

Huub Theunissen

Jo Weijenberg & Tony Rasenberg, *Groepsteams in de residentiële jeugdhulpverlening, Een onderzoek naar de verbetering van het teamfunctioneren na een integratieve teamtraining*. Assen: Van Gorcum, 2004. ISBN 9023239768, 305 blz., € 29,50.

De laatste decennia is door de overheid en de sector jeugdhulpverlening sterk de nadruk gelegd op de slechte kanten van de plaatsing van jongeren in internaten. Tegelijk worden er toch nog steeds jongeren in tehuizen geplaatst, en onlangs werd zelfs het initiatief voor de zogeheten 'twaalfminners' genomen om gesloten groepen op te zetten. Het tekent de huidige tegenstrijdigheid: de behandeling dient zoveel mogelijk ambulante verricht te worden, maar dat is niet altijd mogelijk en dan worden jongeren uithuisgeplaatst.

Jo Weijenberg en Tony Rasenberg constateren dat de bezwaren tegen de residentiële jeugdhulpverlening tot verwaarlozing van het onderzoek van de residentiële orthopedagogiek hebben geleid. Met hun studie, waarin de nadruk ligt op het werk van teams van pedagogische medewerkers, proberen zij de kwaliteit van de hulpverlening in tehuizen een impuls te geven. Om dat gestalte te geven, hebben zij een training ontwikkeld en het effect daarvan op het functioneren van teams onderzocht.

Om het functioneren van teams te beschrijven, geven de auteurs een overzicht van de literatuur over de residentiële orthopedagogiek en de bedrijfskunde van organisatie en arbeid. Wat mij opvalt is dat zij een aantal klassiekers uit de orthopedagogiek, waarvan ik toch het idee heb dat er voor deze studie bruikbaar materiaal in zit, niet bespreken. Zo valt te denken aan Jan Schouten, Siegi Hirsch & Han Blankstein (1975) *Laat je niet kennen*; Jan van der Ploeg (1975) *Angst, isolement en agressie*; Albert Trieschman, James Whittaker & Larry Brendtro (1969) *The other 23 hours*; en Howard Polsky & Daniel Cluster (1969) *The dynamics of residential treatment*. Maar de vertaling van de bedrijfskundige inzichten naar het functioneren van pedagogische medewerkers is oorspronkelijk en vindingrijk. Vanuit beide invalshoeken is in elk geval één conclusie overduidelijk: het werk van pedagogische medewerkers in leefgroepen is het fundament voor behandeling en verandering.

Om het functioneren van teams te beschrijven, lichten de auteurs de volgende aspecten eruit: het probleemoplossende vermogen (de mogelijkheid voor medewerkers om zaken zelf te kunnen regelen), de besluitvorming (de probleemdefiniëring en keuzes uit alternatieven), de doelgerichtheid (de vorm, inhoud en uitwerking van de behandeling), de cliëntgerichtheid (de inbreng en medewerking van jongeren en hun ouders of opvoeders) en de ontwikkelingsgerichtheid (de planmatige en systematische verbetering van het teamfunctioneren).

Verder maken de auteurs gebruik van de zogeheten WEBA-methode om een aantal functiekenmerken van pedagogisch medewerkers in het onderzoek op te nemen, namelijk de volledigheid van de functie, het cyclische van de taak, de moeilijkheidsgraad van de taak en de informatie over de taak. Ten slotte namen zij van de individuele medewerkers eventuele klachten over de gezondheid, de motivatie voor het werk en de tevredenheid over het werk in het onderzoek mee. Al deze variabelen werden samengevat in een conceptueel model: elke variabele werd geoperationaliseerd, uitmondend in een aantal vragenlijsten voor de teamleden.

Bij zes Limburgse instellingen voor residentiële jeugdhulpverlening met per instelling twee groepsteams, werden in totaal bij 53 pedagogisch medewerkers gegevens verzameld. Uit deze onderzoeksgroep werd 'ad random' een experimentele en een controlegroep samengesteld. Van de experimentele groep kreeg elk team een vijfdaagse training, met als doel het functioneren op de bovenstaande aspecten te verbeteren. In deze studie beschrijven de auteurs de training kort; elders doen zij daarvan uitvoeriger verslag (Jo Weijenberg (2004), met medewerking van Tony Rasenberg, *Het professionele groepsteam. Een trainingsmodel voor pedagogisch medewerkers om het teamfunctioneren te verbeteren*).

