van tevoren bepaald is waarover wordt gesproken, bepalen andere factoren de manier waarop er gecommuniceerd of samengewerkt wordt.

Mastenbroek (1996) geeft aan dat op de gebieden waar verschillende disciplines met elkaar af moeten stemmen, de kans op wrijving groot is. Het gevolg daarvan is het ontstaan van een spanningsveld tussen consensus en eigen voorkeur. De medewerkers dienen onderling voldoende af te stemmen over de speelruimte die zij de jongeren bieden, anders kan dit vervelende consequenties hebben voor de sfeer op de leefgroep.

De volgende samenwerkingsrelatie is de sociaal-emotionele relatie, die zowel persoonsgericht als groepsgericht tot uiting kan komen. De groepsgerichte uiting heeft te maken met de gemeenschappelijke identiteit, welke op gespannen voet kan komen te staan met de identiteit van de gehele organisatie. Een voorbeeld hiervan is de identiteit van de school, die als organisatie functioneert binnen de muren van de inrichting. Deze fysieke aanwezigheid is van grote invloed op de manier waarop de medewerkers hun eigen identiteit omschrijven. De vraag wie zij zelf zijn in het grote geheel is essentieel in deze discussie omtrent identiteit.

De macht- en afhankelijkheidsrelaties gaan over de invloed die de relaties tussen personen hebben op elkaars gedrag. De afhankelijkheid tussen het personeel in de inrichtingen heeft te maken met het gegeven dat men aan op elkaar aangewezen is om goede zorg te kunnen bieden. Communicatie en samenwerking zijn hierbij van essentieel belang. Met name tussen de verschillende disciplines is het van belang dat er correcte afstemming plaatsvindt, ook ten behoeve van de veiligheid. Het is niet per definitie fout om afhankelijk te zijn van elkaar, in de context van een jeugdinstelling is dat zelfs misschien niet meer dan logisch, maar deze afhankelijkheid moet wel goed gewaarborgd zijn om misverstanden en incidenten te kunnen voorkomen. Er worden gezamenlijke doelen opgesteld en in interactie en samenwerking met elkaar werkt iedereen hier aan mee. Iedereen vanuit zijn eigen functie, met de bijbehorende hoeveelheid macht. De afstemming tussen verschillende disciplines is daarbij onmisbaar.

De laatste samenwerkingsrelatie, de onderhandelingsrelatie, richt zich op de discussies tussen medewerkers wat betreft het verdelen van de schaarse goederen. Deze relatie wordt gekenmerkt door de spanning tussen het streven om het eigen aandeel in de aanwezige middelen te vergroten en door het belang om het totaal aantal middelen zo groot mogelijk te laten zijn (Mastenbroek, 1996). In de jeugdinstellingen zijn deze onderhandelingsrelaties minder belangrijk, het gaat immers niet om de productie van goederen, maar om het opvoeden van jongeren. De afhankelijkheid van externe factoren blijkt een factor die binnen de context van een justitiële jeugdinstelling de orde kan bepalen. Het is essentieel dat het management nadenkt over hoe zij hiermee om moeten gaan. Dan pas kunnen zij de stap maken naar een professionele werkwijze.

5.3.2 Professionaliteit

De professionalisering van de jeugdzorgsector heeft ervoor gezorgd dat kwaliteit meer aandacht moet krijgen. Er wordt gesproken over kwaliteitsbeleid, kwaliteitssystemen, kwaliteitsmodellen en kwaliteitsdenken. De ontwikkeling die nu in de jeugdinstellingen gaande is wat betreft het verhogen van de kwaliteit heeft gevolgen voor de werkwijze van de medewerkers in deze instellingen.

