

4 | 12

Justitiële verkenningen

Professionals en protocollering

Verschijnt 8 maal per jaar • jaargang 38 • juli

BOOM | **LEMMA**
UITGEVERS



Wetenschappelijk Onderzoek- en
Documentatiecentrum
Ministerie van Veiligheid en Justitie

Justitiële verkenningen is een gezamenlijke uitgave van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum van het ministerie van Veiligheid en Justitie en Boom Lemma uitgevers. Het tijdschrift verschijnt acht keer per jaar.

Redactieraad

drs. A.C. Berghuis
dr. A.G. Donker
dr. B. van Gestel
dr. R.P.W. Jennissen
prof. dr. mr. L.M. Moerings
dr. B. Rovers
mr. drs. M.B. Schuilenburg
mr. dr. P.A.M. Verrest

Redactie

mr. drs. M.P.C. Scheepmaker

Redactiesecretariaat

tel. 070-370 65 54
e-mail infojv@minvenj.nl

Redactieadres

Ministerie van Veiligheid en Justitie,
WODC
Redactie Justitiële verkenningen
Postbus 20301
2500 EH Den Haag
tel. 070-370 71 47
fax 070-370 79 48

WODC-documentatie

Voor inlichtingen: Infodesk WODC,
e-mail: wodc-informatiedesk@minvenj.nl, internet: www.wodc.nl

Abonnementen

Justitiële verkenningen wordt gratis verspreid onder personen die beleidsmatig werkzaam zijn ten behoeve van het ministerie van Veiligheid en Justitie. Wie in aanmerking denkt te komen voor een gratis abonnement, kan zich schriftelijk of per e-mail wenden tot het redactiesecretariaat: infojv@minvenj.nl. Andere belangstellenden kunnen zich richten tot Boom Lemma uitgevers. De abonnementsprijs bedraagt € 142,50 (excl. btw, incl. verzendkosten) voor een

plusabonnement. Een plusabonnement biedt u naast de gedrukte nummers tevens het online-archief vanaf 2002 én een e-mailattending. Het plusabonnement kunt u afsluiten via www.boomlemmatijdschriften.nl. Of neem contact op met Boom distributiecentrum via tel. 0522-23 75 55 of e-mail tijdschriften@boomdistributiecentrum.nl.

Abonnementen kunnen op elk gewenst tijdstip ingaan. Valt de aanvang van een abonnement niet samen met het kalenderjaar, dan wordt over het resterende gedeelte van het jaar een evenredig deel van de abonnementsprijs in rekening gebracht. Het abonnement kan alleen schriftelijk tot uiterlijk 1 december van het lopende kalenderjaar worden opgezegd. Bij niet-tijdige opzegging wordt het abonnement automatisch voor een jaar verlengd.

Uitgever

Boom Lemma uitgevers
Postbus 85576
2508 CG Den Haag
tel. 070-330 70 33
fax 070-330 70 30
e-mail info@boomlemma.nl
website www.boomlemma.nl

Ontwerp

Tappan, Den Haag

Omslagfoto

©Joyce van Belkom/Hollandse Hoogte
Checklist om het risico op fouten bij operaties te verminderen.

ISSN: 0167-5850

Opname van een artikel in dit tijdschrift betekent niet dat de inhoud ervan het standpunt van de Minister van Veiligheid en Justitie weergeeft.

Inhoud

Voorwoord	5
<i>B. Rovers</i>	
De bijrol voor professionals in <i>evidence-based</i> criminaliteitspreventie	9
<i>A. Menger en A.G. Donker</i>	
Bronnen van professionele effectiviteit. Over verantwoordelijkheid en ruimte van reclasseringswerkers	24
<i>M.J. Geenen</i>	
Gimme hope. De rol van hoop in het werk van groepsleiders in een justitiële jeugdinstelling	43
<i>M. Gieling en E.J. van der Torre</i>	
Veilig politiewerk: de basispolitie over geweld	55
<i>K.M. Sutcliffe</i>	
De kenmerken van <i>high reliability organizations</i> (HRO's)	66
<i>H. de Bruine, H. Fijn en P. de Beer</i>	
Hoog betrouwbaar organiseren in het OM. Beelden uit parketten	84
Summaries	98
Internetsites	101
Congresagenda	103
WODC: websites en rapporten	106

Voorwoord

De belangstelling voor professionals en professionaliteit is in de afgelopen jaren sterk toegenomen. Dat blijkt onder andere uit tal van publicaties waarin begrippen als beroepstrots en beroeps(z)eer centraal staan, veelal onder sprekende titels als *Mondige burgers, getemde professionals* (Tonkens, 2008), *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* (Weggeman, 2008) en *Beroepstrots. Een ongekende kracht* (Jansen e.a., 2009).

Opvallend daarbij is dat vooral het werk in de (semi-)publieke sector veel aandacht krijgt. Twee parallelle en met elkaar vervlochten ontwikkelingen lijken ervoor verantwoordelijk dat het traditionele concept van professionaliteit in deze sector onder druk is komen te staan. Enerzijds dringen wetenschappelijke bevindingen steeds meer door in de beroepspraktijk en is *evidence-based* (bewijsgestuurd) werken de norm geworden. Dit heeft geleid tot een zekere uniformering en protocollering van werkmethoden en -processen. Anderzijds is de (semi-)publieke sector steeds meer onderhevig aan marktwerking en de daarbij behorende beheersfilosofie. ‘De werkvloer’ wordt onder grote druk gezet om efficiënt te werken en meer te doen met minder geld. Professionals voelen zich soms gereduceerd tot uitvoerder en door managers en bestuurders niet erkend in hun vakman-/vrouwenschap. Veranderingen worden nogal eens van bovenaf, zonder overleg met de werkvloer, opgelegd (Jansen e.a., 2009). De nieuwe beheersfilosofie gaat ook gepaard met een spectaculair gegroeide verantwoordingsdruk: elke handeling moet worden geregistreerd en voorafgegaan door het invullen van vragenlijsten. Veel professionals klagen dat deze administratie zo veel tijd in beslag neemt dat dit ten koste gaat van hun cliënten/patiënten.¹

Er bestaan vele definities van professionaliteit, maar een aspect dat in vrijwel alle omschrijvingen terugkomt, is dat van professionele ruimte en autonomie. Het zal duidelijk zijn dat de twee hier geschetste ontwikkelingen deze ruimte hebben ingeperkt. In dit themanummer over *Professionals en protocollering* staan beroepen en organisaties in de justitieketen centraal, evenals de vraag hoe professionaliteit zich ver-

1 Zie bijvoorbeeld het recente protest van een groep Amsterdamse fysiotherapeuten tegen de sterk toegenomen administratiedruk als gevolg van de eisen die de zorgverzekeraars stellen, http://www.eenvandaag.nl/gezondheid/40770/fysiotherapeuten_zijn_wurgcontracten_zat, 6 juli 2012

houdt tot de tendens om protocollen op te stellen voor allerlei werkprocessen waarbinnen voorheen sprake was van een zekere autonomie voor individuen en/of collegiale verbanden om deze processen naar eigen inzicht in te richten. Daarbij komt ook aan de orde of de (impliciete) tegenstelling tussen protocollering en professionele ruimte niet een valse is.

In het eerste artikel van dit themanummer bespreekt Rovers de rol van professionals in *evidence-based* criminaliteitspreventie. De dominante visie daarbinnen is dat professionals *evidence-based* behandelprogramma's vooral getrouw moeten uitvoeren. Alternatieve benaderingen van *evidence-based practice* EVP zijn vooral in andere disciplines te vinden. Daarbij worden kenmerken van de werkalliantie tussen de professional en cliënt gezien als integraal onderdeel van de behandeling. Over het algemeen focussen deze benaderingen op motivatie en gedragsverandering. Aspecten als hoop op een goed resultaat, vertrouwen tussen professional en cliënt en dergelijke worden beschouwd als specifieke behandelfactoren. Empirisch onderzoek toont aan dat een dergelijke benadering effectiever kan zijn. De auteur bespreekt de wetenschappelijke achtergrond van beide perspectieven en de voor naamste verschillen.

Vervolgens onderzoeken Menger en Donker in hun bijdrage de relatie tussen professionaliteit in het reclasseringswerk en protocollering. Startpunt is het professionaliteitsmodel van De Jonge, waarin professionele ruimte een sleutelement is van professionaliteit mits er sprake is van een erkende maatschappelijke positie en van een expliciet erkende kennisbasis voor de professional. Wat volgt is een korte historische schets van het reclasseringswerk en de wijze waarop dit door de jaren heen is georganiseerd. Dit overzicht mondt uit in de identificatie van vijf beslissende ontwikkelingen die ertoe hebben geleid dat bij reclasseringswerkers de perceptie is ontstaan dat hun professionele ruimte geleidelijk aan steeds kleiner is geworden. Dit in weerwil van de sterk gegroeide kennisbasis die ze tot hun beschikking hebben.

Na deze artikelen waarin de opmars van protocollen en behandelprogramma's centraal staat, focussen we vervolgens op factoren in de relatie tussen behandelaar en cliënt. Geenen deed onderzoek naar de relatie tussen groepswerkers en hun pupillen in een jeugdgevangenis en de invloed daarvan op de behandelresultaten. De aandacht ging daarbij speciaal uit naar de rol van hoop bij de groepswerkers in deze setting. Hoop wordt in dit artikel gedefinieerd als de verwachting dat

het verblijf en de behandeling tot een positief resultaat zullen leiden. Hoop houdt groepswerkers positief, gemotiveerd en geïnspireerd om problemen te overwinnen. Ook stimuleert hoop van groepswerkers pupillen tot nadenken en praten over hun verleden, tot het afwegen van perspectieven en motivatie om hun gedrag te veranderen. De auteur beschrijft ook de obstakels die hoop kunnen temperen en negatieve verwachtingen kunnen oproepen. Leiderschap en training zijn de belangrijkste factoren in het omgaan met potentiële negatieve invloeden. Daarnaast kan bewuste reflectie op het eigen handelen en de eigen gedachten en gevoelens groepswerken helpen bij het omgaan met weerstand en agressie en om hoopvol te blijven.

Dat professionals ook last kunnen hebben van een tekort aan duidelijke richtlijnen hoe te handelen in een specifieke situatie, wordt duidelijk in het artikel van Gieling en Van der Torre over politieagenten en het gebruik van geweld. Sinds de opkomst van *community policing* (maatschappelijk geïntegreerd politiewerk) is in de opleiding en training van politieagenten de nadruk komen te liggen op sociale vaardigheden. Uit onderzoek van de auteurs blijkt echter dat dit ten koste is gegaan van fysieke capaciteiten, waaronder de soms noodzakelijke toepassing van geweld. Dit heeft ertoe geleid dat bijvoorbeeld escalerende situaties op straat niet eenduidig tegemoet worden getreden. Terwijl sommige agenten zo nodig ook fysiek ingrijpen, vertonen anderen vermijdingsgedrag. Uit interviews met politiepersoneel blijkt dat die eerste groep zich ondergewaardeerd voelt door de politieleiding en bovendien bij elk incident verantwoording moet afleggen. Agenten die vermijdingsgedrag vertonen, worden daar echter niet of nauwelijks op aangesproken.

De tendens naar professionalisering en protocollering is maatschappijbreed, maar zogeheten *High Reliability Organizations* hebben hierin een voortrekkersrol gespeeld. Deze zijn oorspronkelijk te vinden in zeer risicovolle sectoren als de luchtvaart, kernenergie, vliegdekschepen en dergelijke. Deze organisaties opereren onder gevaarlijke omstandigheden, maar hebben minder te maken met ongevallen en incidenten dan te verwachten zou zijn. Geleidelijk aan hebben de HRO-organisatieprincipes zich verbreed naar andere sectoren, zoals ziekenhuizen en zorginstellingen. Sutcliffe beschrijft de belangrijkste kenmerken van 'systeemveiligheid' volgens het HRO-gedachtegoed. Interessant aan deze benadering is dat deze enerzijds een zeer groot belang hecht aan protocollering van werkzaamheden, maar anderzijds

continu streeft naar alertheid op onregelmatigheden in werkprocessen en naar een bewustzijn dat voorschriften en protocollen nooit het finale antwoord kunnen zijn als het erom gaat de veiligheid van een systeem te garanderen. Sterker nog, protocollen kunnen mensen in slaap sussen, met alle mogelijke gevaren van dien. HRO-organisaties hechten daarnaast veel belang aan professionele omgangsvormen, die worden beschouwd als een integraal onderdeel van systeemveiligheid. Een aspect daarvan is dat leden van een organisatie – los van hiërarchische verhoudingen – elkaar vrij moeten kunnen aanspreken op werkwijzen en afwijkingen van voorschriften.

Het artikel van De Bruine, Fijn en De Beer borduurt voort op het HRO-gedachtegoed en stelt de vraag wat het Nederlandse Openbaar Ministerie (OM) zou kunnen leren van HRO's. Op basis van een serie interviews met onder andere officieren van justitie is onderzocht in hoeverre het OM voldoet aan twee belangrijke kenmerken van HRO-organisaties, namelijk alertheid op 'zwakke signalen' (mogelijke verstoringen/fouten) en het veerkrachtig reageren op fouten, incidenten. Aan de hand van concrete voorbeelden laten de auteurs zien wat er zoal mis kan gaan binnen een organisatie als het OM en hoe daarop wordt gereageerd. Hun belangrijkste conclusie is dat er vooral op het niveau van de onderlinge communicatie en het delen van kennis en ervaringen nog aanzienlijke verbetering mogelijk is bij het OM.

Marit Scheepmaker

Literatuur

Jansen, Th., G. van den Brink e.a.

Beroepstrots. Een ongekende kracht

Amsterdam, Boom/Sun, 2009

Tonkens, E.

Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector
Amsterdam, Van Gennep, 2008

Weggeman, M.

