

afkortingen verwijzen bovendien naar Vlaamse tradities en regelingen. Toch is de benadering zonder twijfel sympathiek (om nog maar een populair Vlaams woord te gebruiken). Het is zeker de moeite waard om de mogelijkheden voor adaptatie naar de Nederlandse omstandigheden, waarin we reeds elementen als eigen kracht, ervaringsdeskundigheid, participatie en integraal werken kennen, te onderzoeken. Al slaagt Pool er niet geheel in de kracht van de Nederlandse armen te laten zien, haar werk heeft ze wel weer op de kaart gezet en hun leefwereld inzichtelijk en invoelbaar gemaakt en hiermee mensen voor wie de kredietcrisis in de Verenigde Staten een grote zorg is, met beide benen op de grond gezet.

Josje van der Linden

NOTEN

1. Driessens, K. en T. van Regenmortel (2006) *Bindkracht in armoede: Leefwereld en hulpverlening*. Leuven: Lannoocampus.

Gabriël G. Anthonio. **De Humanisering van een Justitiële Organisatie. Menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen**. Proefschrift. Eigen beheer, 2006, 370 p., € 27,50
ISBN-10 90 9021225 6
ISBN-13 978 90 9021225 8

CONTEXT

Op 23 februari 2008 bericht het *Dagblad voor het Noorden*: 'Groningen krijgt er dik vijftig tbs'ers bij'. De Van Mesdagkliniek, Het Forensisch Psychiatrisch Centrum, wil de komende jaren uitbreiden met 55 tbs-plaatsen. Op dit moment verblijven er ruim 200 tbs'ers in de Van Mesdagkliniek. Volgens het *Dagblad* groeit de vraag naar tbs-plaatsen nog steeds. De maatregel wordt vaker opgelegd en definitieve terugkeer van tbs'ers is gering. Terbeschikkingstelling van de regering is een strafmaatregel die iemand krijgt opgelegd als hij door zijn psychiatrische stoornis niet (geheel) verantwoordelijk kan worden gehouden voor zijn misdaad en als de kans op herhaling van het misdrijf groot is. Het gaat altijd om zware delicten waarvoor een minimale gevangenisstraf staat van vier jaar. Doel van deze strafrechtelijke vrijheidsbeneming met (dwang) verpleging is door psychiatrische behandeling herhaling te voorkomen en de maatschappij te beschermen. Momenteel telt Nederland ongeveer 1800 tbs'ers. Zij zijn verspreid over twaalf klinieken. Tot zover het *Dagblad*. In de *Volkscrant* van 26 februari 2008 wordt bericht over het advies

van de Raad voor de Strafrechtstoepassing en jeugdbescherming (RSJ). De Raad is van oordeel dat de meeste tbs'ers die het predikaat onbehandelbaar krijgen, dit niet zijn. 'Toch worden zij langdurig opgesloten in een zwaar beveiligde longstayafdeling. Daarmee is de longstay een verkakte vorm van levenslang geworden, waarbij van behandeling geen sprake meer is.' Het huidige longstaybeleid afschaffen en meer rekening houden met de verschillen tussen gevangenen en hun mogelijkheden tot terugkeer in de maatschappij. De wal keert het schip. De angst voor in de maatschappij terugkerende tbs'ers werd enige jaren geleden aangewakkerd na enkele incidenten met tbs'ers die op verlof opnieuw in de fout gingen. Experts als Jos Poelmann, voorzitter van het landelijk beraad van directeurs van Forensisch Psychiatrische Centra, pleiten voor afschaffing van de longstay en een gedifferentieerdere aanpak van tbs'ers. De politiek lijkt niet onwillig voor een verandering maar is beducht voor maatschappelijke reacties. Op 6 maart hield de RSJ een congres over het beleid ten aanzien van longstay en levenslange gevangenisstraf in het verlengde van het voorgaande advies. Naar aanleiding hiervan plaatst de *Volkscrant* op 8 maart 2008 een groot artikel over longstay en de verslechterde situatie voor longstay-tbs-patiënten. Een tijdens zijn begeleid verlof ontsnapte tbs'er vermoordde in 2005 een bejaarde man. De maatschappelijke onrust zorgde voor hard ingrijpen van de

politiek/overheid en vele tbs'ers raakten hun verloven en hun contacten van de ene op de andere dag kwijt.