Het hanteren van een professionele werkwijze heeft enerzijds te maken met de integratie van de verschillende disciplines en het vermogen om te bepalen wanneer je elkaar moet helpen, door tijdig de situatie in te schatten en op basis daarvan tot handelen over te gaan. Als duidelijk is hoe de verhoudingen liggen binnen de organisatie, is het belangrijk om de stap te maken naar de interactie binnen de verschillende disciplines en teams. Door elkaar als collega's aan te spreken en de doelgroep te behandelen naar de waarden en normen die je zelf hanteert, kun je de stap maken naar die professionele werkwijze. Hierbij zijn verschillende factoren van belang zoals: elkaar aanspreken op gedrag (feedback geven), zelf het goede voorbeeld kunnen geven en het initiatief tonen om dingen te ondernemen.

5.4 Slot

Wat betreft de verbetering van de kwaliteit in de inrichtingen, staan communicatie en samenwerking centraal. De medewerkers moeten vooral intern de dialoog aangaan om te bepalen wat die kwaliteit inhoudt, welke normen daar aan vast zitten en op welke manier ze samen gaan proberen die kwaliteit te bereiken. Op dit moment zijn zowel Eikenstein als Teylingereind op deze manier bezig om de samenwerking, afstemming en uiteindelijk de kwaliteit van de zorg te verbeteren. De context waarin de inrichtingen zich bevinden en de maatschappelijke ontwikkelingen die in deze context een rol spelen, zijn daarbij van invloed op de manier waarop de inrichtingen hier invulling aan geven.

6. Conclusie

In de inleiding van dit onderzoeksrapport heb ik de volgende vraag gesteld, die als leidraad heeft gefungeerd tijdens het onderzoek: *Hoe gaan Eikenstein en Teylingereind om met de invoering van de kwaliteitsverbeteringen en welke culturele factoren spelen hierbij een rol?*

Deze onderzoeksvraag heb ik onderverdeeld in de volgende vier deelvragen:

- Wat houden de kwaliteitsverbeteringen in?
- Wat brengen deze kwaliteitsverbeteringen teweeg in de inrichtingen?
- Welke verschillen bestaan er tussen Eikenstein en Teylingereind wat betreft de invoering van kwaliteitsverbeteringen?
- Welke culturele factoren spelen in dit proces een rol?

In deze conclusie zal ik beginnen met het beantwoorden van de deelvragen, op basis van de informatie die ik heb verkregen uit de interviews, observaties en relevante documenten. Vervolgens zal ik deze conclusie besluiten met een antwoord op de overkoepelende hoofdvraag.

In 2007 hebben de Inspectie Jeugdzorg, de Inspectie voor de Gezondheidszorg, de Inspectie van het Onderwijs en de Inspectie voor de Sanctietoepassing een uitgebreid onderzoek uitgevoerd in alle jeugdinrichtingen, waarin met name aandacht werd besteed aan kwaliteit en veiligheid. Naar aanleiding hiervan is aan het eind van dat jaar direct gestart met de invoering van een uitgebreid pakket aan maatregelen om de kwaliteit in de inrichtingen een stevige impuls te geven. Deze maatregelen zijn gebundeld in het Deltaplan, dat bestaat uit een algemeen en een specifiek deel, dat uniek is voor iedere inrichting. Dit laatste deel richt zich op de belangrijkste verbeterpunten van de inrichting en betreft zaken omtrent school, personeel, behandeling en nazorg. De maatregelen op deze punten zijn inmiddels omgezet in prestatie-indicatoren waarmee de algehele kwaliteit van de inrichting moet worden verbeterd en kan worden gecontroleerd.

