

## Op zoek naar de effectieve professional

Bas Levering

---

*Vooraf: In onderzoeksland kan het soms mooi lopen. Op 21 oktober 2008 ging ik op uitnodiging van het tijdschrift Sozio in debat met Tom van Yperen over 'Zin en onzin van evidence based werken'. Naar aanleiding van het verslag van dat debat in dat tijdschrift (vgl Sedney, 2008) ontving ik een verzoek van De Combinatie in Eindhoven om op hun symposium 'Groepswork, een mooi vak' op 3 november 2009, maar eens te komen vertellen wat ik onder 'de effectieve professional' verstand (vgl. Levering, 2009). Na de lezing werd ik aangesproken door Ellen Marres van Bijzonder Jeugdwerk Brabant in Deurne, met het verzoek om te komen praten over de mogelijkheden om binnen die instelling onderzoek te doen naar het onderwerp. Op 9 september 2011 werd het onderzoeksverslag, dat aan de basis van dit artikel ligt, besproken met de staf en de behandelstaf van de instelling. Het onderzoek werd uitgevoerd met en door docenten van de Fontys Hogeschool Pedagogiek (levering, 2011).*

### De presentiebenedering van Andries Baart

Dat serieus onderzoek naar wat de pedagogisch medewerker effectief maakt zich van het keurslijf van de evidence based doctrine zal moeten ontdoen zal duidelijk zijn. Ons uitgangspunt, dat als het om de beoordeling van hulpverleningsmethoden gaat kwalitatieve onderzoeksmethoden op eigen benen kunnen staan, was voor onderzoek binnen een instelling als BJ Brabant, die zich baseert op de zogeheten presentiemethode van Andries Baart, nog op om een andere reden van groot belang. Effectiviteitsonderzoek van empirisch-analytische snit veronderstelt niet slechts dat er sprake is van helderheid van doelstellingen, de doelstellingen moeten zelfs in meetbare termen zijn geformuleerd. Dat staat haaks op de manier waarop Baart in het kader van zijn presentiebenedering over doelen spreekt. Baart legt uit dat de presentiebenedering nu juist niet overloopt van uitgebreide bedoelingen. Doelen liggen niet vast, zeker niet van tevoren. Hij spreekt van doelrichting en in dat verband van de openheid van de benadering. In een poging om presentie nader te omschrijven wijst Baart erop dat het tegendeel van presentie niet de 'afwezigheid van presentie' is. Als tegendeel van presentie noemt hij het 'sociaal interventionisme' en dat is precies wat de overheid in de jeugdzorg voorstaat en waarvan zij de effectiviteit wil nagaan.

Baart heeft zijn methode ontwikkeld door in onderzoek zo'n tien jaar lang heel nauwkeurig te observeren wat goede werkers doen. Hij claimt dat de uitkomst daarvan een heel andere was dan wat je in het algemeen in handboeken aantreft en wat op hogescholen wordt onderwezen. Wat wij in ons onderzoek gedaan hebben is die aanpak omkeren. We hebben aan jongeren, die een bepaalde periode binnen de instelling hebben doorgebracht, gevraagd wat ze vonden van "de behandeling" die ze daar hebben gekregen. We hebben jongeren - en een aantal ouders - gevraagd te vertellen wat hen

heeft geholpen en wat niet. Op die manier hebben we geprobeerd te achterhalen wat kenmerken van een effectieve pedagogisch medewerker zijn. Daarbij moet nadrukkelijk worden aangetekend dat het hier gaat om wat effectief is in de ogen van de jongeren en de ouders en dat dat niet hoeft samen te vallen met wat feitelijk effectief is geweest. Onderstreept moet worden dat we onze respondenten eerder hebben gevraagd situaties en concrete handelingen te beschrijven dan kenmerken te benoemen. In onze nadere analyse hebben we een poging gedaan om die verhalen zo mogelijk in kenmerken te vertalen, in de overtuiging dat dat lang niet altijd mogelijk is. Dat is ook de reden waarom we hebben geprobeerd om wat respondenten zeggen te hebben geleerd in de gesprekken te verbinden met de concrete handelingen van pedagogisch medewerkers.