AANLOOP

Gezien het voorgaande lijkt het interessant een proefschrift te bespreken dat berust op onderzoek naar humanisering van een justitiële organisatie (een forensisch psychiatisch centrum). Het onderzoek vond plaats in de periode 2000-2005.

In december 2006 promoveerde Gabriël Anthonio op een proefschrift over, zoals de ondertitel luidt, menselijke waarden als leidraad bij organisatieveranderingen. De organisatieverandering die het hier betreft, vond plaats in de Groningse Dr. S. van Mesdag-kliniek, een groot forensisch psychiatisch ziekenhuis voor tbs-gestelden.

De auteur was destijds (2000-2005) directeur Algemene Zaken bij deze kliniek. Zelden heb ik een fraaier uitgevoerd proefschrift (althans de luxe versie) in handen gehad. Ik heb het hier over de verpakking, de inhoud komt verderop aan de orde.

Prachtig omslag en binnenwerk, waarbij de gebruikte kleuren hun eigen betekenis hebben. Het lettertype, in het begin van de vorige eeuw door E. Gill ontworpen voor protestpamfletten, gebruikten arbeiders (handwerkmensen) in Engeland bij hun verzet tegen ontslagen als gevolg van industrialisatie.

Het proefschrift is gelardeerd met rood gearceerde stukken tekst (de

rode draad) waarin telkens gesprekken plaatsvinden tussen de directeur/onderzoeker en Alexander, een fictieve senior onderzoeker. Alexander reflecteert met de directeur/onderzoeker op het onderzoek. Alexander staat voor (in de woorden van Anthonio):

'... een bundeling van reacties van verschillende zijden. Zoals anderen illustraties of beeldmateriaal gebruiken, zo gebruik ik Alexander als momenten van reflectie. In de afgelopen jaren heb ik een aantal kladschriftjes volgeschreven met aantekeningen naar aanleiding van allerlei gesprekken en losse opmerkingen over mijn onderzoek. Naast de directe commentaren op de tekst heb ik uit deze aantekeningen steeds een selectie gemaakt. In dit onderzoek vormt Alexander de spreekbuis van al deze reacties die ik gedurende de onderzoeksperiode heb ontvangen.'

De personificatie van Alexander wordt wel ver doorgevoerd. In de 'Summary' doet Alexander verslag van zijn gesprekken met Gabriël Anthonio en vat hiermee het onderzoek samen. De rood gearceerde gedeeltes worden hier gebruikt voor een verslaglegging van een gesprek waarin Alexander 's avonds thuiskomend zijn vrouw Annelies vertelt over zijn ervaringen met de Van Mesdag, Anthonio en anderen en mineraalwater drinkend, verhaalt over allerlei vertrouwelijke zaken, die lopende het onderzoek volgens mij toch binnen de muren van de Van Mesdag hadden moeten blijven. Of laat ik mij

nu meeslepen door de gekozen vorm van rapporteren?

Door deze wijze van (tamelijk van de mainstream afwijkende) verslaglegging werd onder andere voldaan aan één van de aanbevelingen, gedaan door de vertegenwoordigers van drie groepen stakeholders (zie hierna). De noodzaak van een dergelijke wijze van verslaggeving ontbreekt mijns inziens. Immers, aan de aanbeveling van begrijpelijkheid had eveneens kunnen worden voldaan door een verslag te schrijven voor betrokkenen in voor iedereen begrijpelijke bewoordingen, eventueel in de Alexander-vorm en daarnaast een meer klassiekere opzet van het proefschrift.

Wat verder onmiddellijk opvalt, is de combinatie algemeen directeur/intern onderzoeker. Een combinatie die in de literatuur van organisatieontwikkeling/-verandering niet echt wordt aanbevolen. Parapluprotectie voor de onderzoeker door het centrum van de macht zal vaak noodzakelijk zijn, doch de top van de organisatie en onderzoeker als een en dezelfde persoon roept vragen op. Weliswaar was er GGZ Groningen die meekeek over de schouder van Anthonio, en waren er de mededirecteuren en het middenkader en werden er andere onderzoekers ingeschakeld, maar de zuiverheid van het proces van het pendelen tussen het centrum en de periferie is niet optimaal. Een onderzoeker die rapporteert over zijn eigen functioneren als directeur, blijft een riskante constructie. Het valt op

dat Anthonio niet bang is de nodige positieve zelfoordelen te vermelden.