Leiding geven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie
Schiedam, Scriptum, 2008

De bijrol voor professionals in *evidence-based* criminaliteitspreventie

B. Rovers*

Het streven naar interventies die effectief zijn is – uiteraard – van alle tijden. Van meer recente datum is het streven naar *evidence-based* interventies. Dit zijn interventies die eerder effectief zijn gebleken, waarbij de effectiviteit werd vastgesteld op grond van onderzoek dat voldoet aan de hoogste eisen van wetenschappelijkheid. Het achterliggende idee is dat de kans op succes het grootst is wanneer interventies worden ingezet die eerder en/of elders hun waarde hebben bewezen. *Evidence-based practice* (EBP) is de overkoepelende term voor het geheel aan activiteiten en werkwijzen waarvan in goed onderzoek is aangetoond dat het bijdraagt aan positieve interventieresultaten. Deze manier van denken is vanuit de medische sector ‘overgewaaid’ naar andere sectoren, zoals het onderwijs, de sociale sector en ook de justitiesector. Sinds tientallen jaren wordt de effectiviteit van medische interventies vastgesteld op grond van gerandomiseerd dubbelblind onderzoek (*randomized controlled trials*, RCT’s) en sinds 1993 bestaat de *Cochrane Collaboration*, een non-profitorganisatie die als doel kent wetenschappelijk bewijs voor effectieve medische interventies te verzamelen. Dit doet zij vooral door het (laten) uitvoeren van systematische reviews van bestaand onderzoek, doorgaans meta-analyses. In het verlengde daarvan is de *Campbell Collaboration* ontstaan, die hetzelfde doet, maar dan voor sociale interventies (inclusief persoonsgerichte criminaliteitspreventie).¹

Over de rol van uitvoerende professionals in het realiseren van EBP verschillen de meningen, waarbij we aan de ene kant van het spectrum de opvatting aantreffen dat deze professionals vooral zorg moeten dragen voor het zo precies en trouw mogelijk uitvoeren van

* Dr. Ben Rovers is directeur van het Bureau voor Toegepast Veiligheidsonderzoek (BTVO) te Den Bosch en tevens redactieraadlid van *Justitiële verkenningen*.

1 www.cochrane.org en www.campbellcollaboration.org.

bewezen interventies. In deze opvatting spelen standaardisering en protocollisering van werkprocessen een belangrijke rol. Deze bevorderen de effectiviteit van behandelprogramma's. Met de komst van EBP heeft protocollisering een hoge vlucht genomen en volgens sommigen zelfs geleid tot 'overprotocollisering' (Andrews e.a., 2011).

Aan de andere kant van het spectrum treffen we de opvatting aan dat professionals een eigenstandig aandeel hebben in de uitkomst van een interventie. In deze visie is de professional niet de uitvoerder van een effectief programma, maar is hij zelf (onderdeel van) het effectieve programma. In deze visie wordt gepleit voor meer onderzoek naar wat professionals effectief maakt, omdat – zo luidt het samenvattende argument – effectieve professionals niet hetzelfde zijn als effectieve behandelprogramma's.

In dit artikel licht ik deze visies nader toe en bespreek ik enkele denkbeelden en achtergronden die eraan ten grondslag liggen. Deze hebben vooral te maken met wetenschappelijke uitgangspunten, onder andere ten aanzien van de 'werkzame stoffen' in interventies en de wijze waarop effectiviteit van interventies wordt vastgesteld. Ze laten zien dat EBP langs verschillende wegen kan worden bereikt.

Het artikel besluit met een pleidooi voor contextspecifieke EBP, waarbij professionals een prominentere rol krijgen in het realiseren van gedragsverandering bij justitiabelen.

Waar zitten de werkzame bestanddelen van een interventie?

Factoren die bijdragen aan het interventieresultaat, bijvoorbeeld gedragsverandering bij delinquenten, kunnen we op allerlei niveaus aantreffen, bijvoorbeeld op het niveau van de delinquent zelf, de professionals met wie deze te maken krijgt, de interactie tussen professional en cliënt, de activiteiten en werkwijzen waaraan de delinquent wordt blootgesteld, en in brede zin 'de context' waarbinnen dit alles plaatsvindt. Onderzoek in de medische sector laat zien dat de meest uiteenlopende factoren kunnen bijdragen aan genezing van patiënten: uiteraard de medische behandeling, maar daarnaast ook factoren als het ondergaan van diagnostisch onderzoek, de vriendelijkheid van verplegend personeel, de wijze waarop artsen gekleed gaan, het gebruik van geavanceerde medische apparatuur, de inrichting van verpleegkamers, enzovoort (Rovers, 2008).

De introductie van RCT's in medisch onderzoek, zo'n zestig jaar geleden, komt voort uit de wens deze zeer uiteenlopende factoren onder controle te krijgen om zodoende het unieke effect van een bepaalde farmacologische, poliklinische of chirurgische behandeling vast te kunnen stellen (Harrington, 2002). Hierdoor ontstond het onderscheid tussen specifieke en generieke behandelfactoren, waarbij de onderzoeker enkel nog geïnteresseerd is in de unieke bijdrage van de specifieke behandelfactor aan het interventieresultaat. De focus van het onderzoek kwam vervolgens te liggen op een bepaalde groep behandelfactoren, namelijk de voornoemde farmacologische, poliklinische of chirurgische behandelfactoren.

Andere disciplines hebben deze focus overgenomen. We zien dit ook in onderzoek naar de werkzaamheid van justitiële gedragsinterventies. Hierin ligt een sterke nadruk op onderzoek naar werkzame bestanddelen van het behandelprogramma. Het gaat dan bijvoorbeeld om de werkzaamheid van vaardigheidstrainingen, school- of gezinsprogramma's, cognitieve gedragstherapie, enzovoort. Voor velen is deze focus zo vanzelfsprekend geworden dat de effectiviteit van het behandelprogramma centraal is komen staan en andere (generieke) behandelfactoren hieraan ondergeschikt gemaakt zijn of eenvoudigweg buiten beeld blijven.

Deze focus is allerminst vanzelfsprekend. Hiervoor zijn verschillende argumenten aan te voeren.

Het eerste is dat gemiddeld genomen de effecten van behandelprogramma's klein zijn. Hoe kritischer het onderzoek, dat wil zeggen hoe meer het onderzoeksdesign het model van het RCT benadert, des te kleiner zijn doorgaans de vastgestelde effecten. Weisburd e.a. (2001) lieten zien dat de effecten van justitiële interventies naar nul tenderen als gebruik wordt gemaakt van de meest kritische onderzoeksdesigns. Dit geldt vooral voor interventies die routinematig worden toegepast. Zo blijken de effecten van cognitieve gedragstherapie voor delinquenten te variëren met de context waarin de interventie plaatsvindt: nieuwe interventies, *pilots* en demonstratieprojecten scoren beter dan interventies die routinematig worden toegepast (Lipsey e.a., 2001). Overigens zijn deze bevindingen niet uniek voor justitiële (gedrags)interventies. Ook in medische en psychotherapeutische interventies hebben (routinematig toegepaste) behandelprogramma's gemiddeld genomen geringe effecten (Ahn en Wampold, 2001; Wampold, 2001).

Het tweede argument is dat de effecten van het ene en het andere behandelprogramma vaak weinig van elkaar verschillen. Vooral met betrekking tot de toepassing van psychotherapeutische interventies is vaak vastgesteld dat de omvang van behandel-effecten niet of nauwelijks varieert tussen verschillende werkzaam geachte behandelprogramma's. Ook het weglaten of toevoegen van werkzaam geachte componenten in het behandelprogramma blijkt nauwelijks van invloed op de resultaten. Zo'n beetje alle reguliere behandelmethoden blijken bij een deel van de cliënten en een deel van de aandoeningen wel 'iets' te doen (Wampold e.a., 1997; Wampold, 2001). Het heeft Wampold en anderen ertoe gebracht te veronderstellen dat er 'onder' deze behandelmethoden andere, gemeenschappelijke factoren schuilgaan die verantwoordelijk zijn voor het resultaat (Imel en Wampold, 2008).

Een derde argument tegen de automatische focus op behandelprogramma's is dat andersoortige behandelfactoren net zo belangrijk blijken voor het interventieresultaat of belangrijker. In medisch onderzoek blijkt de omvang van generieke behandelfactoren, doorgaans aangeduid onder de verzamelterm placebo-effecten, doorgaans een veelvoud van de omvang van het specifieke behandel-effect (Rovers, 2011). Hetzelfde geldt voor psychotherapeutische interventies. Wampold (2001) heeft ooit becijferd dat generieke behandelfactoren in psychotherapeutische interventies gemiddeld genomen negen keer meer variantie in het behandelresultaat verklaren dan specifieke behandelfactoren.

Binnen de categorie van de generieke behandelfactoren is het vooral de relatie tussen professional en cliënt die veel aandacht heeft gekregen. Men spreekt in dit verband doorgaans over de 'therapeutische of werkalliantie'. Studies laten consequent zien dat elementen van deze relatie sterk verband houden met allerhande uitkomstmaten van interventies, zoals deelname aan behandeling, behandeltrouw, coöperatie, afname van probleemgedrag, recidivevermindering en dergelijke².

Verschillende meta-analyses laten zien dat de uitkomsten van medische en psychotherapeutische interventies voor gemiddeld 5 tot 8% kunnen worden toegeschreven aan de rol van de professional, terwijl

2 Voor meer gedetailleerde beschouwingen over deze onderzoeksresultaten zij verwezen naar: Horvath (2001), Shirk en Karver (2003), Dowden en Andrews (2004), Karver e.a. (2006), Baldwin e.a. (2007) en Menger (2009).

het gemiddelde effect van het behandelprogramma niet verder reikt dan 1 tot 2% (Wampold, 2001; Wampold en Brown, 2005). Hierbij moet worden aangetekend dat er grote spreiding zit op de onderzoeksresultaten: het aandeel van de rol van professionals in het resultaat van interventies varieert in deze studies van 0 tot wel 50%. Tegelijkertijd blijkt de invloed van de werkalliantie op de uitkomst van de interventie consistent bij verschillende soorten behandelingen en doelgroepen (bijvoorbeeld Shirk en Karver, 2003).

Samenvattend: de professional als dienaar en trouw uitvoerder van een effectief gebleken behandelprogramma komt vooral voort uit de medische traditie waarin behandelprogramma's centraal staan. Bij psychotherapeutische interventies is de aandacht de laatste jaren verschoven van effectieve behandelprogramma's naar effectieve professionals en effectieve werkallianties tussen professionals en cliënten. De resultaten van het vele onderzoek dat hier inmiddels naar is verricht, laten zien dat dit een heel vruchtbaar perspectief is.

Disciplinaire focus van onderzoekers richt de aandacht op specifieke behandelfactoren

Veel onderzoek naar de effectiviteit van justitiële gedragsinterventies legt niet alleen nadruk op de effectiviteit van behandelprogramma's, maar richt zich daarbinnen ook op specifieke factoren. Binnen de *What Works*-benadering worden dit de criminogene behoeften genoemd. Dit zijn risicofactoren gerelateerd aan (toekomstige) delinquentie (Bonta en Andrews, 2007). Dat deze factoren van evident belang zijn voor criminaliteitspreventie staat buiten kijf, maar de sterke focus hierop in onderzoek naar justitiële gedragsinterventies laat zich waarschijnlijk ook verklaren op grond van de disciplinaire achtergrond van de betrokken onderzoekers. Het zijn vooral criminologen en onderzoekers uit 'nabijgelegen' disciplines die zich bezighouden met preventie van criminaliteit. Hun deskundigheid bevindt zich vooral op het vlak van deze factoren (achtergronden van criminaliteit) en het ligt dan ook voor de hand dat deze veel aandacht krijgen in hun onderzoek.

In onderzoek naar de effecten van interventies gericht op gedragsverandering in andere sectoren wordt in toenemende mate het idee verlaten dat je problematisch gedrag verandert door de oorzaken ervan te

beïnvloeden (de dynamische risicofactoren). Het is effectiever, zo stelt deze benadering, om te werken aan de veranderbereidheid van cliënten. Er is veel literatuur die aantoont dat veranderbereidheid niet alleen een zeer grote rol speelt bij duurzame gedragsverandering, maar dat het hierbij bovendien gaat om een dynamisch kenmerk van cliënten dat zich goed door professionals laat beïnvloeden (Rovers, 2010). Een toenemend aantal onderzoekers in met name het psychotherapeutische veld is dan ook van mening dat het werken aan verander- en behandelmotivatie meer oplevert dan het beïnvloeden van risicofactoren (Prochaska en Norcross, 2007). Een methodiek als 'motiverende gespreksvoering' komt voort uit deze benadering (Miller en Rollnick, 2002).

Voor het onderhavige betoog is het van belang te constateren dat de focus op specifieke behandelfactoren gevolgen heeft voor de rol van professionals in EBP. Behandelprogramma's die gericht zijn op veranderbereidheid van cliënten leggen meer nadruk op de werkzame stoffen binnen professionals en werkallianties dan behandelprogramma's die gericht zijn op risicofactoren. Bij de eerste groep vormen de professionals het werkzame bestanddeel van de interventie, bij de tweede groep zijn ze ondersteunend aan het werkzame bestanddeel.

Het is overigens verbazingwekkend te noemen dat de aandacht voor het motiveren van cliënten voor gedragsverandering zich vooral buiten het justitieveld heeft ontwikkeld. Bij interventies in een dwang- of drangsetting treedt dit vraagstuk immers het meest pregnaat op de voorgrond. De kennis die in andere drang- en dwangsettingen is opgedaan met het motiveren van cliënten (vooral in de verslavingszorg en in de psychiatrie) druppelt maar mondjesmaat door naar de justitiesector. Het beïnvloeden van de behandelmotivatie is door de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitie weliswaar geformuleerd als een van de kwaliteitscriteria voor effectieve interventies (naast 'effectieve behandelmethoden'), maar een erg centrale rol in onderzoek en praktijk heeft dit vraagstuk nog niet verworven.

Samenvattend: de rol van professionals in EBP hangt samen met de disciplinaire focus van onderzoekers. In het justitieveld ligt een sterke nadruk op het beïnvloeden van risicofactoren voor delinquent gedrag. In deze benadering spelen professionals een minder centrale rol dan in behandelprogramma's waarin gedragsbeïnvloeding door professionals centraal staat.

Hoe wordt de effectiviteit vastgesteld?

De discussie over de rol van professionals in EBP heeft ook te maken met de wijze waarop de effectiviteit van interventies wordt vastgesteld. Ook hier zien we de invloed van het 'medisch model' in het justitieveld. Het streven naar onderzoeksdesigns met maximale controle (RCT's) leidt tot aandacht voor afzonderlijke componenten van de behandeling. Immers, alleen door het isoleren van behandelfactoren zijn we in staat de unieke werkzaamheid van die factoren op een geldige manier vast te stellen (criterium van interne geldigheid). Via meta-analyses wordt onderzocht hoe deze factoren gemiddeld 'scoren'. Bij justitiële gedragsinterventies ligt de nadruk hierbij, zoals we eerder zagen, op beïnvloeding van risicofactoren via het behandelprogramma.