## **De nadere analyse**

In dit artikel hebben we ons beperkt tot wat we ‘De nadere analyse hebben’ genoemd. Het is de nadere analyse die in het onderzoeksverslag volgt op ‘De interviews op een rij’ waarin een eerste analyse van de verbatim uitgeschreven interviews is gemaakt. Daar is wat door de respondenten is gezegd al van een eerste commentaar voorzien. Daarom hebben we de volgende stap ‘nadere analyse’ hebben genoemd. De nadere analyse leverde zeventien kenmerken van de effectieve pedagogisch medewerker op.

De uiteindelijke analyse berust op de tekst van slechts vijftien interviews: zes meisjes, vijf jongens en vier ouders of ouderparen. Het beperktere aantal interviews had als consequentie dat afgezien moest worden elke pretentie van kwantitatieve representativiteit. Dat is overigens een vorm van representativiteit die met dit type onderzoek niet wordt beoogd. In principe is elk kenmerk van een pedagogisch medewerker dat, of elke handeling van een pedagogisch medewerker die door een jongere of een ouder als effectief wordt gekwalificeerd, interessant om kennis van te nemen. Kenmerken of handelingen zijn ook niet effectiever omdat ze vaker worden genoemd, maar doordat het ondersteunende verhaal overtuigt.

Het beperktere aantal interviews leidt er wel toe dat een horizontale inhoudsanalyse met behulp van een computerprogramma als Kwalitan niet zinvol was en dat gekozen moest worden voor de veel arbeidsintensievere diepteanalyses. Analyses door middel van computerprogramma’s hebben overigens precies als nadeel dat het accent wel moet komen te liggen op kenmerken die meer dan eens voorkomen, waardoor gemakkelijk saillante (mogelijke) kenmerken over het hoofd worden gezien. Dat is nu voorkomen.

## **Vier algemene opmerkingen**

Een algemene opmerking van groot belang is dat in de gesprekken blijkt dat zowel jongeren als ouders zelden helder voor de geest staat met welke instanties ze nu precies van doen hebben gehad. In de meeste gevallen was het de interviewer die moeite moest doen om helder te krijgen over welke instantie de geïnterviewde sprak. Een eerste aanbeveling lijkt in een tijd waarin ook in de zorg de principes van de markt worden gevolgd voor de hand te liggen: Instellingen moet zich in de richting van cliënten veel beter profileren. Maar veel belangrijker is wellicht de constatering dat het bij cliënten

helemaal dus niet om instanties gaat. Ze kunnen zich de personen die hen hebben bijgestaan heel vaak wel met naam en toenaam herinneren. Ook voor instellingen moet het er natuurlijk om gaan dat dat jongeren en ouders zich geholpen weten.

Voorafgaand aan de presentatie van de zeventien kenmerken die nu volgt is het van belang nog eens te onderstrepen dat we de verhalen van jongeren en ouders nemen voor wat ze zijn. Toch noopt juist het feit dat zowel jongeren als ouders zijn geïnterviewd - in een paar gevallen komt ook de ouder van een jongere die ook geïnterviewd is aan het woord - om wat gezegd wordt ook te wegen. Dat levert een paar interessante waarnemingen op.

### **Uithuisplaatsing eigenlijk altijd drama**

In eigenlijk alle gevallen is uithuisplaatsing een drama. Dat gegeven loopt door veel van de verhalen als rode draad heen. Een meisje zegt zich door de uithuisplaatsing nog altijd door haar moeder in de steek gelaten te voelen. Hoe onhoudbaar de situatie thuis ook was, de jongeren zijn het liefste thuis. Jongen 8 zegt een fijne tijd bij de instelling te hebben gehad, maar dat ze als ze iets met de uitkomsten van het onderzoek willen gaan doen moeten bedenken dat niks zo fijn is als thuis zitten. Ouders zijn meestal zeer betrokken en de pijn van de moeder om in het geval van uithuisplaatsing te moeten loslaten is groot. Moeder 14: *"Ik denk dat dat zeker anderhalf jaar daarvoor was. Dus we zijn er heel erg, wat moet ik zeggen, ik heb heel erg los moeten laten. Ik heb er heel lang over gedaan voordat ik 't op kon brengen om M de deur uit te doen. 't Klinkt wat grof, Ja, de tranen staan nu nog in m'n ogen ja. Ja, da's heel erg. En ik kon ook niet accepteren dat die huisarts dat eigenlijk zei. "Ik had echt zoiets van, ja jongen. Ja, 't is wel m'n zoon die doe je niet zomaar je huis uit."* Een van de moeders zegt dat ze zichzelf de uithuisplaatsing achteraf is blijven kwalijk nemen en dat ze het nooit meer zou laten gebeuren. Het eeuwige verwijt van het kind speelt daarin een belangrijke rol.