De impact van de verbetermaatregelen en de daaraan verbonden prestatie-indicatoren in de inrichtingen is groot. Hier ligt met name voor het management een belangrijke rol weggelegd, zij zijn de aangewezen persoon om de middelen beschikbaar te stellen die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken. De organisatieveranderingen die op dit moment in de inrichtingen spelen, zijn echter niet alleen een gevolg van de kwaliteitsverbetermaatregelen. In Eikenstein was de ontwikkeling naar verbetering en verandering al een aantal jaren gaande. De overgang van een opvang- naar een behandelinrichting heeft een nieuwe dimensie gegeven aan het werk in de inrichting. Het beheersmatige karakter is langzaam naar de achtergrond verdwenen en heeft plaatsgemaakt voor opvoeding en ontwikkeling van de jongeren en coaching van het personeel. In Teylingereind heeft het inspectierapport deels aangezet tot het herschrijven van alle procedures omtrent het primaire proces. De andere reden voor deze omvangrijke taak is de uitbreiding van de inrichting die vanaf medio 2011 gerealiseerd zal worden. Hierdoor zal de inrichting bijna twee keer zo groot worden en in die situatie wenst de organisatie het aanbod van de zorg op hetzelfde peil te houden als nu het geval is. Daarom streven zij ernaar het huidige kwaliteitsniveau te kunnen borgen in het primaire proces. De gemeenschappelijke intentie van beide inrichtingen zorgt ervoor dat in het proces van organisatieverandering het culturele perspectief de boventoon voert. Het gegeven dat zij een vergelijkbaar doel nastreven en uitvoering geven aan hun werkzaamheden onder de titel 'justitiële jeugdinrichting' zorgt in beide inrichtingen voor de noodzakelijkheid van een goed afgestemde interne organisatie.

Een andere overeenkomst tussen de twee onderzochte inrichtingen is het fundament waarop zij hun maatschappelijke opdracht hebben gebaseerd. Zowel Eikenstein als Teylingereind werken namelijk vanuit de grondslag van hun opvoedingstaak, die zij omschreven hebben in een visiedocument. Deze praktische vertaling van de missie en visie van de inrichtingen vormt de basis voor de dagelijkse gang van zaken in de inrichting. Vanuit deze overtuigingen werken medewerkers gezamenlijk aan de doelen die de organisaties

zichzelf gesteld hebben en die zij, in het licht van de overkoepelende jeugdzorgsector, wensen te bereiken. Deze documenten zijn opgesteld aan de hand van de mogelijkheden en onmogelijkheden binnen de gesloten setting van een jeugdinstelling. In dit onderzoek is dit de enige bron waarin het onderscheid tussen een rijksinstelling en een particuliere instelling naar voren is gekomen. Het lijkt vooral een taak van het management om de kansen en bedreigingen van dit verschillende karakter te borgen in de praktische vertaling van de missie en visie van de instelling. De instellingen doen dienst in opdracht van de maatschappij en los van de manier waarop zij georganiseerd zijn, hebben zij beiden dezelfde taak te volbrengen. Het is van belang om de mogelijkheden en onmogelijkheden van het kader waarin zij werkzaam zijn te borgen en in dit geval gebeurt dit op directieniveau. Er bestaan uit dit onderzoek geen aanwijzingen om aan te nemen dat dit op andere organisatieniveau's van invloed is op de manier waarop er gewerkt wordt.

De meest essentiële verschillen tussen de onderzochte instellingen zijn hoofdzakelijk van procedurele aard en liggen ten grondslag aan de samenwerking, interactie en communicatie tussen de verschillende disciplines. Deze dimensies krijgen in beide instellingen een andere invulling en dat heeft voornamelijk te maken met de verscheidenheid aan personeel dat in de instellingen werkzaam is. De werkwijze van iedere werknemer geeft vorm aan de manier waarop er interactie plaatsvindt en er onderling wordt samengewerkt. Deze samenwerking leidt in beide instellingen tot een unieke cultuur, waarbij de eigen waarden en normen van het personeel de belangrijkste culturele factor vormen. In Teylingereind speelt daarnaast de directeur, in de rol van 'vader' die voor iedereen informeel toegankelijk is, een belangrijke rol. Los van de passie en betrokkenheid die de medewerkers met elkaar bindt, zorgt deze factor voor een gevoel van saamhorigheid. De medewerkers in Eikenstein lijken elkaar voornamelijk te kunnen vinden in de betrokkenheid en bevoegenheid in hun werk. De organisatiestructuur is naar aanleiding van de reorganisatie grotendeels gewijzigd en in deze tijden van verandering is de gezamenlijke taak iets wat de medewerkers bindt. Er wordt gestreefd naar consistentie in het handelen en een multidisciplinaire aanpak is hiervoor vereist.