Anders dan in de jaren zeventig doen de patiënten hier mee met de organisatieontwikkeling/-verandering. Werde destijds bijvoorbeeld de (psychiatrische) patiënt in het algemeen nog niet in staat geacht zichzelf te vertegenwoordigen of te laten vertegenwoordigen, tegenwoordig lijkt het bijna vanzelfsprekend dat de patiënt in een ziekenhuis of psychiatrische instelling of in dit geval behandelkliniek het woord, de discussie en een zekere invloed wordt gegund.

AANLEIDING EN GEVOLG

In 1997 ontsnapten twee patiënten en vond een aantal zelfmoorden plaats. Een onderzoek naar de gebeurtenissen door de Rijksrecherche en de Inspectie voor de Gezondheidszorg bracht aan het licht dat de organisatie mank ging aan professionaliteit en inadequaat functioneerde.

De Inspectie concludeerde dat de organisatie niet voldeed aan de eisen zoals gesteld in de Kwaliteitswet voor Zorginstellingen. Nadat via patiënten, stafmedewerkers en de ondernemingsraad berichten in de media opdoken, reageerde de politiek, wat resulteerde in de vervanging van het directieteam. Vervolgens ging de organisatie een partnership aan met de Instelling voor Geestelijke Gezondheidszorg in Groningen. De aanstelling van Anthonio tot directeur Algemene Zaken en de aanstelling van zijn mededirecteu-

ren was het begin van een rigoureuze verandering binnen de Van Mesdag. Van 2000-2002 vond een reorganisatie plaats waarbij niet alleen de directie werd vervangen, maar eveneens stafmedewerkers verplicht waren te solliciteren naar functies binnen de instelling of in aanmerking kwamen voor ontslag. Tevens werden de gehanteerde waarden ter discussie gesteld. Kortweg, met de ondersteunende samenwerking van de GGZ Groningen werd een route uitgezet naar een verandering van de structuur en cultuur van de organisatie met gebruikmaking van een proces van ombuiging van dehumanisering naar humanisering. De cultuur tot die tijd leidde tot verwaarlozing van en was vernederend voor de patiënten. De verandering die in gang werd gezet, kenmerkt(e) zich door minder controle, minder gesloten deuren, halvering van het aantal medewerkers van de beveiliging, aankleden van de gebouwen en een *art gallery* met werken van patiënten. Vonden in het verleden ontmoetingen tussen directeuren en de patiëntenraad plaats onder toezicht van de beveiliging, onder het nieuwe bewind werd deze vorm van bewaking afgeschaft. In het verleden was een van de directeuren gegijzeld door een van de patiënten, dit leidde tot strenge maatregelen.

HET ONDERZOEK

Het object van onderzoek was de organisatiecultuur. De focus was gericht op het humaniseringsproces dat de verandering in gang zette.

Dit proces is onderzocht vanuit verschillende gezichtspunten:

1. een beschrijving gebaseerd op verhalen van de verschillende partijen;
2. gebaseerd op beleidsdocumenten;
3. gebaseerd op een survey onder leden van een panel (N=50);
4. gebaseerd op een survey onder leden van de beveiliging (N=15);
5. open interviews (N=25), onder tien patiënten, tien stafleden en vijf mensen van buiten de organisatie.

DE RESULTATEN

Van 2000 tot 2002 is er een reorganisatie geweest waarbij stafleden moesten solliciteren naar nieuwe functies. Het middenmanagement en het topmanagement werden gehalveerd qua omvang en de divisie Management werd opgeheven. Tegelijkertijd werd er een nieuwe start gemaakt met veranderen van de organisatiecultuur, gebaseerd op het humaniseringsproces.