### **Problemen in de visie van de jongeren in het algemeen minder ernstig**

In de visie van de jongeren zijn de toenmalige problemen vaak minder erg dan ze wellicht in werkelijkheid waren. Ze hadden op meer coulance gerekend. Ze vinden dat ze nog best een extra kans hadden mogen krijgen. In die verschillende visies op ernst van de situatie schuilt ook het verschil van inzicht achteraf. Vaak vinden de jongeren dat de situatie nog niet onhoudbaar was geworden, terwijl de situatie in de ogen van anderen juist wel onhoudbaar was geworden. Maar achteraf in de meeste gevallen erkennen jongeren dat ze destijds hulp nodig hadden: *"Ik had toen gewoon hulp nodig, klaar."* Dat gegeven helpt natuurlijk enorm om achteraf de gedwongen hulp te rechtvaardigen. Jongen 9 - de enige die vindt dat hij niets geleerd heeft - blijft de uithuisplaatsing ook achteraf onnodig vinden: *"En ja, dat was mijn grootste probleem. Die koppigheid van mij. Dat ben ik wel kwijt geraakt tegenover mijn ouders zo'n beetje. Ja. Maar ik vond het niet nodig om mij op een instelling te zetten om dat kwijt te raken."*

### **Complexere problematiek**

De jongeren die aan het woord komen zijn jongeren met een complexere problematiek. Hier en daar komt dat in de gesprekken gespecificeerd aan de orde en wordt ook over autisme of ADHD gesproken, maar het ging in dit onderzoek nadrukkelijk niet om een analyse van de behandeling van die specifieke problematieken. Het gaat in het alge-

meen om voor de ouders onhandelbare jongeren. (Moeder 1: *"Al deden we alle deuren op slot, dan bleef ze nog niet thuis"*). Toch wordt ook in de verhalen van deze jongeren duidelijk dat de jaren hun werk doen. Het is alsof er sprake is van een extreme adolescentieproblematiek, die met het klimmen der jaren toch ook (naar de achtergrond) verdwijnt. Daarmee is niet gezegd dat er geen sprake is van specifieke effecten van de behandeling van de extreme boosheid, woede en agressie bijvoorbeeld, maar wel dat jongeren en ouders het beeld oproepen dat als die moeilijke ontwikkelingsfase eenmaal voorbij is de problemen ook uit de wereld zijn. Dat dat lang niet altijd het geval is blijkt ook uit het feit dat er zijn ouders die er geen begrip voor kunnen opbrengen dat de behandeling bij achttien jaar ophoudt. Ze zien wel verbetering, maar vinden dat er van hun zoon of dochter dan al dingen worden verwacht waar ze volstrekt nog niet aan toe zijn.

### **Meer dan één persoonlijkheidsprofiel**

Aan de effectieve pedagogisch medewerker wordt zeker niet slechts één persoonlijkheidsprofiel toegekend. Moeder 14 benadrukt de verschillen op de volgende manier: *"Iedereen heeft een heel eigen persoonlijkheid, en, bij iedereen, ja hoe dat nou zeggen, 't is net als dat jij vriendinnen hebt en iedere vriendin is compleet anders. Als je ze allemaal bij elkaar zet denk je echt van: jeej, dan kunnen ze niet met elkaar overweg, maar jijzelf vindt bij iedereen iets. En met zo'n groep heb je dat ook. En ook met de groepsleiding heb je met iedereen wel een bepaalde band, en hoe dat je met iemand praat."* Het lijkt er dus eerder om te gaan dat juist door de persoonlijkheidsverschillen heen een persoonlijke band kan worden opgebouwd. (De een was begripvol, maar ook streng, de ander een echte moederfiguur, een derde had overal maling aan en maakte uitdagende grappen, maar voor allen gold dat ze van alles voor je regelden). De hierna te presenteren zeventien kenmerken van de effectieve pedagogische medewerker maken deel uit van een totaalpakket, maar hoeven zeker niet alle in even sterke mate bij een pedagogisch medewerker terug te vinden zijn om haar of hem effectief te mogen noemen.