Vooral professionals zijn kritisch op deze werkwijze. Zij wijzen op de consequenties van dit perspectief voor de praktijk (Atkinson, 2004; Van der Laan, 2004; Burnett en McNeill, 2005). Samengevat komt hun kritiek erop neer dat RCT's en meta-analyses kennis genereren die ontdaan is van contextinvloeden en daardoor niet aansluit bij concrete praktijkomstandigheden waarin zij opereren.

De kritiek van professionals op EBP wordt niet altijd serieus genomen. De gebruikelijke opvatting is dat professionals minder effectief worden zodra ze meer afwijken van de vooraf bepaalde standaarden (Nas e.a., 2011). Er zijn verschillende goede redenen om aan te nemen dat dit een nogal beperkt perspectief is en dat de kritiek van professionals op de huidige variant van EBP niet alleen relevant is, maar dat meer in het algemeen hun houding tegenover EBP ook kan worden beschouwd als een werkzame factor. De volgende overwegingen spelen hierbij een rol.

EBP in zijn huidige vorm benadrukt de werking van behandelfactoren los van hun specifieke context. Immers, RCT's isoleren behandelfactoren om hun unieke effect vast te kunnen stellen. Daarnaast genereren meta-analyses kennis over de gemiddelde omvang van deze effecten. Het uitgangspunt is dat wat eerder of elders heeft gewerkt ook hier en nu werkzaam zal blijken. Dit uitgangspunt van 'algemene werkzaamheid' van behandelfactoren is om verschillende redenen problematisch. Ten eerste omdat de toepassing van RCT's er weliswaar toe leidt dat generieke behandelfactoren (meer in het algemeen: de contextfactoren) buiten beeld blijven, maar dit betekent *niet* dat deze factoren

niet werkzaam zijn en (ook) de specifieke behandelfactor zullen beïnvloeden. Het maakt bijvoorbeeld voor de werkzaamheid van 'een pil' wel wat uit wie hem geeft en onder welke omstandigheden dit gebeurt (Wampold en Brown, 2005).

De tweede reden is dat meta-analyses de relevantie van context verder verkleinen door onderzoeksresultaten uit verschillende studies op elkaar te stapelen en daar het gemiddelde behandel-effect uit te destilleren (dat meestal klein is). Achter dit gemiddelde gaat doorgaans een grote spreiding schuil, waarin we de contextinvloeden terugvinden.³ Met andere woorden, we kunnen contexten aantreffen waarin een pil 'niks doet', maar ook contexten waarin deze een significante bijdrage levert aan het behandelresultaat. Het negeren dan wel 'wegmiddelen' van deze factoren (door de toepassing van RCT's en meta-analyses) draagt zeker bij aan goede fundamentele wetenschap, maar levert voor concrete praktijken weinig op, omdat deze wél een context kennen en zelden 'gemiddeld' zijn.

Het probleem van contextloze kennis wordt geïllustreerd door de spagaat waarin professionals terechtkomen wanneer zij in concrete situaties met concrete doelgroepen gebruik moeten maken van gestandaardiseerde werkwijzen en procedures. Ik heb dit elders ook wel aangeduid als de *diabolo-problematiek* (Rovers, 2011):⁴ uit een veelheid van benaderingen en werkwijzen wordt – op basis van onderzoek – één benadering tot standaard verheven. Een veelvormige interventiepraktijk wordt aldus verengd tot één of een beperkt aantal werkzaam gebleken interventies. Echter, om deze *evidence-based* interventies in verschillende praktijken te laten werken, zijn vertaalslagen nodig die de veelvormigheid weer terugbrengen. We zien dit op allerhande niveaus: er wordt bijvoorbeeld een *evidence-based* diagnostisch instrument ontwikkeld dat overall moet worden toegepast, maar in de praktijk blijkt het niet goed te werken voor doelgroep X of situatie Y; professionals proberen er vervolgens een mouw aan te passen, of er wordt een nieuw instrument ontwikkeld, specifiek voor doelgroep X of situatie Y. Vergelijkbare waarnemingen kunnen we doen ten aanzien van de toepassing van behandelprogramma's. In de praktijk is men altijd bezig de standaard weer aan te passen aan de concrete situatie.

3 Deze spreiding kan ook worden veroorzaakt door andere factoren, zoals verschillen in onderzoeksdesigns, metingen en dergelijke.

4 Een diabolo is een vorm of voorwerp waarbij de uiteinden een bredere diameter kennen dan het middenstuk (bijvoorbeeld bij een zandloper).

In de *What Works*-benadering zien we dit spanningsveld terug in de beginselen van EBP, namelijk het beginsel van programma-integriteit tegenover het beginsel van responsiviteit: het eerste beginsel stelt dat effectiviteit bevorderd wordt door behandelprogramma's uit te voeren zoals ze bedoeld zijn, het tweede stelt dat ze vooral toegesneden moeten worden op specifieke situaties en doelgroepen. In de praktijk blijken deze beginselen lastig of niet te combineren. Bovendien: zodra professionals de slag van 'statistische naar casuïstische kennis' maken, door standaardwerkwijzen toe te snijden op hun eigen praktijksituatie, ontstaat een nieuw probleem. Deze vertaalslag is namelijk niet *evidence-based*. Immers, verschillende professionals zullen deze vertaalslag op verschillende manieren uitvoeren. Met andere woorden, handelende professionals creëren contextfactoren. Dit is voor sommige aanhangers van EBP een reden om de discretionaire bevoegdheid van professionals zo klein mogelijk te maken. In de praktijk blijken deze vertaalslagen echter onontkoombaar. Deze maken dat het bewezen effectieve programma meer of minder effectief zal zijn, al naar gelang de professionals die erbij betrokken zijn en de bredere context waarbinnen het programma wordt uitgevoerd.

Tot slot: op basis van het beschikbare onderzoek naar generieke behandelactoren kunnen we vaststellen dat het oordeel van professionals over EBP ook relevantie heeft voor de resultaten van de interventie. Wanneer professionals enthousiast zijn over de werkwijze bevordert dit positieve resultaten. Omgekeerd zal verzet tegen EBP of een bepaalde handelwijze de uitkomst van de interventie in negatieve zin beïnvloeden (Bootzin en Caspi, 2002; Moerman 2002). Los dus van de vraag waar men het primaat ziet van de werkzame stoffen in een interventie, de houding van professionals ten opzichte van wat ze doen is een autonome voorspeller van slagen (of falen).

Samenvattend: de dominante wijze van onderzoek doen naar effectiviteit van interventies en de focus die hierbij ligt op specifieke behandelactoren, maken dat de rol van uitvoerende professionals vaak ondergeschikt is aan die van behandelprogramma's. Dit geeft een beperkt perspectief op effectiviteit, omdat deze professionals – ze kunnen niet anders – de behandelprogramma's in concrete praktijksituaties 'contextualiseren', waarmee ze hoe dan ook veel invloed uitoefenen op de resultaten van de interventie.

Conclusie

Evidence-based werken is in de mode. Bij justitiële gedragsinterventies krijgt dit idee vooral vorm in de ontwikkeling van op risicofactoren gerichte behandelprogramma's waarvan de effectiviteit is vastgesteld in onderzoek dat het RCT-model benadert. Meta-analyses ondersteunen EBP door uit beschikbaar onderzoek de behandelfactoren te selecteren die gemiddeld goed scoren. De rol van professionals in deze benadering is vooral die van uitvoerders van effectief gebleken behandelprogramma's.

Een belangrijke kritiek op deze benadering is dat de aangetoonde effecten van de onderzochte behandelprogramma's doorgaans klein zijn. De critici, die we vooral buiten het justitieveld vinden, zijn van mening dat dit komt omdat belangrijke behandel-effecten 'elders' gevonden kunnen worden. Zij pleiten dan ook voor een benadering van EBP waarin andersoortige behandelfactoren centraal staan. Hierin kunnen we verschillende theoretische benaderingen onderscheiden, zoals de transtheoretische benadering van Prochaska en Norcross (2007), waarin beïnvloeding van cliëntmotivatie centraal staat, of de *Common Factors*-benadering van Imel en Wampold (2008), waarin generieke factoren zoals geloof in het effect van de behandeling, de werkalliantie en dergelijke centraal staan.

Wat deze benaderingen gemeen hebben is hun nadruk op behandelfactoren waarin professionals en de *werkalliantie* tussen professional en cliënt een centrale rol spelen. Dit perspectief verschilt wezenlijk van gangbare EBP-benaderingen, waarin professionals dienstbaar zijn aan bewezen effectieve behandelprogramma's. In deze benaderingen worden behandelprogramma's juist dienstbaar gemaakt aan effectieve professionals. Hun handelen, en meer in het bijzonder de werkalliantie, komt centraal te staan als 'methode'. Dit betekent dat er ook andere behandelfactoren in beeld komen, zoals behandelmotivatie, vertrouwen van cliënten in de behandeling en/of professional, geloof in eigen vermogen tot herstel of verandering, verwachtingen omtrent de uitkomst, enzovoort. De werking van deze generieke factoren wordt niet langer beschouwd als een hinderlijk bijproduct van onderzoek naar interventies, een bijproduct dat men door middel van RCT's zo veel mogelijk wil buitensluiten, maar wordt juist tot onderwerp van onderzoek gemaakt. De voorheen generieke behandelfactoren worden, met andere woorden, specifiek gemaakt. Deze factoren laten zich

op de gebruikelijke wijze onderzoeken en leveren kennis op voor EBP. De data van het beschikbare onderzoek bevestigen dat dit perspectief mogelijk meer potentie heeft dan het gangbare 'risicofactorenperspectief'.

Tegelijkertijd moeten we bij deze conclusie een kanttekening plaatsen, omdat de kleine effecten van reguliere behandelprogramma's zich niet alleen laten verklaren uit het feit dat men naar de 'verkeerde' behandelfactoren kijkt, het is ook mogelijk dat deze kleine effecten verklaard kunnen worden vanuit de gehanteerde onderzoeksdesigns. Door het gebruik van RCT's (of onderzoeksdesigns die daarop lijken) worden individuele behandelfactoren in isolatie beschouwd. Dat deze in de context van allerhande factoren die de interventie beïnvloeden hooguit een marginaal effect hebben, hoeft dus niet te verwonderen. We kunnen immers stellen: hoe sterker het onderzoeksdesign, dat wil zeggen hoe beter de controle over versturende factoren, des te kleiner het effect van een specifieke behandelfactor zal zijn.

Er zijn dan ook critici, onder wie ondergetekende, die stellen dat het niet alleen nodig is de aandacht binnen interventies te verschuiven van effectieve programma's naar effectieve professionals, maar dat het ook van belang is de valkuil van 'contextloosheid' te vermijden. De werkzaamheid van professionals (en dit geldt ook voor behandelprogramma's) kan los van de context niet op een zinvolle manier worden vastgesteld.

Contextspecifieke EBP impliceert echter de acceptatie van het idee dat factoren die werkzaam zijn in de ene context, niet werkzaam hoeven zijn in een andere context. Dit lijkt in het huidige tijdsgewricht een idee dat op weinig draagvlak kan rekenen. De belangen van politici, bestuurders, managers en wetenschappers lijken juist te convergeren in de huidige uitgangspunten van EBP, namelijk dat hetzelfde 'kunstje' overal moet werken (Rovers, 2011).

De vraag wat het handelen van professionals in interventies effectief maakt, blijkt een zeer vruchtbaar onderzoeksgebied te zijn, al is het alleen maar omdat uitkomsten van interventies in sterke mate hierdoor bepaald worden. Dit onderzoeksgebied is binnen het justitieveld nog erg dun. Er zijn geen belemmeringen om, zo men dit wil, EBP te baseren op onderzoek dat zich exclusief bezighoudt met effectiviteit van professionals. De vrees bij sommigen dat onderzoek naar het handelen van professionals per definitie vage, niet-overdraagbare en vooral niet-toetsbare kennis oplevert, is geheel ongegrond. Het onder-

zoek naar effectieve professionals kan net zo 'hard' zijn als het onderzoek naar effectieve behandelprogramma's gericht op risicofactoren. Er valt in dit opzicht veel te leren van de bevindingen uit andere wetenschappelijke disciplines en de discussies die daar gaande zijn. Tot slot: als we justitiële gedragsinterventies beschouwen als een film, dan spelen de behandelprogramma's op dit moment een hoofdrol en figureren de professionals in een bijrol. Als we op basis van de bestaande wetenschappelijke inzichten een Oscar mogen toekennen, dan ligt het voor de hand dat deze naar de bijrol gaat.

Literatuur

Ahn, H., B.E. Wampold

Where oh where are the specific ingredients? A meta-analysis of component studies in counseling and psychotherapy

Journal of Counseling Psychology, jrg. 48, 2001, p. 251-257

Andrews, D.A., J. Bonta e.a.

The Risk-Need-Responsivity (RNR) model: Does adding the good lives model contribute to effective crime prevention?

Criminal Justice and Behavior, jrg. 38, 2011, p. 735-754

Atkinson, D.

The What Works debate: Keeping a human perspective

Probation Journal, jrg. 51, 2004, p. 248-252

Baldwin, S.A., B.E. Wampold e.a.

Untangling the alliance-outcome correlation: Exploring the relative importance of therapist and patient variability in the alliance

Journal of Consulting and Clinical Psychology, jrg. 75, 2007, p. 842-852

Bonta, J., D.A. Andrews

Risk-Need-Responsivity model for offender assessment and rehabilitation

Ottawa, Public Safety Canada, 2007

Bootzin, R.A., O. Caspi

Explanatory mechanisms for placebo effects: Cognition, personality and social learning

In: H.A. Guess, A. Kleinman e.a. (red.), *The science of the placebo: Toward an interdisciplinary research agenda*, Londen, BMJ Books, 2002, p. 108-132

Burnett, R., F. McNeill

The place of officer-offender relationship in assisting offenders to desist from crime

Probation Journal, jrg. 52, 2005, p. 221-242

Dowden, G., D.A. Andrews

The importance of staff practice in delivering correctional treatment: A meta-analytic review of core correctional practice

International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology, jrg. 48, 2004, p. 203-214

Harrington, A.