De karakteristieken van de nieuwe organisatie, tot stand gekomen tussen 2003 en 2005, zijn:

- meer humaan;
- behandeling voorrang in plaats van controle;
- meer respect voor patiënten;
- minder vernederende situaties;
- de jaarlijkse doelen worden gehaald;
- goede resultaten wat betreft behandelingen en operationeel management.

Kritiek en aandachtspunten:

- Patiënten worden nog steeds behandeld en opgesloten.
- Er is angst bij sommige stafleden voor verlies van controle.
- Er zijn stafleden en patiënten die vinden dat het humaniseringsproces niet ver genoeg is gegaan en dat er angst is voor terugval naar de oude totale controlesituatie.
- De reorganisatie heeft ervoor gezorgd dat sommige stafleden ontevreden zijn over hun nieuwe positie en sommigen hebben een baan moeten zoeken buiten de organisatie.
- Behandeling is in het gedrang gekomen door de focus op verandering.
- De informele atmosfeer is minder geworden door de groei van de organisatie.
- Externe partijen hebben aanzienlijke invloed verworven op de behandeling (met betrekking tot het verlofbeleid).
- De publieke opinie over tbs-gevangenzitten blijft negatief. De media reageert op incidenten, als gevolg waarvan politiek met nieuwe maatregelen komen, waar de organisatie mee om dient te gaan.

Evaluatieonderzoek geeft aan dat de stakeholders positief gestemd zijn over de veranderingen. Deze resultaten worden ondersteund door onderzoek van externe partijen.

OPERATIONELE EN BEHANDELINGS- RESULTATEN

Grote financiële tekorten werden weggewerkt, er was geen hoog absentieïsme van stafleden meer, er waren minder serieuze incidenten met patiënten en minder arbeidsconflicten. Volgens de onderzoeker zat de organisatie destijds dicht tegen het faillissement aan.

Gezien het voorgaande is het verleidelijk te zeggen dat het een dergelijke puinhoop was dat het alleen maar beter kon worden. De directeur/onderzoeker legt het anders uit. Hij stelt dat de nieuwe directie de organisatie hebben toegestaan zich te ontwikkelen op een organische wijze, gebaseerd op zekere waarden. Als voorbeeld van succes wordt aangevoerd dat in de crisisperiode (1997-1999) twee patiënten ontsnapten en drie zelfmoord pleegden. In 2003-2005 vonden dergelijke voorvallen niet plaats. Indrukwekkend is de teruggang van de terugval van de patiënten die resocialiseren (30% in 1997-1999 naar minder dan 4% in 2003-2005).

In het hoofdstuk 'De conclusies voorbij' presenteert de onderzoeker de uitkomst van de gesprekken die een halfjaar na het verzamelen van de onderzoeksgegevens plaatsvonden. De gesprekken werden gevoerd met vertegenwoordigers van de stakeholders: twee patiënten (beiden lid van de patiëntenraad), twee beveiligers (leidinggevende en coördinator), een sociaaltherapeut en een eerste

medewerker van de algemene en technische ondersteuning. Daarnaast werd een gesprek gevoerd met vertegenwoordigers uit bovengenoemde groep (3). De uitkomsten:

- Het onderzoek zou in een populaire vorm (zie hiervoor) in- en extern verspreid moeten worden.
- Vaker evaluatieonderzoek. Het onderzoek dient eraan bij te dragen dat er meer aandacht van de staf komt voor de patiënten. Niet alleen wat betreft het aantal uren, maar ook in termen van respect en begrip.
- Een meer open dialoog tussen stafmanagement en patiënten over humanisering en de ontwikkelingen binnen de organisatie leidt tot wederzijds begrip en gezamenlijke aanbevelingen.

WAARDERING

De Humanisering van een Justitiële Organisatie is een sympathiek en leerzaam proefschrift. Het onderzoek dat de basis vormt voor dit proefschrift, is door de bank genomen zorgvuldig gedaan. Het is een goede zaak dat een dergelijk onderzoek plaatsvindt en dat erover wordt gepubliceerd. (Waar blijft de handelseditie?) De combinatie (intern) onderzoeker/directeur is niet de meest gelukkige, maar de kans op een dergelijk promotieonderzoek was kennelijk te mooi om voorbij te laten gaan. De onderzoeker heeft gestreefd naar objectiviteit en transparantie door het inschakelen

van andere onderzoekers. Het verbaast daarom dat hij in deze situatie de verleiding op het maken van al te veel positieve opmerkingen (wel of niet terecht) over het eigen functioneren niet voorbij heeft kunnen laten gaan. Liever had ik een verdediging gelezen van de keuze voor de combinatie onderzoeker/directeur.