Als het om de relatie met de effectieve pedagogisch medewerker gaat wordt - door ouders én jongeren - heel vaak te berde gebracht dat er een klik moet zijn. Omdat die klik er met de ene pedagogisch medewerker wel is en met een andere niet, ligt de veronderstelling voor de hand dat er een persoonlijke band in het geding is, in die zin dat het om persoonlijkheidstypen die bij elkaar aansluiten. Toch is het interessant om na te gaan of het feit dat van bepaalde pedagogisch medewerkers vaker door jongeren of ouders wordt gezegd dat ze er een klik mee hebben niet betekent dat het bij de klik mogelijk toch 'gewoon' gaat om ontwikkelbare contactuele vaardigheden.

### **De zeventien kenmerken van de effectieve pedagogische medewerker**

Indachtig de uitspraak van de dichteres Vasalis 'Abstracties zijn mazen waar de werkelijkheid doorheen zakt' houden we in onze beschrijving van de kenmerken het contact met de verhalen die ons door de jongeren en hun ouders werden verteld. Zo blijft de band met het concrete door het hele rapport heen bewaard. Want dat is precies wat de resultaten van het onderzoek praktische betekenis geeft.

### **Kenmerk één: Kunnen omgaan met boosheid, woede en agressie**

De eerste van de zeventien kenmerken van de effectieve pedagogisch medewerker betreft een vaardigheid die pedagogisch medewerkers echt moeten beheersen: kunnen omgaan met boosheid, woede en agressie. Boosheid, woede en agressie is bij deze jongeren regelmatig aan de orde en dat is ook precies waar de ouders niet mee overweg kunnen. Stiefvader (13) meldt: *"Ja, ik denk die zijn ook weer rustiger als wij. Ja de ervaring en ze kunnen gewoon rustiger blijven en op de een of andere manier rustig op in praten. [onrustig] ja en ik kon dat toen helemaal niet, ik ben zelf ja een beetje neepig(?) dus ik vloog er ook in. Kijk en dat is dan niet goed.* Over het met boosheid, woede en agressie kunnen omgaan vertellen de jongeren uitgesproken veel, omdat dat nu eenmaal vaak aan de orde is. Veel van de jongeren beschrijven zichzelf als mensen waar je wat dat betreft echt rekening mee moet houden als je voorkomen wilt dat de vlam in de pan slaat. (Meisje 6: *"Want ik kan er echt niet tegen als ik kwaad ben dat ze dan de hele tijd achter m'n kont aan lopen van oh, wat is er en doe nou eens rustig en zo. Dan moet je mij uit laten razen voordat ik weer normaal aanspreekbaar ben."*) Dus gelegenheid geven om af te koelen, leren een time-out te nemen, naar de kamer laten gaan en er dan niet achter aankomen, de gewenste aanpak wordt in allerlei varianten beschreven. De indruk bestaat toch ook dat er situaties zijn waarin de jongeren niet alleen door woede overmand worden, maar hun boosheid ook strategisch inzetten. Maar het allerbelangrijkste is toch dat de jongeren expliciet zeggen dat ze de pedagogisch medewerker waarderen, omdat ze zich letterlijk door de pedagogisch medewerker in deze 'handicap' gekend weten.