'Seeing' the placebo-effect: Historical legacies and present opportunities

In: H.A. Guess, A. Kleinman e.a. (red.), *The science of the placebo; Toward an interdisciplinary research agenda*, Londen, BMJ Books, 2002, p. 35-52

Horvath, A.O.

The alliance

Psychotherapy, jrg. 38, 2001, p. 365-372

Imel, Z.E., B.E. Wampold

The importance of treatment and the science of common factors in psychotherapy

In: S.D. Brown en R.W. Lent (red.), *Handbook of counseling psychology*, Hoboken (NJ), John Wiley & Sons Inc., 2008, p. 249-262

Karver, M.S., J.B. Handelsman e.a.

Meta-analysis of therapeutic relationship variables in youth and family therapy: The evidence for different relationship variables in the child and adolescent treatment outcome literature

Clinical Psychology Review, jrg. 26, 2006, p. 50-65

Laan, G. van der

De professional als expert in practice-based evidence

Sociale Interventie, jrg. 4, 2004, p. 5-16

Lipsey, M.W., G.L. Chapman e.a.

Cognitive-behavioral programs for offenders

The Annals of the American Academy of Political and Social Science AAPSS, nr. 578, 2001, p. 144-157

Menger, A.

Wie werkt? Over het vakmanschap van de reclasseringswerker

In: J.M.H. Hermanns en A. Menger (red.), *Walk the line; over continuïteit en professionaliteit in het reclasseringswerk* (openbare les maart 2009), Utrecht, Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie, 2009

Miller, W.R., S. Rollnick

Motivational interviewing; Preparing people for change

New York/Londen, The Guilford Press, 2002 (2de druk)

Moerman, D.

Meaning, medicine and the 'placebo effect'

Cambridge (UK)/ New York, Cambridge University Press, 2002

Nas, C.N., M.M.J. van Ooyen-Houben e.a.

Interventies in uitvoering; wat er mis kan gaan bij de uitvoering van justitiële (gedrags)interventies en hoe dat komt

Den Haag, WODC, 2011

Prochaska, J.O., J.C. Norcross

Systems of psychotherapy; A transtheoretical analysis

Belmont (CA), Brooks/Cole, Cengage Learning, 2007

Rovers, B.

'Ze deugen nergens voor'; het Belief-effect in justitiële jeugdinterventies

In: H. Moors en B. Rovers (red.), *Geloven in veiligheid; tegen-draadse perspectieven*, Den Haag, Boom Juridische uitgevers, 2008

Rovers, B.

Motiveren en motivatieproblematiek

In: M. Kooijmans (red.), *Integraal motiveren in het jongerenwerk van de Twern*, Den Bosch, Expertisecentrum Veiligheid, 2010

Rovers, B.

De verspilde moeite van evidence-based criminaliteitspreventie; een essay

In: T. Spapens, M. Groenhuizen e.a. (red.), *Universalis; liber amicorum Cyrille Fijnaut*, Antwerpen/Cambridge, Intersentia, 2011

Shirk, S.R., M. Karver

Prediction of treatment outcome from relationship variables in child and adolescent therapy: A meta-analytic review

Journal of Consulting and Clinical Psychology, jrg. 71, 2003, p. 452-464

Wampold, B.E.

The great psychotherapy debate: Models, methods and findings

Mahwah (NJ), Erlbaum, 2001

Wampold, B.E., G.S. Brown

Estimating variability in outcomes attributable to therapists: A naturalistic study of outcomes in managed care

Journal of Consulting and Clinical Psychology, jrg. 73, 2005, p. 914-923

Wampold, B.E., W. Mondin e.a.

A meta-analysis of outcome studies comparing bona fide psychotherapies: Empirically, 'all must have prizes'

Psychological Bulletin, jrg. 122, 1997, p. 203-215

Weisburd, D., C.M. Lum e.a.

Does research design affect study outcomes in criminal justice?

The Annals of the American Academy of Political and Social Research, nr. 578, 2001, p. 50-70

Bronnen van professionele effectiviteit

Over verantwoordelijkheid en ruimte van reclasseringswerkers

*A. Menger en A.G. Donker**

‘Zonder inzet van reclasseringswerkers had de samenleving veel grotere problemen.’

Mr. F. Teeven, staatssecretaris van Veiligheid en Justitie, 25 mei 2012¹

Het belang van het reclasseringswerk vindt brede erkenning in de samenleving en de politiek. Het werk vraagt ook om een hoge mate van professionaliteit, omdat er per definitie gewerkt wordt met mensen die een risico vormen voor zichzelf en voor de samenleving. In de afgelopen twee decennia is hier flink werk van gemaakt. Reclasseringswerkers kunnen putten uit relevante kennis over het vak en uit wetenschappelijk onderbouwde methoden en instrumenten, en men is getraind in het werken hiermee. Ook is er een stroom onderzoeken op gang gekomen, mede geïnitieerd door de reclasseringsorganisaties zelf. In het algemeen ervaren reclasseringswerkers de nieuwe kennis als een ondersteuning bij de uitoefening van hun vak, maar de ontwikkeling roept onder hen ook vragen op. Bijvoorbeeld de vraag hoe ze invulling kunnen geven aan hun discretionaire ruimte als zij werken met gestructureerde instrumenten. Of de vraag welke rol hun ervaringskennis en hun professionele reflecties spelen waar *evidence-*

* Drs. Anneke Menger is lector Werken in Justitieel Kader bij Hogeschool Utrecht. Dr. Andrea Donker is lector Sociale Veiligheid bij Hogeschool Utrecht. Zij is tevens redactieraadlid van Justitiële verkenningen.

1 Hij deed deze uitspraak tijdens het congres Vakmanschap van de Reclasseringswerker op 25 mei 2012 te Amersfoort. Dit congres was georganiseerd door het lectoraat Werken in Justitieel Kader van Hogeschool Utrecht, in samenwerking met 35 reclasseringswerkers en vier andere hogescholen.

based werken de norm is. Bij de reclassering zijn in de afgelopen jaren juist deze vragen serieus op de beleidsagenda gezet door de reclasseringswerkers en hun organisaties. Daarom is de ontwikkeling binnen het reclasseringswerk interessant in het licht van de vraag die de redactie van *Justitiële verkenningen* aan de auteurs meegaf voor dit themanummer, namelijk de volgende: 'Hoe verhoudt professionaliteit zich tot de tendens om protocollen op te stellen voor allerlei werkprocessen, waar voorheen sprake was van een zekere autonomie voor professionals of collegiale verbanden om deze processen naar eigen inzicht in te richten?'

In dit artikel staat deze vraag centraal. Het start met een explicitering van de hier gehanteerde opvatting van professionaliteit. Volgens deze opvatting vormt ruimte een onlosmakelijk onderdeel van professionaliteit, maar vereist zij inbedding in een erkende maatschappelijke positie en in expliciete kennisbronnen. Na een korte schets van het reclasseringswerk volgt de professionalisering van de reclasseringswerker in historisch perspectief, uitmondend in de vaststelling dat er sinds de eeuwwisseling sprake is van zowel een duidelijke, erkende maatschappelijke positie als een degelijk en expliciet kennisbestand. Meer dan ooit zou dit momenteel een claim op meer professionele ruimte rechtvaardigen. Veel reclasseringswerkers zagen echter na de eeuwwisseling de nieuwe kennisbasis niet als versterking, maar juist als inperking van hun professionaliteit. We beschrijven vijf ontwikkelingen die dit in onderlinge samenhang kunnen verklaren. Als reactie hierop is recent bij de reclassering de aandacht voor de professionals zelf weer sterk toegenomen. Het artikel sluit af met een conclusie.

Professionaliteit in drievoud

Over professionele verantwoordelijkheid en ruimte kan niet worden geschreven zonder een expliciet beeld van professionaliteit. Waardoor onderscheidt de professional zich van de amateur, de vrijwilliger of de buurvrouw? Op grond waarvan legitimeert en betaalt de samenleving de beroepsuitoefening door groepen professionals? Dit artikel is gebaseerd op een model over professionaliteit, ontleend aan De Jonge (2011). Op grond van een omvangrijke literatuurstudie naar beelden van professionaliteit formuleerde hij een model waarin de professio-

naliteit van een bepaalde beroepsgroep toeneemt naarmate er duidelijker sprake is van drie basiskenmerken, te weten:

1. Er is sprake van een duidelijke en maatschappelijk gelegitimeerde professionele missie.
Kenmerkend voor professionals is dat zij waarden realiseren in de context van complexe problematiek. Bijvoorbeeld: het reclaseringsdoel 'verminderen van recidive' verwijst naar verschillende waarden, die zijn samen te vatten als het streven naar een veilige en humane samenleving.
2. Er is sprake van duidelijke activiteiten en voor de uitvoering hiervan bestaat specifieke professionele expertise.
Kenmerkend voor deze expertise is:
 - dat zij is gebaseerd op expliciete en onderbouwde kennisbronnen en dat het professionele handelen is gebaseerd op daarvan afgeleide modellen en methoden;
 - dat de context zodanig complex is en de reacties van andere actoren (zoals reclasseringscliënten) zodanig onvoorspelbaar, dat de professional noodzakelijkerwijs *ook* vaart op ervaringskennis (*tacit knowledge*) en op de bekwaamheid om creatief en innovatief te reageren op specifieke situaties.Deze combinatie van expliciete toepasselijke kennis en professionele ruimte vormt de basis van de verantwoordelijkheid en bekwaamheid om besluiten te nemen.
3. De professionele activiteiten c.q. de professionals zijn ingebed in een beroepsgroep. Er is sprake van een georganiseerde vorm van professioneel beraad en onderlinge communicatie, gericht op kwaliteit, kennis delen en reflectie. En de professionals verantwoorden zich publiek over hun werkwijze en resultaten, in het licht van de professionele waarden en de maatschappelijke rol. De publieke verantwoording van de resultaten krijgt (in toenemende mate ook bij klassieke professionals zoals artsen) meestal vorm door en in samenwerking met de organisaties.

In het navolgende betoog is deze opvatting van professionaliteit leidend.

Reclasseringswerkers

Reclasseringswerkers werken met burgers die worden verdacht of zijn veroordeeld voor een delict met als centraal doel de recidive bij hen te verminderen. De reclassering werkt binnen de beleidskaders van het Ministerie van Veiligheid en Justitie, met wie de organisaties een rechtstreekse financierings- en verantwoordingsrelatie onderhouden. De reclassering komt in actie op grond van een opdracht hiertoe van Justitie. Het Openbaar Ministerie (OM), rechters of de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) kunnen de reclassering opdragen om een adviesrapport te schrijven, een werkstraf uit te voeren of toezicht te houden op het nakomen van bijzondere voorwaarden. Ook werken zij intensief samen met het zorgcircuit (de verslavingsreclassering is hierin ook volledig ingebed) en de dienstverlening. Het werk wordt uitgevoerd vanuit drie organisaties: de afdeling Jeugdzorg & Reclassering van het Leger des Heils, Stichting Verslavingsreclassering GGz en Reclassering Nederland. De reclassering kent vier kerntaken: diagnose en advies, toezicht, gedragsinterventies en werkstraffen. Om het centrale doel, terugdringen van recidive, te bereiken werken reclasseringswerkers gelijktijdig aan risicobeheersing, gedragsverandering en re-integratie. Daarbij maken ze, zo veel mogelijk met de justitiabele en diens omgeving, een plan voor risicobeheersing, signalering en terugvalpreventie. Ze signaleren toename van risico op recidive en letselschade, controleren (waar mogelijk) het nakomen van afspraken en treden in overleg met de opdrachtgever wanneer het risico onverantwoord toeneemt of afspraken niet worden nagekomen. Tegelijkertijd motiveren en begeleiden zij de justitiabelen bij gedragsverandering en bij hun streven het leven weer op orde te krijgen, zodat de kans op recidive afneemt. Hiervoor ondernemen zij verschillende begeleidende, motiverende, ondersteunende en regisserende activiteiten.

Professionaliteit van de reclasseringswerker: een historische schets

Discussies over professionele ruimte zijn niet nieuw. Een korte historische schets laat zien dat doelen en onderliggende waarden meebewogen met de schommelingen in het politieke klimaat en met periodiek veranderende opvattingen over straffen en re-integreren. Bij de ontwikkeling van de kennisbasis werden beurtelings bronnen uit het

maatschappelijk werk en de criminologie benadrukt, om uit te komen bij de nieuwe en passende synthese die momenteel ontstaat. Ook wordt duidelijk dat tijdens de ontwikkeling van het vakgebied beurtelings de nadruk lag op een van beide kenmerken van professionele expertise: de ene keer op 'ruimte en autonomie' en dan weer op 'het zich voegen naar expliciete kennis en methoden'. Het vinden van de balans die bij professionele expertise hoort, is momenteel gaande.

Tijdvak 1823 tot de jaren zeventig²

Tot aan het einde van de Tweede Wereldoorlog werd het reclasseringswerk gedaan door gegoede vrijwilligers die zich het lot van de terugkerende gedetineerde aantrokken. De rol ten opzichte van de overheid was, met per tijdvak wisselende accenten, in grote lijnen duidelijk: de overheid strafte, de reclassering deed de nazorg. Deze helderheid van rol maakte ook de samenwerking overzichtelijk. Professionele ruimte van de vrijwilligers was in deze decennia geen issue. Er was nauwelijks erkende wetenschappelijke kennis die een dergelijke claim zou rechtvaardigen.