Met behulp van een voor- en een nameting vergeleken de auteurs de experimentele en controlegroep met elkaar. Over het algemeen constateerden zij dat de experimentele teams na de training significante verbetering in het functioneren lieten zien. Ook stelden zij vast dat een aantal teamaspecten met elkaar samenhang. Vandaar dat zij de training in de experimentele groep bij voorkeur als 'integratieve training' aanduiden.

De auteurs staan uitdrukkelijk en uitvoerig stil bij de gebruikelijke voetangels en klemmen voor een dergelijke effectstudie in de klinische praktijk. Zo is het aantal variabelen groot in vergelijking met het aantal respondenten. Opvallend is dat juist het team niet als variabele is genomen. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van de individuele gegevens van medewerkers, en het is jammer dat we niet wat meer te weten komen over de teams zelf.

Het zou aardig zijn de overeenstemming tussen de scores van individuele medewerkers van één en hetzelfde team in ogenschouw te nemen. Aangezien deze medewerkers in dezelfde groep functioneren, zou er relatief gezien meer overeenstemming in de antwoorden moeten zijn. Of juist andersom: als de pedagogisch medewerkers nogal van mening verschillen over het functioneren van hun team, is dit op zichzelf een belangrijk gegeven. Ik zou er kortom voor willen pleiten meer per groepsteam te kijken.

Methodologisch zou een dergelijke aanpak onderbouwd kunnen worden met het doen van een groot aantal herhaalde metingen vóór, tijdens en na de training bij een of enkele leefgroepen. In tegenstelling tot waar de auteurs spreken over de complicatie van uitbreiding van dit soort onderzoek tot 100 teams (p. 263), zou ik eerder kiezen voor uitbreiding in gegevens over een bepaald tijdsbestek. Een voordeel daarvan zou terugkomen in het meten van effecten van personele wisselingen. In vijf van de twaalf groepsteams bleef de bezetting weliswaar constant, maar in de andere teams veranderde de samenstelling tijdens het onderzoek door ziekte, overplaatsing of vertrek. Bij een onderzoek met herhaalde metingen over de tijd zijn deze wisselingen en hun effect op het teamfunctioneren juist goed mee te nemen.

Wat in de studie eveneens onbesproken blijft, is of een via vragenlijsten vastgesteld effect wel een weergave is van de daadwerkelijke verbetering van het teamfunctioneren in de praktijk van alledag. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat de jongeren een andere kijk hebben op het functioneren van het team. Uit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers er vaak letterlijk alleen voor staan (in de controlegroep bleek dit ook nog eens behoorlijk te stijgen). De auteurs houden mijns inziens terecht een pleidooi voor het draaien van diensten in tweetallen, waardoor men ook beter kan komen tot intercollegiale feedback.

Het conceptueel model van het teamfunctioneren wordt op grond van de onderzoeksresultaten enigszins vereenvoudigd. Een onderdeel van de WEBA (het cyclische van de taak) laat zich toch niet goed vertalen naar het werk in de leefgroep. De gezondheidsklachten en motivatie van de medewerkers worden eveneens uit het model verwijderd. Gezien het bekende hoge ziekteverzuim, lijken mij de gezondheidsklachten (of stress) juist wel relevant om mee te nemen in verder onderzoek en ontwikkeling van de training.

Toch is de onderhavige studie zeker in de huidige tijdgeest van belang. Al jarenlang wordt er gewerkt aan de totstandkoming van de Bureaus Jeugdzorg en binnenkort gaat de Wet op de Jeugdzorg in werking. De auteurs wijzen er terecht op dat er een grote kloof gaapt tussen de indicatiestelling bij de Bureaus

Boekbesprekingen

Jeugdzorg en de informatie die uiteindelijk terechtkomt bij de pedagogische medewerkers. Maar niet alleen de residentiële jeugdhulpverlening ligt onder vuur. De gehele sector jeugdhulpverlening en jeugdzorg wordt in de media regelmatig negatief belicht. Met deze studie dragen de auteurs bij aan nuancering van dat beeld, zoals verwacht mag worden van wetenschappelijk onderzoek. Het werk van pedagogische medewerkers is lastig, zwaar, enerverend en bij tijd en wijle bevredigend. Dit geldt evenzeer voor het ontwikkelen van een training voor groepsteams als voor het onderzoeken van het effect daarvan.