### **Kenmerk twee en drie: Beschikbaarheid en bereikbaarheid**

Dé effectieve pedagogisch medewerker blinkt uit in beschikbaarheid. De jongeren en ook de ouders laten er geen enkel misverstand over bestaan hoe belangrijk dat voor hen is geweest. Beschikbaarheid in de zin 'er zijn als je nodig bent' en echt 'tijd vrij maken'. Voor de buitenstaander dringt zich wellicht de vraag op of de mate van beschikbaarheid die aan de dag gelegd wordt in de zin van bereikbaarheid wel op te brengen is, omdat door de mobiele telefoon de bereikbaarheid in technische zin sterk is toegenomen. Moeder 13 vertelt over een van de mentoren: *"Het mooie van alles want R was er dan ook bij betrokken en die zei van O: ik denk dat ik een mobieltje voor je koop en een mobieltje koop voor mezelf waar jij mij alleen maar op kan bellen. Ja echt want die was echt heel erg betrokken bij ons O."* Een andere moeder vertelt dat een mentor haar mobiele nummer doorgeeft zodat zij haar 's nachts rechtstreeks kan bellen als ze wil weten hoe het er mee staat. Ook jongeren vertellen over mentoren die ze midden in de nacht nog een sms kunnen sturen. Maar ook het negatieve spiegelbeeld komen we tegen: *"Nee. Dan belde je, stond zijn telefoon altijd uit. Stuurde je een sms'je, kreeg je geen reactie, nooit."*

Een enkele keer wordt over de pedagogisch medewerker ook wel in termen van het karakter gesproken, zoals door moeder 13: *"En lief hè. Ze was heel lief. Ja ze kon dat gewoon op de een of andere manier. Ze had dat gewoon in de vingers. Ja gewoon een ontzettende lieve, ja ik zeg altijd je moet eens een hond aaien(?)." Ook wordt de relatie met de pm-er wel geduid door haar met de relatie met een vriend of vriendin of moeder te vergelijken. Meisje 7: *"Ja, dan merk je toch wel, ja, dan heb je toch, eigenlijk in principe toch wel een beetje een moeder. Ja, die liefde zal ik maar zeggen. Soort van."**

Ook wordt op het belang van lichamelijk contact gewezen, bijvoorbeeld door meisje 3: *"Ja want eh, ja, ook al zaten we daar en was het niet altijd leuk, we maakten er altijd wel wat van. We maakten het altijd wel gezellig en leuk. Gingen we op de bank zitten, knuffelen en zo. Gewoon, ja. We maakten er een meer huislijke sfeer van dan wat het was. (...) Ja, ja. Als je iemand aanraakt of gewoon een knuffel geeft, ik vind dat normaal hoor."*

#### **Kenmerk vier: positiviteit**

De effectieve pedagogisch medewerker wordt gekenmerkt door extreme positiviteit. Dat wordt duidelijk in het voorbeeld dat meisje 5 geeft, die na een incident waarbij ze in wanhoop een televisietoestel op de grond heeft gegooid achteraf van haar mentor het compliment krijgt omdat ze het jongetje dat de aanleiding voor haar agressie dan toch in ieder geval niet geslagen heeft. Ook ouders verbazen zich over die positiviteit en geven ook duidelijk aan dat ze die zelf niet kunnen opbrengen. Moeder 1: *"En ook eh, als ze iets, hmm, positiefs doet, ook laten horen van oh, dat heb je goed gedaan. Echt overdreven. En daar heb ik in het begin heel veel moeite mee gehad. Dan ik dacht, ja, tien negatieve dingen, en dan doet ze een keer toevallig iets goeds, en dan moeten ze oh, wat goed, dat heb je goed gedaan en; dat valt in het begin echt niet mee en dat heb ik echt moeten leren."* Maar ze moet toegeven dat die aanpak wel werkt en dat tekenen we ook op uit de monden van de jongeren. (Negativiteit is vanzelfsprekend uit den boze. Meisje 5 spreekt over haar eerste voogd: *"(...) Weet je wel, toen het net allemaal begon. En dat bleef ze elke keer weer herhalen en herhalen. Dus die bleef altijd naar het negatieve kijken. En daar kon ik niet tegen. Daar werd ik gewoon helemaal gek van. Want ik had zoiets van: ja, dat is toch geweest? Ik wil het toch veranderen? Ik wil vooruit, ik wil niet terug."*