Rond de Tweede Wereldoorlog veranderde het strafrechtelijk beleid van de overheid: (na)zorg voor gedetineerden en re-integratie werden meer ingebed in het strafrechtelijk beleid. Hierdoor kwam er meer overlap tussen de domeinen van strafrecht en reclassering. Reclasseringswerkers kregen een duidelijk afgesproken rol bij pro-justitiarapportage, nazorg en begeleiding. Om deze rol goed te kunnen vervullen, ontving de reclassering overheidssubsidie. Deze subsidierelatie maakte een grondige uitbreiding van de reclassering en professionalisering van het personeel mogelijk. Het werk werd steeds meer gedaan door betaalde krachten in plaats van vrijwilligers. Pas vanaf deze periode was ook professionalisering mogelijk, want vanaf eind jaren veertig was er voor het eerst een expliciete bron van kennis: de methodieken voor maatschappelijk werk die vanaf begin jaren vijftig in de Verenigde Staten en Europa werden ontwikkeld (Perlman, 1949; Kamphuis, 1950; Van der Linde, 2011). Deze nieuwe methodieken zetten zich af tegen 'oude' werkwijzen in het kader van armoedebestrijding, woonbegeleiding en delinquentie, die door de nieuwe professionals bevoogdend werden gevonden. Begrippen als bevoogding, dwang

2 Een helder en volledig overzicht van de geschiedenis van de reclassering is te vinden in Heinrich (1995), waaraan ook een deel van deze schets is ontleend.

en drang werden gezien als ‘onprofessioneel’. De nieuwe methodieken waren primair gericht op persoonlijke groei en individueel welbevinden. Reclaseringsmedewerkers werden opgeleid volgens dit gedachtegoed, op de eerste scholen voor maatschappelijk werk, omdat dit destijds de enige voor de hand liggende mogelijkheid was tot professionalisering. Deze oriëntatie van de reclassering duurde voort tot het einde van de jaren zeventig, en in de loop der jaren kwam hier ook – in lijn met de tijdgeest – het doel ‘sociale actie’³ bij. In deze jaren kwam voor het eerst discussie rond ‘professionele autonomie’. Voor het eerst was er sprake van een professioneel kennisdomein van waaruit de reclaseringswerkers (gevolgd door hun organisaties) een eigen standpunt konden bepalen, en dat een claim op eigen handelingsruimte mogelijk maakte. Ondanks dat deze kennis maar gedeeltelijk toepasbaar was voor de doelen en context van de reclassering. Specifieke onderbouwde kennis over wat werkt bij terugdringen van recidive en over hoe te werken in gedwongen kader was er tot de jaren zeventig nog nauwelijks. De eerste invloedrijke onderzoeksbevindingen hierover kwamen pas in 1974, toen Martinson concludeerde dat er geen werkzame interventies bekend waren voor delinquenten (‘Nothing works’, Martinson, 1974). Deze conclusie bood de reclaseringswerkers dus een weinig houvast biedend alternatief. In dit tijdvak was er door dit alles sprake van een losse relatie tussen de reclassering en het strafrechtelijk beleid. De overheid trok zich terug van inhoudelijke bemoeienis, mede als gevolg van onderhandelingen over de professionele autonomie. Reclaseringswerkers konden in deze tijd in hoge mate zelf de eigen werkprocessen inrichten en er was sprake van veel handelingsruimte. Maar in deze ruimte waren ze volledig aangewezen op de eigen – overigens aanzienlijke – impliciete ervaringskennis en op een maar beperkt toepasselijk kennisbestand. Men kan zich daarom afvragen hoe professioneel deze ruimte was.

Eind jaren zeventig tot in de jaren negentig

Vanaf eind jaren zeventig traden verschillende veranderingen op. Als gevolg van de crisis begin jaren tachtig kwam er strakkere bemoeienis met efficiënte inzet van middelen. In de jaren tachtig begon de over-

3 Een stroming in het maatschappelijk werk die ‘individuele hulpverlening’ afwees en zich richtte op fundamentele veranderingen in de samenleving, die als belangrijkste bron van vele individuele problemen werd gezien.

heid te experimenteren met nieuwe ambulante sancties, zoals werkstraffen. Hierdoor nam de overlap tussen de doelen van de strafrechtpleging en de reclassering weer verder toe: nu kwam het sanctioneren zelf in het ambulante vaarwater van de reclassering terecht. De overheid trok de reclassering daarom inhoudelijk dichterbij naar zich toe. Dit leidde tot een opleving van de discussies over afbakening van domeinen en over professionele autonomie. Ook in de jaren tachtig oriënteerden veel reclasseringswerkers zich nog steeds op de stroming binnen het maatschappelijk werk die wars was van bevoogding of dwang. Handelingsalternatieven uit de criminologische hoek waren nog steeds niet voorhanden. Maar in het maatschappelijk werk kwamen in die periode ook andere stromingen op, die eveneens invloed hadden op de discussie bij de reclassering. Zo vond in deze jaren een verzakelijking plaats in de concepten en methoden van het maatschappelijk werk. Er kwamen nieuwe methodieken in zwang, bijvoorbeeld taakgerichte hulpverlening, met een meer zakelijke inslag en minder gericht op persoonlijke groei (Reid en Epstein, 1972; Jagt en Jagt, 2008). Bovendien was vanaf halverwege de jaren tachtig individuele ontplooiing niet meer het enige grote goed. De opvatting dat 'de mens van nature maatschappelijk is' (Seligman, 1975), won terrein en het werken aan maatschappelijke inpassing werd daardoor meer 'bon ton' onder de beroepsgroep. Maatschappelijk werkers binnen en buiten de reclassering begonnen langzaam weer te doen aan arbeidstoeleiding bij werkloosheid, directief werken bij woonoverlast en schuldhulpverlening vanuit kredietbanken. Hoewel deze verandering pas eind jaren tachtig en begin jaren negentig conceptueel werd gelegitimeerd en methodisch onderbouwd (Van der Laan, 1990), waren al vanaf begin jaren tachtig steeds meer projecten op deze leest geschoeid. Voorlopers van outreachende en voorwaardelijke hulpverlening ontstonden in die tijd (Menger en Bouwes, 1995, 1997; Van der Linde, 2011). Voor het eerst werd niet meer alleen bevoogding (ten onrechte ingrijpen), maar ook nalatigheid (ten onrechte *niet* ingrijpen bij kindermishandeling, criminaliteit, verwaarlozing) door maatschappelijk werkers helder aan de orde gesteld. Vooral door Geert van der Laan (destijds hoogleeraar Maatschappelijk Werk), die de beroepsgroep vanaf eind jaren tachtig bij veel gelegenheden de samenvatting van het nieuwe gedachtegoed voorhield: 'Als je je altijd achter de cliënt opstelt moet je niet zeuren dat niemand je ziet staan.' Dit alles leidde ook voor reclasseringswerkers tot een duidelijker legitimering van het

werken met onvrijwillige cliënten en ingrijpen bij maatschappelijk ongewenste situaties. En tot een kennisbestand dat meer in overeenstemming was met de positie en doelgroep van de reclassering en ook met de ervaringskennis van de reclasseringswerkers. Kortom, tot een volgende stap in de professionalisering van het reclasseringswerk.

Jaren negentig tot helft jaren tien

Snel daarna begon een stroom onderzoeken op gang te komen uit een andere hoek: criminologisch onderzoek over de afbouw van criminele loopbanen en effectieve werkwijzen bij terugdringen van recidive. Met de reviews van Andrews en Bonta (1994, 1998) was er voor het eerst sprake van degelijk onderbouwde kennis over terugdringen van recidive. Deze psychologisch georiënteerde onderzoeksschool is, in reactie op Martinson (1974), bekend geworden als 'What Works'. Tegelijkertijd werden voor het eerst systematische en onderbouwde handelingsstrategieën beschreven over werken met onvrijwillige cliënten, die voortkwamen uit eerdere inzichten van het maatschappelijk werk, gecombineerd met nieuwe inzichten uit de onderzoeksresultaten rond terugdringen van recidive (Rooney, 1992; Trotter, 1999). Het duurde echter nog even voordat deze onderzoeksresultaten en methodieken hun weg naar de Nederlandse reclassering vonden. Want in de jaren negentig stond de professionalisering van de reclasseringswerkers meer in het teken van casemanagement dan van methodisch handelen in gedwongen kader. Casemanagement was eveneens een nieuwe (meta)methodiek, populair in de jaren negentig als antwoord op de verkokering en versnippering in het sociale en justitiële domein. In het reclasseringswerk stond in die jaren daarom de trajectbegeleiding centraal, waarbij een vaste begeleider de contactpersoon was voor de reclasseringscliënt en diens belangrijkste taak was het sturen en bewaken van de samenhang in het gehele justitie- en zorgtraject. De methodiek van het casemanagement (bijvoorbeeld Van Riet en Wouters, 1994) bood goede handvatten voor een doelgerichte en samenhangende benadering van het reclasseringswerk. Maar inhoudelijk leunde de methodiek nog sterk op een vraaggerichte benadering met weinig aandacht voor opgelegde doelen of de dynamiek van onvrijwillige interactie, die in de nieuwe methodieken van Rooney en Trotter juist duidelijk werden beschreven.

Rond 2000 werden ook in Nederland de *What Works*-inzichten (Andrews en Bonta, 1994, 1998) ontdekt en bewerkt. Een stroom van instrumenten en methodieken werd ontwikkeld, waaronder de RISc, het risico-assessmentinstrument van de reclassering, Nederlandse methodieken voor werken in gedwongen kader (Jagt, 2001; Menger en Krechtig, 2004) en enkele gedragsinterventies. De ontwikkeling kreeg een impuls doordat het terugdringen van recidive een van de speerpunten werd van de achtereenvolgende regeringen. Bovendien stimuleerde het ministerie van (Veiligheid en) Justitie actief het werken met *evidence-based* methoden en instrumenten. Hierbij speelde ook de financiële relatie met de overheid een rol; hierop komen we later in het artikel terug. Vanaf de eeuwwisseling maakten de reclasseringsorganisaties serieus werk van de herinrichting van het werk op basis van enkele principes van effectiviteit van *What Works*. Vooral vier principes werden omarmd: (1) proportioneel ingrijpen naar de mate van het risico (risicoprincipe); (2) de interventies moeten ingrijpen op de criminogene factoren (behoefteprincipe); (3) de interventies moeten aansluiten bij de mogelijkheden en leerstijl van de cliënt (responsiviteitsprincipe); en (4) de interventies moeten worden uitgevoerd zoals ze zijn opgesteld en getoetst (programma-integriteitsprincipe). In deze periode verdwenen ‘maatschappelijk werk’-methodieken en -termen (zoals materiële steun, systeembenadering, ‘de relatie’ en ‘hulpverlening’) radicaal van het hoofdpodium van de reclassering. Sinds enkele jaren is een stapsgewijze integratie te zien van criminologische kennis en moderne ‘maatschappelijk werk’-kennis over systematische beïnvloeding van gedrag of omstandigheden (Krechtig e.a., 2012; Vogelvang, 2011). Deze nieuwe integratie hangt samen met de *What Works*-bevindingen, dat de combinatie van ‘controleren en begeleiden’ essentieel is bij terugdringen van recidive (Lipsey en Cullen, 2007; Wormith e.a., 2007; Skeem e.a., 2007).

Kennisbasis: noodzakelijke, maar niet voldoende voorwaarde voor ruimte

Vanaf de eeuwwisseling kunnen reclasseringswerkers dus steeds meer putten uit kennis en methoden die zijn toegespitst op hun werk. De reclasseringsorganisaties verwerkten deze inzichten ook in de eigen nascholing. Zoals gezegd bestaat professionele expertise per definitie

uit expliciete kennis én handelingsruimte. Op grond hiervan zou met de toename van beschikbare en benutte kennis ook de discretionaire ruimte moeten toenemen. Maar dat gebeurde niet. Deze ontwikkelingen werden door veel reclasseringswerkers zelfs ervaren als een *inperking* van de handelingsruimte in plaats van als versterking. Juist in deze periode begonnen reclasseringswerkers zich hierover te roeren. De aard en omvang van deze signalen kwamen in 2007 zelfs in de Tweede Kamer terecht. Dit leidde tot een Kamerbreed aanvaarde motie (Van Velzen en Teeven), waarin hierover zorg werd uitgesproken. De motie regelde dat er een pilot moest komen waarin reclasseringswerkers (van alle drie de organisaties) in een regio konden experimenteren met professionele ruimte en waarin zij alles konden doen wat zij nodig achtten om te werken aan het verminderen van de kans op recidive bij hun cliënten. De pilot ging uiteindelijk in 2009 van start in de regio Eindhoven en is in 2010 onderzocht (Geuijen e.a., 2010). Daarnaast presenteerde een groep bestuurskundige experts, in opdracht van de verslavingsreclassering, in 2010 een essay over regel-druk en gebrek aan professionele ruimte (Frissen en Karre, 2010). En binnen Reclassering Nederland ging een werkgroep aan de slag met de opdracht de bureaucratie aan te pakken. Uit deze initiatieven blijkt dat zowel de politiek als de reclasseringsorganisaties de signalen serieus namen. Eveneens blijkt dat een sterke kennisbasis wel een noodzakelijke, maar niet een voldoende voorwaarde is voor meer (erkende) handelingsruimte.

Vijf samenhangende ontwikkelingen

Hoe is dit te verklaren en wat speelt hier allemaal in mee? In het kader van dit artikel stippen we vijf ontwikkelingen aan die hierbij een rol spelen. Een overkoepelende verklaring ligt in het 'maatschappelijke klimaat'. De roep om sterke en autonome professionals is in de afgelopen jaren verwoord via aansprekende titels als *Mondige burgers, getemde professionals* (Tonkens, 2008). Ook vanuit bestuurskundige hoek wordt de professional meer in het centrum gezet van (publieke) organisaties, eveneens onder titels die niet mis te verstaan zijn: *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* (Weggeman, 2008). Deze publicaties, en het klimaat waarin zij opkomen en gedijen, vormen een reactie op een scala aan elkaar onderling versterkende trends in de

gehele publieke sector, zoals onderwijs, zorg, dienstverlening en reclassering. Bij de reclassering ging het om de volgende trends:

1. *Gelijktijdige verandering van de positie in de strafrechtketen*

Vanaf 2002 is de reclassering volledig ingebed in de strafrechtketen. Justitie was vanaf dat moment de enige opdrachtgever en die subsidieerde alleen nog activiteiten die rechtstreeks in dienst stonden van een effectieve strafrechtpleging.⁴ Er werd vanaf die tijd alleen nog gewerkt in gedwongen kader. Dit was in lijn met de sinds de eeuwwisseling verschoven maatschappelijke en politieke opvattingen over criminaliteit en straffen. De Amerikaanse ‘tough on crime’-beweging vond ook in Europa en Nederland vaste grond onder de voeten. Incidenten met cliënten van jeugdzorg, reclassering en forensisch psychiatrische zorg versterkten de maatschappelijke gevoeligheid hiervoor. Dit leidde tot een sterke accentuering van de rol van de reclassering op signaleren, monitoren en het beheersen van risico’s, en een verminderde aandacht voor de begeleidende taak. Met de invoering van *Redesign Toezicht*, in 2009, is het toezicht nog sterker aan het strafrechtproces gebonden, doordat de basis van het toezicht vanaf dan ligt in de bijzondere voorwaarden die de cliënt zijn opgelegd. De reclassering ziet er in dit nieuwste model weliswaar op toe dat de betrokkene zich hieraan houdt door middel van een combinatie van controlerende en begeleidende activiteiten, maar bij de introductie en implementatie van dit nieuwe model waren aanvankelijk alleen de controlerende activiteiten beschreven. Pas in 2012 kwamen daar de begeleidende activiteiten bij (Krechtig e.a., 2012).