Uit het onderzoek blijken ook enkele factoren in beide instellingen een rol te spelen in de dagelijkse gang van zaken, die daarmee ook van invloed zijn op de gemeenschappelijke cultuur. De invoering van de nieuwe landelijke methodiek zorgt in die context enerzijds voor een betere afstemming van de verschillende disciplines intern en anderzijds voor een effectievere doorstroom of overplaatsing van jongeren naar een andere jeugdinstelling. Daarnaast organiseren zowel Eikenstein als Teylingereind personeelsbijeenkomsten om de medewerkers op de hoogte te stellen en te houden van de situatie waarin de instelling verkeert. Hierin speelt vooral de informatievoorziening en de motivatie van medewerkers een belangrijke rol.

De slotsom van dit onderzoek naar de rol van culturele factoren op de invoering van kwaliteitsverbeteringen in twee justitiële jeugdinstelling is dat de maatschappelijke taak die beide instellingen hebben ten grondslag ligt aan de manier waarop zij invulling geven aan de dagelijkse gang van zaken. De behandeling van de jongeren in de instelling is onderdeel van het bredere perspectief van de jeugdzorgketen en er wordt in beide organisaties dan ook een actieve rol verwacht van alle betrokken disciplines. Binnen Eikenstein en Teylingereind is grotendeels hetzelfde proces zichtbaar: het visiedocument geldt als onderliggend patroon, waarop door de verschillende disciplines, in afstemming met elkaar, verder geborduurd wordt. De belangrijkste verschillen op het gebied van samenwerking, afstemming en communicatie zijn te verklaren door de context waarin de instellingen zich bevinden en door de verscheidenheid van het personeel. De normen en waarden van de medewerkers vormen de basis voor de cultuur in de instellingen. De betrokkenheid, bevoegenheid en passie van het personeel zorgt in beide instellingen voor het bestaan van een unieke cultuur.

7. Referenties

Artikelen

Allison, G.T. en P.D. Zelikow, (1999). *Essence of decision: explaining the Cuban Missile Crisis*, New York etc.: Longman.

Andree, V., (2007). Inrichtingswerk moet weer leuk worden, in: *Jeugd en Co*, nummer 7, pp. 6-10.

Boendermaker, L. en J. uit Beijerse, (2008). Opvoedingsinternaat of jeugdgevangenis? Ontwikkelingen binnen de justitiële jeugdinrichtingen, in: *Proces*, aflevering 5, pp. 142-153.

Kooijman, H., (2009). Toch weer tralies: Is scheiding 'civiel' en 'straf' per 1 januari haalbaar?, in: *Jeugd en Co Kennis*, jaargang 3, nummer 5, pp. 12-16.

Legard, R., J. Keegan en K. Ward, (2003). In: Ritchie, J. en J. Lewis. *Qualitative research practice. A guide for social science students and researchers*, Londen: Sage Publications.

Martin, J., (2004). Organizational Culture, in: *Research Paper No. 1847*, Stanford Graduate School of Business.

Martin, J. en D. Meyerson, (1988). Culture change: an integration of three different views, in: *Journal of Management Studies (JMS)*, Volume 24 Issue 6, pp. 623-647.

Verhagen, J.J.L.M., (2008). Veiligheid in justitiële jeugdinrichtingen: een half volle of een half lege fles?, in: *Sancties*, aflevering 1, pp. 8-20.

Weijers, I. en T. Liefwaard, (2007). *Jong vast – 1995 tot 2005. Vrijheidsbeneming in het Nederlandse jeugdstrafrecht – deel 2*, in: *Proces*, nummer 5, pp. 203-212.

Boeken

Boeije, H., (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen*, Den Haag: Boomonderwijs.

Dawson, P., (2006). *Understanding Organizational Change: the contemporary experience of people at work*, Londen: Sage Publications.