#### **Kenmerk vijf: Betrokkenheid ('zich gekend weten')**

De effectieve pedagogisch medewerker wordt gekenmerkt door een bijzondere betrokkenheid. Die bijzondere persoonlijke betrokkenheid uit zich bijvoorbeeld in het feit dat de pm-ers het laten merken als ze trots op de jongere zijn. De jongeren geven meer dan eens aan hoe belangrijk ze dat vinden. Meisje 6: *'(...) En toen kwam D aan van oh meisje, ik ben trots op je! En dat voelde zo goed om dat na een week nog terug te horen. En dan denk je meteen van zie je wel, je hoeft niet alleen negatieve dingen te doen om de aandacht te krijgen.'* Jongeren laten in hun verhalen blijken hoe belangrijk ze het vinden om zich gekend te weten. Het wordt als zeer bijzonder ervaren als een mentor bij een ontmoeting op een onverwachte plaats, jaren na het vertrek uit de instelling, de jongere niet slechts herkent, maar ook met oprechte belangstelling vraagt hoe het gaat. In een enkele geval is er nog wel daadwerkelijk contact.

#### **Kenmerk zes: Terloopsheid**

In de manier waarop de pedagogisch medewerkers de jongeren tegemoet treden is een zekere terloopsheid van groot belang. Jongeren willen dat de groepsleiding gewoon meedoet: het leven deelt en dat men niet op het kantoortje gaat zitten (al is er ook begrip voor het feit dat er verslagen geschreven moeten worden).

**Kenmerk zeven: Gewoon meedoen**

Moeder 16 herkent het succes van dat gewoon meedoen niet alleen in de aanpak van de effectieve pedagogisch medewerker, maar ook bij zichzelf: *"Ja gewoon door mee te doen, mee te ervaren. Ik merk het ook bij mijn kinderen als je gewoon iets staat te doen zoals de afwas of zo dan komen de verhalen weleens. (...) Dan moet je mee in de golfbeweging en dan moet je gewoon mee in de gewone dingen. Ja want als ik er nu over na zit te denken dan is dat gewoon een heel goede manier."*

**Kenmerk acht: Actieve sfeerbepaler**

De effectieve pedagogisch medewerker (groepsleider) is een actieve sfeerbepaler. De jongeren prijzen die leiding die activiteiten bedenkt en organiseert (vooral in het geval van de jongens) of het gezellig maakt (vooral in het geval van de meisjes). Een van de grootste ergernissen van de jongeren is als de hele groep gestraft wordt voor wat een van de leden van de groep heeft gedaan. Ook het bespreken van persoonlijke zaken in het bijzijn van andere groepsleden wordt uiterst onaangenaam gevonden. Maar het voor het front van de groep complimentjes krijgen wordt door sommige jongeren als weldadig ervaren.

**Kenmerk negen: Teamspeler**

Niet alleen de betrokkenheid van de pedagogisch medewerker wordt van belang geacht maar ook de betrokkenheid van het team als geheel. Moeder 13 zegt: *"Nee dat wel. Dat moet ik zeggen en ik ook niet dat die mensen die daar zitten niet eu want ik denk dat ze zeer zeker allemaal heel geschikt zijn en ook heel lief voor de mensen die daar zitten, voor de jeugd want dat team was gewoon ja ik moet heel eerlijk zeggen dat ik dat team toch wel heel erg ja, heel erg betrokken vond. Betrokken bij m' elkaar, maar ook bij de kinderen, een eenheid vormen naar hun toe."* De effectieve pedagogisch medewerker is dus in ieder geval ook een teamspeler.

Binnen het team is een goede afstemming van het grootste belang. Daar zijn zeer positieve verhalen over op te tekenen, maar ook negatieve en in die gevallen is het ook een bron van zeer grote ergernis. Verhalen over afspraken die niet worden doorgegeven, waardoor jongeren moeten binnen blijven terwijl ze van andere leiding toestemming hebben gekregen om uit te gaan.

**Kenmerk tien: Bereidheid om te luisteren**

De betrokkenheid laat zich ook kennen in de voortdurende bereidheid van de pedagogisch medewerkers om naar de verhalen van de jongeren te luisteren. Maar bereidheid om te luisteren is niet genoeg, dat moet je natuurlijk ook kunnen.