2. *Gelijktijdige veranderingen in bedrijfsvoering*

Tegelijk met de nieuwe positionering ging de reclassering vanaf 2002 ook werken met een nieuwe financieringssysteem: de outputsturing. Het werk werd gedefinieerd in termen van enkele ‘producten’. De producten moesten voldoen aan de eisen die in het bedrijfsmodel werden gesteld, zoals: een duidelijk te onderscheiden onderdeel van het primaire proces, met een helder begin- en eindpunt in de tijd, uit te voeren door een duidelijk hiervoor bestemde professional en met

4 Inmiddels is daar ook inkoop door gemeenten in het kader van nazorg bij gekomen.

een bijpassende investeringsomvang. Als afzonderlijke producten werden gedefinieerd: advies, toezicht, gedragsinterventies en werkstraffen. De producten werden bedrijfsmatig van elkaar gescheiden, zodat ze afzonderlijk konden worden 'geleverd en afgerekend'. De reclassering kreeg achteraf betaald op basis van het feitelijk aantal geleverde producten. Voor de reclasseringswerkers gingen deze veranderingen gepaard met een toename van administratieve handelingen, die primair in dienst stonden van het bedrijfsmodel (zichtbaar maken van productie) en niet waren ontworpen ter ondersteuning en explicitering van professionele inhoudelijke keuzen. Het model beoogde onder meer de kwaliteit van afzonderlijke producten te verbeteren, maar het leidde in dezelfde beweging tot een vermindering van samenhang in het gehele reclasseringstraject. De trajectbegeleiding die in de jaren negentig juist centraal stond met casemanagement als methodiek, was immers verdwenen, omdat zij niet voldeed aan de criteria die aan 'producten' waren gesteld. Ook andere activiteiten die waren gericht op samenhang in het reclasseringstraject verdwenen, zoals het penitentiaire reclasseringswerk. Met de invoering van *Redesign Toezicht* in 2009 werd de financieringssysteem nog een stap complexer, nu ook contactfrequentie moest worden vastgelegd en administratief verantwoord.

3. Verabsolutering van evidence-based werken

Het enthousiasme voor de nieuwe inzichten rond *What Works* was groot. Zeker ook bij de overheid, die kansen zag de recidive terug te dringen. Niet alleen voor de inzichten zelf was er enthousiasme, ook voor het fenomeen *evidence-based* werken, dat de norm werd 'voor alle dingen'. Eerdere inzichten, ervaringskennis of nieuwe initiatieven van de werkvloer konden daar niet tegenop. Dit leidde tot verabsolutering van 'de interventie' of 'de methode' als *enig* effectief middel tegen recidive. Andere kenmerken die bijdragen aan deze effectiviteit, zoals de motivatie van de professional en diens vermogen om ook andere kwaliteiten in stelling te brengen, verdwenen uit beeld. Het leidde ook tot een sterk instrumentele opvatting over het opleiden van professionals. Professionele waarden, ervaringskennis en onderling beraad werden minder relevant. Het ging erom dat iedereen de beschreven stappen van de interventie of methodiek kon uitvoeren. Op die manier leek de nieuwe professionele kennis eerder *tussen* de professional en

diens resultaten te staan dan dat zij een instrument in handen *van* de professional was.

Inmiddels is er meer duidelijkheid over de beperktheid van het predicaat *evidence-based* werken, zoals ook elders in dit themanummer is beschreven door Rovers. Vooral de contextloze toetsing van de interventies wordt nu erkend als een manco voor de ontwikkeling van echt effectief werken. In de afgelopen jaren is ook bij de reclassering deze nieuwe opvatting van *evidence-based* werken het pleit aan het winnen, evenals het belang van professionele waarden, ervaringskennis en reflectie. Als blijkt hiervan worden initiatieven van reclasseringswerkers die zelf een nieuwe werkwijze ontwikkelen steeds vaker serieus genomen en worden deze, op verzoek van de reclassering, beschreven en onderzocht. Hierdoor worden professionals aangesproken als medeontwikkelaars van hun vak.

4. *Selectieve adoptie van kennisbronnen*

De combinatie van het vernieuwde bedrijfsmodel en de strikte interpretatie van *evidence-based* werken heeft de ontvankelijkheid voor de nieuwe kennisinzichten rond *What Works* beperkt tot die principes die konden worden ingepast. Dit leidde tot het verwaarlozen van een drietal andere door Andrews en Bonta beschreven principes van effectiviteit:

1. het principe van multimodaal werken: interventies op het gebied van cognities, gedrag en attitudes zijn effectiever als ze worden aangevuld met interventies in het sociale systeem, wonen en werken;
2. het principe van continuïteit: interventies moeten worden aangeboden in een goede samenhang met elkaar en met interventies van anderen; en
3. het principe van professionaliteit: overstijgend belang van algemene kwaliteiten van professionals en van de kwaliteit van de organisatie die hen faciliteert.

Deze principes kwamen niet aan bod in het bedrijfsklimaat dat was gericht op afzonderlijke producten boven samenhang en op interventies boven professionals. Recent kwam juist voor deze veronachtzaamde principes meer wetenschappelijke aandacht en onderbouwing (Trotter, 1999; Skeem e.a., 2007; Wampold, 2007; Menger, 2009;

McNeill, 2006; Vogelvang, 2009, 2011). Mede hierdoor is de invloed hiervan op het reclasseringswerk sterk aan het toenemen.

5. *Implementatie van grote veranderingen met kleine middelen*

In de afgelopen decennia was bij de reclassering sprake van grote veranderingen. Deze grote veranderingen zijn destijds echter met tamelijk kleine middelen geïmplementeerd. En daarbij zijn vooral de instrumentele implicaties (wat moeten we voortaan anders dóén?) benadrukt, vaak tot op het niveau van gedetailleerde instructies. Hierin wijken de reclasseringsorganisaties overigens niet af van andere bedrijven of van overheden. Samenhangend implementeren van grote vernieuwingen is buitengewoon ingewikkeld. Een dialoog tussen professionals onderling en met managers op het niveau van waarden, overtuigingen en denkwijzen brengt vanuit bestuurlijk perspectief potentiële risico's met zich mee. De risico's van het alternatief – waarden en overtuigingen buiten de dialoog houden – zijn wellicht meer ondermijnd en worden vaak pas op langere termijn zichtbaar, in de vorm van verschillende uitingen van *reactance*.⁵ Zoals lijdzaam verzet, roomser zijn dan de paus ('als het dan toch zo moet, dan doen we het toch zo'), blijven volharden in 'achterhoedegevechten', of professionele handelingsverlegenheid. Dit laatste als gevolg van het feit dat de professionals nieuwe handelingen aanleren die niet meer (geheel) consistent zijn met hun eerdere professionele waarden, waarbij ook de opgebouwde ervaringskennis niet altijd meer soelaas biedt en waarbij de eigen creatieve oplossingen nooit lijken te kunnen voldoen aan de norm van *evidence-based*. Een deel van de professionals zoekt dan een nieuw houvast in steeds gedetailleerdere instructies. De protocollering die in dit themanummer aan de orde is, kan voortkomen uit een zichzelf versterkend proces van steeds gedetailleerdere instructies voor steeds meer houvast zoekende professionals. Mede daardoor worden methodieken soms veel gedetailleerder en strikter geprotocolleerd dan te rechtvaardigen is op grond van onderzoek.

5 Deze term wordt in de psychologie gebruikt voor verzet tegen inperking van autonomie.

Conclusie

Centrale vraag in dit artikel was: 'Hoe verhoudt professionaliteit zich tot de tendens om protocollen op te stellen voor allerlei werkprocessen, waar voorheen sprake was van een zekere autonomie voor professionals of collegiale verbanden om deze processen naar eigen inzicht in te richten?'

De eerste conclusie, uitgaande van het model van De Jonge (2011), is dat protocollering van werkprocessen niet op gespannen voet hoeft te staan met professionaliteit. Professionals worden geacht hun handelen af te stemmen op wetenschappelijke literatuur en waar enigszins mogelijk te werken volgens principes waarvan effectiviteit is aangetoond. Waar een goed uitgewerkte methodiek dit kan ondersteunen, is het een versterking van de professionaliteit. En waar een instrument voor risicotaxatie de professional kan behoeden voor blinde vlekken en kokervisies en de foutenkans kan doen afnemen, is het noodzakelijk. In het algemeen werken juist professionals met een hoge maatschappelijke status en een hoogontwikkelde expertise ook met goed onderbouwde methoden en instrumenten. Op basis van een groeiend expliciet en goed toepasbaar kennisbestand is in het reclasseringswerk sprake van dergelijke methoden en instrumenten. Dat neemt niet weg dat professionaliteit wel op gespannen voet staat met protocollen als deze handelingen voorschrijven op dermate gedetailleerde wijze, dat ruimte voor aanpassingen aan de context verdwijnt.

De tweede conclusie is dat met de groei van het kennisbestand en de verbeterde opleiding voor reclasseringswerkers de professionele ruimte had kunnen toenemen, maar dat dit in de jaren na de eeuwwisseling niet het geval was. Dit gebrek aan ruimte hing niet samen met de toename van kennis en methoden, maar met enkele trends die interfereerden met de introductie hiervan. Achter de vraag naar meer professionele ruimte gingen daardoor ook andere vragen schuil. Vragen over de verschuivingen in positie van de reclassering en de professionele waarden die daarmee samenhangen, en over samenhang tussen controlerende en begeleidende activiteiten die door professionals – op grond van hun ervaringskennis en op grond van wetenschappelijke onderbouwing – belangrijk werd gevonden. Vragen ook over het belang van continuïteit, die was verminderd met de introductie van outputfinanciering, en over de waarde van hun eigen ervaringskennis

en innovatieve oplossingen, die het leken af te leggen tegen de alomvattende norm van *evidence-based* werken.

De derde conclusie is dat de reclassering sinds enkele jaren een nieuw evenwicht zoekt – en lijkt te vinden – waarbij de professional weer kan worden aangesproken op de volledige professionele expertise, dus inclusief erkenning van *tacit knowledge* en professionele ruimte.

Diverse initiatieven geven hier blijk van. Ook is de laatste jaren een grotere openheid ontstaan voor de adoptie van onderzoeksbevindingen en principes van effectiviteit die niet meteen zijn in te passen in het bedrijfsmodel, zoals de principes van continuïteit en professionaliteit. De pilot Motie-Van Velzen en Teeven leidde onder meer tot een versoepeling van de productieregels om de continuïteit te vergroten, zodat bijvoorbeeld pretoezicht, voordat er een opdracht ligt, kan worden gefinancierd als de reclassering dit nodig acht. Ook het initiëren van praktijkgericht onderzoek geeft blijk van openheid voor vernieuwingen. En sinds vorig jaar staat in de interne beleidsplannen van de reclasseringsorganisaties 'de professional centraal'. Dit heeft ook gevolgen voor het interne opleidingshuis van de reclassering, dat niet meer (alleen) koerst op handelingsinstructies, maar ook op het stimuleren van professionele verantwoordelijkheid en het benutten van professionele ruimte. Vanuit het gezichtspunt van effectiviteit zijn dit noodzakelijke stappen. Wil een fundamentele vernieuwing niet alleen op papier, maar ook feitelijk haar beslag krijgen, dan is een *inhoudelijke* adoptie tot op het niveau van professionele waarden en overtuigingen door een aanzienlijk aantal werkbegeleiders, vakvolwassenen en senior professionals nodig. Dit kan het zichzelf versterkende proces van steeds verdere protocollering ten behoeve van steeds meer houvast zoekende professionals tegengaan of verminderen. En waar dat gebeurt, kunnen de professionals zelf, op de kracht van hun eigen motivatie en verantwoordelijkheid, de dragers zijn van professionele vernieuwingen en van de effectiviteit van het reclasseringswerk.

Literatuur

Andrews, D., J. Bonta

The psychology of criminal conduct

Cincinnati, Anderson Publishing Co, 1994

Andrews, D., J. Bonta

The psychology of criminal conduct

Cincinnati, Anderson Publishing Co, 1998 (2de druk)

Bosker, J., E. de Jonge e.a.

Vakmanschap van de reclasseringswerker. Verslag en reflecties van het gelijknamige congres

Professionaliteit.nu, 2011

Frissen, P.H.A., P.M. Karre

Verslaafd aan regels? Strategieën voor regelreductie en professionalisering in de verslavingsreclassering

Amersfoort, SVG/NSoB, 2010

Geuijen, K., A. Bos e.a.

Hoe neem je ruimte? Hoe regel je ruimte? Verslag van een onderzoek naar de pilot Motie van Velzen

Utrecht, USBO/KSI, 2010

Heinrich, J.P.

Particuliere reclassering en overheid in Nederland sinds 1823

Arnhem, Gouda Quint, 1995

Jagt, L.

Moet dat nou? Hulpverlening aan onvrijwillige cliënten

Houten, Bohn Stafleu van Loghum, 2001

Jagt, L., N. Jagt

Van Richmond naar Reid. Bronnen en ontwikkeling van taakgerichte hulpverlening in het maatschappelijk werk

Houten, Bohn Stafleu van Loghum, 2008

Jonge, E. de

Professionaliteit. Een model van kern en context

Professionaliteit.nu, 2011

Kamphuis, M.

Wat is social casework?

Alphen aan den Rijn, Samson NV, 1950

Krechtig, L., M. Lans e.a.

Begeleiding bij toezicht; handboek reclassering

Utrecht, HU/KSI, 2012

Laan, G. van der

Legitimatatieproblemen in het maatschappelijk werk

Amsterdam, SWP, 1990

Linde, M. van der

Doe wel, maar... zie om

Utrecht, HU/KSI, 2011 (openbare les bij de aanvaarding van het lectoraat Geschiedenis van het Social Work)

Lipsey, M.W., F.T. Cullen

The effectiveness of correctional rehabilitation: A review of systematic reviews

The Annual Review of Law and Social Sciences, jrg. 3, 2007, p. 297-320

Martinson, R.

What works? Questions and answers about prison reform
Public Interest, jrg. 35, 1974,
p. 22-35

McNeill, F.

A desistance paradigm for offender management
Criminology and Criminal Justice, jrg. 6, 2006, p. 39-62

Menger, A.