Driskill, W. en A. Brenton, (2005). *Organizational culture in action. A cultural analysis workbook*, Thousand Oaks, Californië: Sage Publications.

Gastelaars, M., (2006). *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Jumelet, H. en C. Teunis, (1999). *Kwaliteit in uitvoering: kwaliteitszorg in de jeugdzorg*, Utrecht: Uitgeverij SWP.

Martin, J., (2002). *Organizational Culture: mapping the terrain*, Californië: Sage Publications.

Mastenbroek, W.F.G. (1996). *Conflicthantering en organisatieontwikkeling*, Deventer: Kluwer.

Tsoukas, H. en C. Knudsen, (2003). *The Oxford Handbook of Organization Theory*, Oxford: Oxford University Press.

Documenten

Algemene Rekenkamer, (2007). *Detentie, behandeling en nazorg criminele jeugdigen*, Den Haag: SDU Uitgevers.

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), (2009). *YOUTURN – Een methodiek voor alle JJI's*, verkregen via DJI.

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), (2009). *Dienst Justitiële Inrichtingen. Waar vrijheid ophoudt en weer kan beginnen*, verkregen via DJI.

Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI), (2008). *Jaarplan 2008. Veilig samen voort*, verkregen via DJI.

Directoraat-Generaal Preventie, Jeugd en Sancties (DGPJS): Dienst Justitieel Jeugdbeleid (DJJ), (2009). *Voortgangsrapportage Kwaliteitsverbetering Justitiële Jeugdinrichtingen*, verkregen via DJJ.

Directoraat-Generaal Preventie, Jeugd en Sancties (DGPJS): Dienst Justitieel Jeugdbeleid (DJJ), (2007). *Rapport: 'Veiligheid in justitiële jeugdinrichtingen: een opdracht met risico's en 14 onderliggende rapporten*, verkregen via DJJ.

Forensisch Centrum Teylingereind, (2006). *Personeelsbeleidsplan*, verkregen via Teylingereind.

JJI De Heuvelrug, (2010). *Jaarplan 2010*, verkregen via JJI Eikenstein.

JJI De Heuvelrug, (2009). *Werken aan een nieuwe start*, verkregen via JJI Eikenstein.

JJI De Heuvelrug, (2008). *Perspectief voor jongeren. Zorgvisie JJI De Heuvelrug 2008*, verkregen via JJI Eikenstein.

JJI De Heuvelrug: locatie Eikenstein, (2009). *Eikenstein in perspectief*, verkregen via JJI Eikenstein.

Tweede Kamer der Staten Generaal, (2009). *Kamerstuk 24 587, nummer 356*, verkregen via Parlando.

Tweede Kamer der Staten Generaal, (2009). *Kamerstuk 24 587, nummer 327*, verkregen via Parlando.

Tweede Kamer der Staten Generaal, (2008). *Kamerstuk 24 587, nummer 287*, verkregen via Parlando.

Internetbronnen

Forensisch Centrum Teylingereind, (2009). *Missie en visie*, verkregen via de website: <http://www.teylingereind.nl/nl/p49645b251bbce/missie-en-visie.html>, laatst geraadpleegd op 30 maart 2010.

Forensisch Centrum Teylingereind, (2009). *Visie in praktijk gebracht*, verkregen via de website: <http://www.teylingereind.nl/nl/p49645b251bbce/missie-en-visie.html>, laatst geraadpleegd op 6 april 2010.

Minister van Justitie, (2000). *Beginselenwet justitiële jeugdinrichtingen (BJJ)*, verkregen via de website: http://www.st-ab.nl/wetten/0039_Beginselenwet_justitiële_jeugdinrichtingen.htm, laatst geraadpleegd op 19 januari 2010.

Nederlands Jeugd Instituut, (2009). *Evaluatie Wet op de Jeugdzorg. Het Nederlandse jeugdzorgstelsel*, verkregen via de website: <http://www.nji.nl/eCache/DEF/1/16/388.html>, laatst geraadpleegd op 31 maart 2010.