**Kenmerk elf: Goed kunnen luisteren (en ook eigen opvatting geven)**

De effectieve pedagogisch medewerker kan heel goed luisteren, maar steekt ook zijn eigen opvatting niet onder stoelen of banken. Dat stelt bijvoorbeeld meisje 5 zeer op prijs: *"Heel goed luisteren. Hij luisterde heel goed en op het einde ging hij dan zijn eigen mening erover geven van hoe hij het aan zou pakken als hij in mijn schoenen zou staan. Ja dan ging ik daar over nadenken en dat proberen of het werkte. En meestal werkte het ook, haha."* Die pedagogisch medewerker die tegenover de jongere gaat zitten en ostentatief gaat graven naar de diepere roerselen wordt als negatief ervaren.

### **Kenmerk twaalf: Presentatie op gelijk niveau**

Omdat er bij de jongeren in kwestie vaak sprake is van extreme verongelijkheid, is het van bijzonder belang dat de pedagogisch medewerker zich op gelijk niveau presenteert en zich niet laat voorstaan op een bijzondere positie. (De pedagogisch medewerker moet als het ware bij deze bijzondere jongeren meestal meer moeite doen om dat gelijke niveau te bereiken). Deze jongeren eisen namelijk gelijkwaardigheid. Meisje 2 tekent die situatie als volgt: "*(...) Sommigen deden wel heel, ja van: ik ben jouw begeleider dus luister maar gewoon naar mij en ik heb niks met jou te maken. Ja, daar werd ik altijd heel boos om. Ja, je bent dan wel mijn begeleider maar we zijn toch allemaal mensen. Je bent toch niet meer als ik? Ja, zeker. Ik vind dat wel belangrijk. Zeker als je ... . Wij moeten dingen van hen aannemen. Je moet geen dingen opdringen.*"

### **Kenmerk dertien: Pleitbezorger en regelaar**

De effectieve pedagogisch medewerker is een pleitbezorger en een regelaar. Een mentor zorgt er bij de rechter voor dat een ophanden zijnde negatieve evaluatie van een taakstraf van een jongere wordt afgewend. Een andere pedagogisch medewerker weet het zover te krijgen dat een dreigende verwijdering van school wordt voorkomen. Moeder 15 vertelt: "*E is trouwens een paar keer mee naar school geweest omdat ze van school af werd gestuurd en toen zijn wij daar met z'n drieën naartoe gegaan. E, M en ik. En daar hebben we moeten praten als Brugman om haar op die school te kunnen laten. Nou en dat was gewoon geweldig. Toen heeft E ook dingen gezegd van: "Luister eens, ja maar M dit en dat". (...) Nou, toen zei E van: "Ja, dan geeft u zo'n meisje geen kans. Alleen omdat ze ziek is zou ze dan van school af moeten?" (...) Ja. Dat was ook heel leuk want dan zaten wij daar zo en dat was best een strenge, dat was dan de directrice of zo van die school en: "Ja, maar dit en dat", en dan ging ik daarin tegen, dan schopte E mij zo aan met een knipoog van goed gezegd. Ja dat was heel leuk.*"

### **Kenmerk veertien: Solidariteit**

Het zal duidelijk zijn dat dat groot vertrouwen wekt. Hier neemt de betrokkenheid de vorm aan van grote solidariteit met de jongere, maar ook vaak met de ouders. De relatie met de ouders is meestal goed. Dat is heel belangrijk, want vaak hangt het succes van een dergelijke "reddingsoperatie" af van een gelijk optrekken of een daadwerkelijk gezamenlijk optreden. In een enkel geval is een ouder niet solidair en dan schept dat een extra moeilijkheid. Meisje 6 vertelt van haar verwennende vader: "*Ja. Kijk, papa is dus echt niet zo en die heeft ook een paar keer heel duidelijk laten merken van ja, luister. Ik ben baas over mijn kind en jullie verzorgen haar nou even omdat ze hier zit, maar meer ook niet. Dat is ook heel vaak, ja, dan was ie gewoon kwaad en zo (-). Gewoon om hoe het ging want ja, papa heeft mij zelf zo verwend. Die heeft zoiets van, mijn kind hoeft niet, niet te doen als ze iets niet wil.*"

### **Kenmerk vijftien: Vakbekwaamheid**

Ouders zijn zeer positief over pedagogisch medewerkers met ervaring met een hbo-opleiding, negatief over een zij-instromer die niet beseft dat hij aan het werk is, maar het allemaal wel gezellig vindt. Vakbekwaamheid wordt herkend en gewaardeerd.