Voorwaardelijk, gedwongen, outreachend, bemoeizorg of gewoon AMW?
Tijdschrift voor de Sociale Sector, jrg. 6, 1997, p. 10-13

Menger, A.

Wie werkt? Over het vakmanschap van de reclasseringswerker
In: J. Hermanns en A. Menger (red.), *Walk the line. Over continuïteit en professionaliteit in het reclasseringswerk*, Utrecht, Hogeschool Utrecht, 2009, p. 69-110 (openbare les maart 2009)

Menger, A., J. Bouwes

Activerende hulpverlening. Een methodiek voor hulpverlening aan langdurig werkzoekenden
Rotterdam, HRO, 1995

Menger, A., L. Krechtig

Het delict als maatstaf. Methodiek voor werken in gedwongen kader
Amsterdam, SWP, 2004

Perlman, H.H.

Social casework, a problem-solving process
Chicago, 1949

Reid, W.J., L. Epstein

Task centered casework
New York, Columbia University Press, 1972

Riet, N. van, H. Wouters

Casemanagement
Amsterdam, SWP, 1994

Rooney, R.H.

Strategies for work with involuntary clients
New York, Columbia University Press, 1992

Seligman, M.E.P.

Helplessness: On depression, development and death
San Francisco, W.H. Freeman, 1975

Skeem, J., J. Loudon e.a.

Assessing relationship quality in mandated treatment: Blending control with care
Psychological Assessment, jrg. 19, nr. 4, 2007, p. 8-15

Tonkens, E.

Mondige burgers, getemde professionals. Marktwerking en professionaliteit in de publieke sector
Amsterdam, Van Gennep, 2008

Trotter, C.

Working with involuntary clients: A guide to practice
Thousand Oaks (CA), Sage, 1999

Vogelvang, B.

Een sterk verhaal. Over de invloed van reclasseringswerkers op stoppen met criminaliteit na detentie
Den Bosch, Avans, 2009

Vogelvang, B.

Familierelaties en het stoppen met misdaad; aangrijpingspunten voor het reclasseringswerk
Justitiële verkenningen, jrg. 37, nr. 5, 2011, p. 102-120

Wampold, B.

Psychotherapy: The humanistic (and effective) treatment
American Psychologist, jrg. 62, nr. 8, 2007, p. 857-873

Weggeman, M.

Leiding geven aan professionals? Niet doen! Over kenniswerkers, vakmanschap en innovatie
Schiedam, Scriptum, 2008

Wormith, J., R. Althouse e.a.

The rehabilitation and reintegration of offenders. The current landscape and some future directions for correctional psychology
Criminal Justice and Behavior, jrg. 34, 2007, p. 879-892

Gimme hope

De rol van hoop in het werk van groepsleiders in een justitiële jeugdinrichting

*M.J. Geenen**

'Gimme hope, Joanna' zingt een vierkoppig Moluks vrouwenkoor in de tot 'kerk' omgebouwde bezoekersruimte annex personeelsrestaurant van de justitiële jeugdinrichting (JJI). Tien jongens en vijf vrijwilligers zitten in een cirkel rondom pastor Arie. Op bijzondere feestdagen, zoals vandaag met Pasen, zijn er live muzikanten. Het lied zal niet zijn gekozen vanwege apartheid in Johannesburg (Joanna), maar ongetwijfeld omwille van hoop als thema van Pasen. De kerkdienst vormt voor verscheidene jongens een oase in de hectiek van de inrichting. Dit artikel gaat over hoop en positieve bejegening van professionals in een JJI. Niet alleen de gehanteerde methodiek, maar ook de bejegening van groepsleiders bepaalt immers het resultaat van het verblijf in een JJI. Welke rol spelen een positieve bejegening en hoop in het werk van groepsleiders? Wat staat een hoopvolle oriëntatie in de weg? En wat helpt groepsleiders deze barrières weg te nemen en hoop te ontwikkelen, te behouden en in te zetten in hun werk?

Aandacht voor álle werkzame factoren

De opvattingen over werkzame factoren in interventies bij veroordeelden zijn in de laatste decennia flink verbreed; lag aanvankelijk veel nadruk op het belang van – bij voorkeur *evidence-based* – methodieken, tegenwoordig wordt de relationele rol van de hulpverlener óók belangrijk geacht.

* Drs. Marie-José Geenen is als docent en supervisor verbonden aan de Academie voor Sociale Studies en als onderzoeker aan het lectoraat Jeugd & Veiligheid van Avans Hogeschool. Zij doet promotieonderzoek naar de aard van de relatie tussen groepsleiders en jongens in een justitiële jeugdinrichting.

In de context van gedragsverandering van gedetineerden hebben enkele ontwikkelingen bijgedragen aan meer aandacht voor de rol van professionals. Dat is allereerst de *What Works*-benadering, die met het RNR-model (*risks, needs en responsivity*) in het criminologische kader een fundament heeft gelegd voor het zoeken naar de meest effectieve programma's. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar de kwaliteit van het programma, maar ook naar een goede match tussen programma, doelgroep en werker (Andrews en Bonta, 2007). Tezelfdertijd is in de therapeutische setting de aandacht voor de werkzaamheid van *common factors* gegroeid; niet alleen methodieken bepalen het succes van een hulpverleningscontact, ook kenmerken van de professional en van de cliënt en de relatie tussen professional en cliënt dragen daaraan bij (Hubble e.a., 1999). In latere instantie aangevuld met het effect van de wisselwerking tussen methode, professional en cliënt (Hubble e.a., 2010). Een dergelijke, meer omvangrijke visie op veranderingsprocessen is ook terug te vinden in pleidooien met betrekking tot een 'distance-focused' aanpak voor gedetineerden. Daarin wordt uitdrukkelijk aandacht besteed aan de rol die professionals spelen in het proces van stoppen met criminaliteit (Burnett en McNeill, 2005; Farrall en Maruna, 2004).

Kortom, er is een andere opvatting ontwikkeld over professionaliteit in dit type interventies. In de huidige opvatting over gedragsverandering in de justitiële jeugdzorg wordt niet alleen de gehanteerde methodiek als belangrijke werkzame factor beschouwd, maar ook de jongere zelf, zijn begeleider en de relatie tussen deze twee. In JJI's is de relatie van jongeren met hun directe begeleiders, de groepsleiders,¹ van belang voor potentiële gedragsverandering. Groepsleiders brengen immers veel tijd door met de jongeren en vervullen diverse taken: ouderlijke taken (eten, verzorging, bijbrengen discipline), therapeutische taken (coaching, aanleren sociale vaardigheden) en sociale taken (samen spelletjes doen, film kijken, samen sporten). Die verschillende rollen creëren de mogelijkheid voor groepsleiders om relaties aan te gaan met jongeren die bijdragen aan gedragsverandering (Moses, 2000).

1 Groepsleider wordt hier gehanteerd als verzamelnaam voor drie soorten functies: groepsleider, pedagogisch medewerker en senior pedagogisch medewerker.

Positieve bejegening

Hoe en in hoeverre de relatie tussen groepsleiding en jongeren recidive na detentie beïnvloedt, is niet bekend. Wel kan worden gesteld dat het succes van een verblijf in een JJI sterk afhangt van de bereidheid van de jongere om te werken aan gedragsverandering. Werken aan gedragsverandering is het hoofddoel van het verblijf in de JJI en vormt de basis van de *Youturn*-methodiek (de methodiek die in alle JJI's wordt gehanteerd). *Youturn* is een combinatie van het Sociaal Competentiemodel en de Equiptraining. Het Sociaal Competentiemodel is gericht op competentievergroting bij jongeren door middel van het bewust hanteren van bekrachtigingstechnieken. Equip is een groepstherapeutisch programma gericht op het doorbreken van ego-centrisme en het aanleren van sociale en cognitieve vaardigheden, moreel denken en verantwoordelijkheid voor eigen handelen. Jongeren worden met de *Youturn*-methodiek geprikkeld na te denken over gemaakte keuzes en over in de toekomst te maken keuzes. De groepsleider vervult daarin een belangrijke rol. Dat gebeurt bij trainingsonderdelen zoals Equip, maar wellicht meer nog in de alledaagse omgang op de groep: onder het eten, het corveeën, samen sporten, bij een tussendoorgesprekje, of in een-op-eengesprekken en groeps gesprekken.

Een positieve bejegening van de jongeren door groepsleiders is belangrijk voor gedragsverandering. Een open, dat wil zeggen een niet-repressieve, relatie tussen groepsleider en jongere stimuleert behandelmotivatie en leidt tot een grotere interne beheersingsoriëntatie (*locus of control*) bij jongeren. Dat wil zeggen dat jongeren de gevolgen van hun handelen meer aan zichzelf toeschrijven en meer geneigd zijn daarvoor hun verantwoordelijkheid te nemen (Van der Helm e.a., 2009). Onderzoek laat eveneens zien dat als de jongeren de relatie met de groepsleiders positief ervaren, zij zich veiliger voelen, meer autonomie ervaren en minder stressgevoelens rapporteren (Eichelsheim en Van der Laan, 2011). Autonomie, minder stress en een gevoel van veiligheid zijn belangrijke ingrediënten voor versterking van veranderbereidheid en behandelmotivatie.

Hoop

Hoewel hoop een belangrijke rol speelt in positieve bejegening, gaat er nog relatief weinig aandacht uit naar de rol van hoop in de professional-cliëntrelatie in de justitiële jeugdzorg. Hoop wordt in de eerdergenoemde 'common factors'-discussie als een belangrijke factor beschouwd in veranderingsprocessen (Snyder e.a., 1999). Hoop is 'wensende verwachting dat iets goeds, dat nog onzeker is en in de toekomst ligt, werkelijkheid zal worden' volgens het woordenboek van Van Dale (2006). Hoop is te definiëren als een combinatie van een doel voor ogen hebben en de verwachting dat het zal lukken om dat doel te bereiken (Snyder, 2002). Dat doel ligt in de toekomst en heeft een persoonlijke betekenis (Stephenson, 1991). Hoop is dus breder dan de term uitkomstverwachting. In hoop zit iets wat je wenst, soms tegen beter weten in of in elk geval niet per se gestoeld op verwachtingen. Zij heeft een emotionele component (de wens om een doel te realiseren) en een motivationele component (de wens om het doel dichterbij te brengen).

Er zijn in deze context twee partijen die hoop kunnen koesteren: de professional en de jongere. Hoop van beiden kan uitkomsten van interventies beïnvloeden (Duncan en Miller, 2000). Hoop van jongeren over hun eigen kansen en mogelijkheden kan stimulerend werken in gedragsverandering. Uit onderzoek onder volwassen gedetineerden blijkt bijvoorbeeld dat gedetineerden die hoopvol zijn over hun toekomst, beter kunnen omgaan met de problemen die zij buiten de gevangensismuren tegenkomen en dat vergroot hun kans om uit de criminaliteit te blijven (Burnett en Maruna, 2004).

In dit artikel wordt gekeken naar de betekenis van hoop die groepsleiders koesteren. Hoop heeft betekenis voor henzelf en voor de pupillen met wie zij werken.

Hoop van groepsleiders in de mogelijkheden en kansen van jongeren kan jongeren de kracht geven om te geloven dat een betere toekomst mogelijk is en het kan hen stimuleren en motiveren daaraan te gaan werken. Groepsleiders die hoopvol zijn dat jongeren na detentie op het rechte pad blijven, voeden het vertrouwen van jongeren in hun eigen mogelijkheden en kansen. Dat laatste is bekend geworden als het Pygmalioneffect: als een professional met autoriteit (docent, hulpverlener, manager) zijn positieve verwachtingen projecteert op zijn 'ondergeschikte' (kind, cliënt, werknemer), dan vergroot dat de kans

dat die persoon meer gaat geloven in eigen mogelijkheden en zich naar deze positieve verwachtingen gaat gedragen (Rosenthal, 2002). Hoop van groepsleiders werkt niet alleen motiverend en stimulerend voor jongeren, zij voedt ook de eigen motivatie en inspiratie van groepsleiders en biedt bescherming om met lastige werksituaties om te gaan. Hoop werkt op deze manier als brandstof voor groepsleiders. Het geeft hun energie om uitdagingen in hun werk aan te gaan en is een bron van motivatie en inspiratie. Hoop op een goede toekomst voor hun cliënten en hoop op het overwinnen van obstakels en tegenslagen houden het werk van professionals zinvol en motiveert hen om te blijven investeren in hun cliënten (Flesaker en Larsen, 2012).

Hoop in de mentor-pupilrelatie

Dat het mes aan twee kanten snijdt, blijkt ook uit eigen onderzoek onder twintig koppels van mentoren en jongens in een JJI (Geenen en Schroen, 2012). Iedere jongere in een JJI krijgt een mentor toegewezen. Die mentor heeft een rol in het opstellen van perspectiefplannen en is vast aanspreekpunt voor de ouders/verzorgers van de jongere en voor interne en externe contacten. Mentor en pupil hebben regelmatig een-op-eengesprekken. Jongeren accepteren over het algemeen meer van hun mentor dan van andere groepsleiders (Eichelsheim en Van der Laan, 2011).

Mentoren blijken positiever te zijn over de kansen van 'hun' jongen dan over andere jongens in de groep en omgekeerd zijn de jongens positiever over de eigen mentor dan over andere groepsleiders (Geenen en Schroen, 2012). De jongeren voelen zich door de hoop van hun mentor gesteund en gemotiveerd om hun best te doen. De mentoren halen voldoening en motivatie voor hun werk uit hun hoop dat er mogelijkheden zijn voor de jongeren om na detentie een delictvrije toekomst te creëren.

In het mentor-pupilcontact is het gemakkelijker voor de mentor om hoopvol te zijn over jongeren dan in de contacten met andere jongeren in de groep, omdat er tijd en ruimte is om een wat diepgaandere relatie aan te gaan. Mentoren blijken meer hun best te doen om hoopvol te zijn over hun pupillen dan over andere jongens in de groep. Die hoopvolle oriëntatie is niet naïef. De mentoren zijn realistisch over de kansen van jongeren na vertrek uit de JJI en zijn zich terdege bewust

dat jongens, ondanks goede voornemens, na vertrek weer gemakkelijk voor de verleiding van de criminaliteit kunnen vallen. Zij blijven desondanks hoop koesteren dat het 'hun' jongere zal lukken als hij eenmaal buiten de poort staat.