De gebruikte literatuur lijkt enigszins beperkt. Weinig tot niet is gebruikgemaakt van Argyris, Schön, Schein (wordt even genoemd als geciteerd in een ander boek), Weick (*Making Sense of the Organization*), de inzichten van de grondlegger van de professionele organisatieontwikkeling in Nederland Cees Zwart (*Gericht veranderen van organisaties*), Mintzberg (*The structuring of organizations*) en Morgan (*Images of Organization*, met bruikbare hoofdstukken als 'Organisaties als culturen' en 'Organisaties als psychische gevangenissen').

Tot slot had ik graag in de literatuurlijst een vermelding gezien van de oorspronkelijke titel en het jaartal bij de in het Nederlands vertaalde en gebruikte literatuur.

Meindert Slagter

Wade Tovey (ed.). **The Post-Qualifying Handbook for Social Workers**. Londen: Jessica Kingsley Publishers, 2007, 296 p., £ 18,99 ISBN 978 1 84310 428 5

Dit boek gaat over 'Post-Qualifying (PQ)' in het social work en is een bijdrage aan een vorm van wat wij kennen als 'levenslang leren' zoals vastgelegd in de bekende 'Bolognaverklaring' in 1999. We zouden ook een vergelijking kunnen maken met de voortgezette opleidingen in Nederland, omdat Post-Qualifying bedoeld is voor afgestudeerde social workers die op grond van hun positie of de zwaarte van hun praktijk behoefte hebben aan verdere scholing. Maar PQ is eveneens bedoeld voor managers en supervisors die geacht worden de verdere scholing van de social workers die bij hen werken, te ondersteunen en te begeleiden.

Met het boek beogen de schrijvers een uniforme nascholing voor alle delen van Groot-Brittannië te bieden waar tot voor kort afzonderlijke en daarmee verschillende programma's werden aangeboden.

Het boek is opgebouwd uit vier delen waaraan 27 auteurs hebben meegewerkt, allemaal afkomstig uit de praktijk van het social work of uit de opleidingen tot social worker. Aan het eind van ieder hoofdstuk wordt literatuur aanbevolen die het beschrevene ondersteunt of verdiept.

In het eerste deel, bestaande uit zeven hoofdstukken, wordt ingegaan op de omstandigheden die verdere scholing rechtvaardigen.

Hierbij worden opmerkingen gemaakt die tevens in de Nederlandse situatie herkenbaar zijn, zoals het feit dat social workers soms klagen over de eisen die aan hen gesteld worden maar geen tijd en energie willen steken in verdere scholing en training. Toch zijn er veel redenen te noemen waarom zij wel voor verdere scholing zouden moeten kiezen, zoals de maatschappelijke ontwikkelingen en de relatie die het beroep van social worker heeft met andere beroepen waar nascholing meer vanzelfsprekend is.

In het PQ-traject wordt vooral de nadruk gelegd op het vakkundig leren werken in het middengedeelte van het hulpverleningsproces, waar inventiviteit en creativiteit van de social worker worden gevraagd. Dit in tegenstelling tot het meer afgebakende stramien van begin-midden-eind wat aan beginnende hulpverleners steun moet geven. De vergelijking wordt gemaakt met de architect Gaudí, die bij de bouw van de kathedraal de Sagrada Família als het ware door het bouwen zelf geïnspireerd werd tot verdere vormgeving. Er wordt stelling genomen tegen de toenemende tendens om de hulpverlening te standaardiseren en te bureaucratiseren. Geluiden die in Nederland niet onbekend zijn.

In het boek wordt een warm pleidooi gehouden voor het in ere herstellen van de procesmatige hulpverlening waarbij de hulpverlener (social worker) niet gehinderd wordt door de dwang zijn verrichtingen te vertalen in cijfers en formulieren. Daar is veel voor te zeg-