### **Kenmerk zestien: Ervaring**

Bij jongeren treffen we (ook op grond van ervaring) de voorkeur voor ervaring aan. (Meisje 5: "*Want er waren er die waren net 23. Ja dan ga je iemand van 17 maar even begeleiden als je net het vak inkomt.*") Toch wordt ook de stagiair van 20 genoemd met wie je echt op je eigen niveau kan praten. Jongen 11 prijst leiding aan die zelf op een internaat gezeten heeft: "*Ja ik bedoel maar als jouw huis nooit is afgebrand dan kun jij je nooit voorstellen dat het wel is gebeurd. Je snapt het wel maar je kan nooit begrijpen hoe ze dat voelen.*"

### **Kenmerk zeventien: Herkennen van en tegemoetkomen aan specifieke behoeften bij jongeren**

Meisjes geven vaker de voorkeur aan vrouwelijke begeleiding. Van jongens hoor je eigenlijk geen voorkeur. Meisjes geven te kennen dat ze bepaalde onderwerpen niet graag met mannen bespreken, maar ook komen we een voorbeeld tegen waarin vrouwelijke groepsleiding een typische vrouwsfeer in een groep weet te creëren (met veel tijd voor gezellig bijpraten op het roddelige af) en daar zijn de meisjes heel enthousiast over. Bij jongens tref je een grotere voorkeur voor bepaalde vrijetijdsactiviteiten. In één geval is het echt essentieel dat de mentor herkent hoe belangrijk voetballen voor een van de jongens is. Het herkennen van en tegemoet komen aan specifieke behoeften bij jongeren is een belangrijke competentie van de effectieve pedagogisch medewerker. De jongeren hebben in het algemeen een grote hekel aan strenge regels, maar hebben er begrip voor als er in het kader van bepaalde programma's specifieke leerdoelen worden gesteld. Dan zien ze in dat strenge regels werken en vinden ze de leiding (vooral achteraf natuurlijk) niet zelden niet streng genoeg.

### **Besluit**

Inmiddels heeft een aantal presentaties van de resultaten van dit onderzoek op congressen veel herkenning en instemming opgeroepen. Over hoe de uitkomsten in de praktijk van instellingen kan worden gebruikt is het laatste woord nog niet gezegd. Maar de eerste volgende stap zal een nadere validering van de resultaten betreffen. Door de resultaten aan pedagogisch medewerkers voor te leggen en met hen het gesprek aan te gaan kan uit hun mond worden vernomen of de kenmerken ook door de professionals zelf worden herkend en als belangrijk worden onderschreven. Wellicht kunnen we in die gesprekken een eerste tipje van de sluier oplichten van het vraagstuk hoe een team van pm-ers idealiter is samengesteld. Want wij gaan er voorlopig inderdaad van uit dat het onmogelijk zal zijn om een team van pm-ers samen te stellen die allen individueel de zeventien kenmerken in zich verenigen. We vermoeden zelfs dat dat onwenselijk is.

### **Literatuur**

Baart, A. (2004). *Een theorie van presentie*. Utrecht: Lemma.

Levering, B. (2009). *De effectieve professional*, Lezing Symposium 'Groepswerk, een mooi vak'. De Combinatie, Eindhoven, 3 november 2009.

Levering, B. (i.s.m. Kommer, T., Lammerink, E., Schans, F. van der, & Schrauwen, A.) (2011). *Zij liet mij zijn wie ik op dat moment wou zijn. Op zoek naar de effectieve pedagogisch medewerker*. Tilburg: Fontys Hogeschool Pedagogiek.

*Op zoek naar de effectieve professional*

Meijer, M. (2011). *M. Vasalis. Een biografie*. Amsterdam: Van Oorschot.

Sedney, P. (2008). *Effectieve methoden of effectieve professional*. Verslag debat 'Zin en onzin van evidence based werken'. *Sozio 85*, december 2008, 36-39.

Yperen, T.A. & Veerman J.W. (red.) (2008). *Zicht op effectiviteit: handboek voor praktijkgestuurd effectonderzoek in de jeugdzorg*. Delft: Eburon.