8. Bijlagen

Ter aanvulling van dit onderzoeksrapport kunt u hieronder de topiclijst met interviewvragen vinden.

I. Topiclijst met interviewvragen

Algemeen

- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw functie?
- Wat zijn de voornaamste taken die u vanuit deze functie uitvoert?
- Hoelang bent u al werkzaam hier?
- Heeft u voorafgaand aan deze functie nog een andere functie vervuld binnen deze of binnen een andere jeugdinstelling?

Communicatie

- Met wie heeft u het meeste contact binnen de instelling?
- Hoe zou u de onderlinge communicatie tussen u en uw collega's omschrijven?
- Van welke communicatiemiddelen maakt u het meest gebruik (e-mail, telefoon, persoonlijk contact)?
- Over welke onderwerpen communiceert u het merendeel met collega's?
- Wat is er positief aan de manier waarop de communicatie nu verloopt?
- Hoe wordt u op de hoogte gehouden van belangrijke beslissingen?
- Wat kan er volgens u beter wat betreft de communicatie binnen de instelling?

Organisatiestructuur

- Door wie wordt u aangestuurd (wie is uw leidinggevende/geeft u zelf leiding)?
- Denkt u dat de huidige organisatiestructuur bijdraagt aan de resultaten die de instelling behaalt?
- Wat zou u willen veranderen op de manier waarop medewerkers worden aangestuurd en waarom?

Verbetertraject

- In welke mate bent u op de hoogte van het verbetertraject (de invoering van de kwaliteitsverbetermaatregelen)?
- Hoe heeft u kennis genomen van de invoering van het verbetertraject?
- Wat zijn voor u de belangrijkste pijlers van het verbetertraject?
- Wat is uw functie in dit verbetertraject (welke taken horen daarbij)?
- Wat zijn volgens u de voordelen van het verbetertraject?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste nadelen?
- Draagt het verbetertraject bij aan een effectievere/efficiëntere manier van werken?
- Heeft de invoering van het verbetertraject geleid tot een verandering van uw eerdere manier van werken?
- Welke dingen zijn er veranderd naar aanleiding van het verbetertraject (positief/negatief)?

Samenwerken

- Op welke manier speelt samenwerken voor u een rol bij het uitvoeren van uw taken?
- Met welke personen werkt u het meest samen?
- In hoeverre is samenwerken noodzakelijk om het beleid tot uitvoering te kunnen brengen?
- Wat is uw mening over hoe er op dit moment onderling wordt samengewerkt?
- Is er iets veranderd in de samenwerking naar aanleiding van het verbetertraject?

Veiligheid

- Hoe omschrijft u de mate van veiligheid van deze instelling?
- Wie zijn er verantwoordelijk voor het waarborgen van de veiligheid?

- Op welke manier wordt de veiligheid gewaarborgd?
- Welke maatregelen moeten de medewerkers nemen betreffende de veiligheid?
- Heeft het verbetertraject geleid tot veranderingen in het omgaan met veiligheid?

Cultuur

- Welke woorden komen er het eerst in u op als u denkt aan de cultuur van de inrichting?
- Hoe zou u de organisatiecultuur omschrijven?
- Kunt u spreken over een gemeenschappelijk gedeelde cultuur?
- Wat kunt u zeggen over de manier waarop medewerkers binnen de inrichting met elkaar omgaan?
- Welke waarden en/of normen worden hier door de medewerkers met elkaar gedeeld?
- Heeft u de afgelopen jaren een verandering opgemerkt in de organisatiecultuur?
- Wat zijn de positieve en negatieve gevolgen van deze verandering?
- Als u de mogelijkheid krijgt iets te veranderen aan de cultuur binnen Teylingereind, welk aspect zou u het eerste aanpakken?

Toekomstvisie

- Wat zijn de belangrijkste maatregelen of taken voor uw discipline die het komende half jaar nog op de agenda staan?
- In hoeverre wordt er nu al aan deze maatregelen gewerkt?
- Wat betekent de invoering van deze maatregelen voor de inrichting in zijn geheel?