Groepsleiders hebben allereerst pedagogische motieven voor de hoop, die zij – soms tegen beter weten in – koesteren; ze vinden dat ze jongeren positief moeten benaderen en stimuleren. Daarnaast geeft positief blijven de groepsleiders voldoening en motivatie: 'Als je zelf het idee hebt dat het gaat lukken met de jongere, ben je positiever en heb je ook een betere relatie met jouw mentorpupil', zegt een van de mentoren.

Jongeren geven aan het prettig te vinden dat hun mentor hoop heeft dat het goed met hen zal gaan en zeggen zich daardoor gestimuleerd te voelen om te investeren in hun toekomst. Een van de jongens zegt over zijn mentor: 'Hij gelooft in mij. Hij zegt: "Ik denk wel dat jij ver gaat komen en dat je niet meer in aanraking met de politie komt en dat je je school afmaakt, dat je kan werken." Dan krijg ik juist meer motivatie om het te doen, hè.'

Belemmeringen

Een hoopvolle houding van groepsleiders werkt stimulerend en motiverend, zowel voor de groepsleiders zelf als voor de jongeren die zij begeleiden. Maar hoop krijgt niet gemakkelijk de ruimte in een JJI. In de basismethodiek *Youturn* nemen mentorgesprekken weliswaar een belangrijke plek in, maar in de praktijk ervaren mentoren knelpunten in het voeren van mentorgesprekken. Een te strak format (verplicht gebruik van formulieren) wordt als een keurslijf ervaren. Bovendien staat werkdruk het frequent en in alle rust voeren van gesprekken in de weg (Hendriksen-Favier e.a., 2010, p. 106). Juist een-op-eencontacten, waarin ruimte is voor vertrouwelijkheid en persoonlijk contact, bieden kansen voor hoop. Een stuk lastiger is het voor groepsleiders om in de groep een hoopvolle houding te ontwikkelen en te laten zien. Er zijn diverse andere aspecten aan de JJI die dat in de weg kunnen staan. Vijf aspecten passeren hier kort de revue: groepsdynamiek, weerstandsreacties, agressie, multiproblematiek van jongeren en hoge recidivecijfers.

In de groep moeten groepsleiders hun aandacht verdelen over alle jongeren. De groepsdynamiek in een JJI is turbulent. Jongeren hebben te maken met groepsdruk en een apenrotscultuur, waarin zij hun positie moeten verwerven en behouden. Zeker in een kortverblijfgroep zijn rollen en posities constant in beweging: wie vandaag leider is, kan morgen het 'pisaaltje' van de groep zijn en omgekeerd. Jongeren leren bovendien al snel om strategisch te reageren op regels en procedures en kunnen kat-en-muisspelletjes aangaan met groepsleiding als het gaat om drugs of andere verboden middelen (Hanrath, 2011). Niet alleen de hectiek in de groep kan een positieve bejegening en hoopvolle houding onder druk zetten, ook weerstand en agressie bemoeilijken dat. Het verblijf in een JJI is een gedwongen verblijf en jongeren zullen daar – zeker in het begin – tegen ageren en met weerstand en tegenzin in de groep verblijven. Agressie gericht op groepsleiders of jongeren onderling kan leiden tot gevoelens van onveiligheid bij groepsleiders (Van der Helm e.a., 2011).

Naast groepsdynamica, weerstand en agressie maakt ook de gedragsproblematiek waar veel jongeren mee kampen het opbouwen en onderhouden van hoop tot een lastige opgave voor groepsleiders. Groepsleiders in een JJI hebben niet met doorsneejongeren te maken, die te maken hebben met 'gewone' opvoedproblemen en bij het verkennen van hun grenzen in delictgedrag zijn geraakt. Veel jongeren komen uit een instabiele thuissituatie en zijn beschadigd in hun vertrouwen jegens volwassenen. Een deel van de jongeren heeft een psychiatrische stoornis, is zwakbegaafd of licht verstandelijk beperkt. Dat vereist extra inspanning van de groepsleiding om gedrag goed in te schatten en er adequaat mee om te gaan.

En tot slot zijn recidivecijfers niet erg hoopgevend voor het werk in een JJI. Als groepsleider wil je graag dat je jongeren uit de criminaliteit kunt halen, maar het recidivecijfer van jongeren in een JJI schommelt al jaren rond de 50% (Wartna e.a., 2010).

Kortom, werken in een leefgroep in een JJI is werken in een hectische omgeving, waarin je moet kunnen balanceren tussen structuur bieden en emotionele ondersteuning, tussen beheersmatig en disciplinerend werken en stimulerend en motiverend werken. Groepsleiders hebben te maken met incidenten, agressie, weerstand en gebrek aan coöperatie. Dat kan leiden tot gevoel van verlies van controle. Dit kan bij groepsleiders angst oproepen en hen doen grijpen naar repressie en controle (Hanrath, 2009; Van der Helm e.a., 2011). Een op repressie en

controle gerichte houding van groepsleiders vergroot de kans op weerstandsreacties bij jongeren. Dat heeft een weerslag op het leefklimaat en op de relatie met jongeren, die wars zijn van groepsleiders die al te strikt op regels gaan zitten (Eichelsheim en Van der Laan, 2011) of hun macht misbruiken (Donker en De Bakker, 2012). Groepsleiders en jongeren raken zo gevangen in een cirkel van wantrouwen.

Een dergelijke dynamiek in de groep van een JJI triggert negatieve verwachtingen over jongeren bij groepsleiders, mogelijk ook wanhoop en cynisme, en herbergt het risico in zich dat groepsleiders hun werkplezier verliezen of zelfs in een burn-out te raken. Dan kan het omgekeerde van het Pygmalioneffect in werking treden, het Golemeffect: lage of negatieve verwachtingen die tot demotivatatie leiden (Babad, e.a., 1982). Rovers, die in dit verband spreekt over het *belief-effect* (2008), oppert dat een dergelijk mechanisme van 'selffulfilling prophecy' bij justitiële jeugdinterventies eerder in negatieve dan in positieve zin zal uitwerken.

Slot

Hoop vormt geen panacee voor het werken in een JJI, maar kan zowel aan het welbevinden van groepsleiders als aan gedragsverandering bij jongeren bijdragen. 'To offer hope you must have hope', schrijven Flesaker en Larsen (2012), en dat is niet gemakkelijk in de moeilijke werksituaties waarmee groepsleiders in een JJI geconfronteerd worden. Hoop is te beschouwen als een competentie die te ontwikkelen is. Hoop is er echter niet zomaar, dat vraagt onderhoud.

Een belangrijke basis voor het ontwikkelen van hoop wordt gelegd in goede scholing en adequate aansturing door leidinggevendenden. Groepsleiders moeten voldoende kennis en kunde hebben in het werken met jongeren met psychische problematiek, het begeleiden van groepsdynamische processen, het omgaan met weerstandsreacties en agressie en het signaleren en voorkomen van de spiraal van wantrouwen waarin jongeren terecht kunnen komen. Het is bovendien van belang dat groepsleiders adequaat worden aangestuurd door leidinggevendenden. Actief leiderschap, gericht op transformatie, zorgt voor minder angst en meer flexibiliteit bij groepsleiders en heeft een positievere bejegening van jongeren tot resultaat (Van der Helm e.a., 2011).

De belangrijkste sleutel voor hoop ligt bij de groepsleiders zelf. Aan de ene kant dienen zij zich bewust te zijn van het effect dat hoop heeft op hun eigen welbevinden en dat van de jongeren en dat hoop te leren is en te ontwikkelen. Aan de andere kant moeten zij leren omgaan met negatieve of teleurstellende ervaringen. Dus enerzijds hoop voeden en anderzijds werken aan de belemmeringen voor hoop.

Reflectie kan de groepsleiders helpen bewust stil te staan bij hun ervaringen en daaruit te leren. In retrospectief bespreken van ervaringen kan op basis van mondelinge of schriftelijk ingebrachte casuïstiek, eventueel video-opnamen.

Boendermaker (2012) ziet als belangrijkste doel van dergelijke reflectie in jeugdzorg: feedback krijgen op de mate waarin en de wijze waarop je als professional de werkzame elementen in de interventie toepast. Reflectie die gericht is op het uitvoeren van de interventie en niet op de persoonlijke ervaring van de groepsleider in die uitvoering, herbergt het risico in zich dat de reflectie eenzijdig gericht is op cognitie (denken) en niet op emotie (voelen) en motivatie (willen) in het handelen. Terwijl denken, voelen en willen nauw verbonden zijn aan elkaar en alle drie van invloed op het handelen (Geenen, 2010). Gedragsgerichte reflectie die alleen gericht is op wat werkt en wat niet en wat je een volgende keer anders zou kunnen of moeten doen, kan op korte termijn zinvol zijn, maar draagt op de lange termijn niet bij aan professionele ontwikkeling of aan verandering van gedachten, gevoelens of intenties. Dergelijke reflectie volstaat niet bij de vaak pittige ervaringen die groepsleiders opdoen, waarbij heftige gevoelens van angst of onveiligheid kunnen spelen. Om daarmee te leren omgaan is ook betekenisgerichte reflectie nodig (Mansvelder-Longayroux e.a., 2007), dat wil zeggen reflectie gericht op het onderzoeken van gevoelens, gedachten, overtuigingen en intenties die samengaan met het handelen. Juist in de context van een JJI, waarin groepsleiders geconfronteerd worden met een pittige doelgroep, weerstandsreacties, agressie en incidenten, past een vorm van reflectie die verder gaat dan de vraag 'doe ik het goed?' Door te reflecteren creëren groepsleiders meer inzicht in ervaringen die zij opdoen in de interactie met jongeren in de groep, ontwikkelen zij meer inzicht in hun kwaliteiten en leren ze hoe ze omgaan met lastige werksituaties, bouwen ze meer veerkracht op en creëren ze nieuwe handelingsperspectieven om met lastige situaties om te gaan. Zo creëren groepsleiders hun eigen voedingsbodem voor een positieve bejegening van jongeren en voor hoop, die hun zelf

meer werkplezier kan geven en de jongeren motiveert tot gedragsverandering.

Literatuur

Andrews, D.A., J. Bonta

The psychology of criminal conduct

Cincinnati, Anderson, 2007 (4de druk)

Babad, E., Y. Inbar e.a.

Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers

Journal of Educational Psychology, jrg. 74, nr. 4, 1982, p. 459-474

Boendermaker, L.

Actief leren op de werkvloer versterkt werkzame factoren in de jeugdzorg. Implementeren = reflecteren

Maatwerk, vakblad voor maatschappelijk werk, jrg. 13, nr. 1, 2012, p. 23-26

Burnett, R., S. Maruna

So 'prison works', does it? The criminal careers of 130 men released from prison under Home Secretary, Michael Howard

The Howard Journal of Criminal Justice, jrg. 43, nr. 4, 2004, p. 390-404

Burnett, R., F. McNeill

The place of the officer-offender relationship in assisting offenders to desist from crime

Probation Journal, jrg. 52, nr. 3, 2005, p. 221-242

Donker, A., W. de Bakker

Vrij na een PIJ. Voorspellende factoren van acceptatie vrijwillige nazorg en recidive na een PIJ-maatregel

Leiden, Hogeschool Leiden, Lectoraat Jeugd, 2012

Duncan, B., S. Miller

The heroic client. A revolutionary way to improve effectiveness through client directed, outcome informed therapy

San Francisco, Jossey-Bass, 2000

Duncan, B., L. Miller e.a.

The heart & soul of change. Delivering What Works in therapy
Washington (DC), American Psychological Association, 2010 (2de druk)

Eichelsheim, V.I., A.M. van der Laan

Jongeren en vrijheidsbeneming. Een studie naar de wijze waarop jongeren in justitiële jeugdinrichtingen omgaan met vrijheidsbeneming

Den Haag, WODC/Boom Juridische uitgevers, 2011

Farrall, S., S. Maruna

Desistance-focused criminal justice policy research: Introduction to a special issue on desistance from crime and public policy

The Howard Journal of Criminal Justice, jrg. 43, nr. 4, 2004, p. 358-367

Flesaker, K., D. Larsen

To offer hope you must have hope
Qualitative Social Work, jrg. 11, nr. 1, 2012, p. 61-79

Geenen, M.-J.

Reflecteren. Leren van je ervaringen als sociale professional
Bussum, Coutinho, 2010

Geenen, M.-J., C. Schroen

Hij gelooft in mij. De kracht van positieve verwachtingen in de justitiële jeugdzorg

Sozio, jrg. 17, 2012, p. 28-33

Hanrath, J.

Opvoeden in een gesloten inrichting: een contradictio in terminis?
Proces, jrg. 88, nr. 3, 2009, p. 182-187

Hanrath, J.

Strategische interacties in de leefgroep

In: P. van der Helm, J. Hanrath e.a. (red.), *Wat werkt in de gesloten jeugdzorg*, Amsterdam, Uitgeverij SWP, 2011, p. 128-150

Helm, P. van der, I. Boekee e.a.

Fear is the key: Keeping the balance between flexibility and control in a Dutch youth prison
Journal of Children's Services, jrg. 6, nr. 4, 2011, p. 248-263

Helm, P. van der, M. Klapwijk e.a.

'What Works' for juvenile prisoners: The role of group climate in a youth prison

Journal of Children's Services, jrg. 4, nr. 2, 2009, p. 36-48

Hendriksen-Favier, A., C. Place e.a.

Procesevaluatie van Youturn: instroomprogramma en stabilisatie- en motivatieperiode. Fasen 1 en 2 van de basismethodiek in justitiële jeugdinrichtingen

Utrecht, Trimbos-instituut, 2010

Hubble, M.A., B.L. Duncan e.a.

The heart and soul of chance: What works in therapy
Washington (DC), American Psychological Association, 1999

**Mansvelder-Longayroux, D.D.,
D. Beijaard e.a.**

The portfolio as a tool for stimulating reflection by student teachers

Teaching and Teacher Education, jrg. 23, nr. 1, 2007, p. 47-62

Moses, T.

Attachment theory and residential treatment: A study of staff-client relationships

American Journal of Orthopsychiatry, jrg. 70, nr. 4, 2000, p. 474-490

Rosenthal, R.

Covert communication in classrooms, clinics, courtrooms, and cubicles

American Psychologist, jrg. 57, nr. 11, 2002, p. 839-849

Rovers, B.

'Ze deugen nergens voor.' Het belief-effect in justitiële jeugdin interventies

In: B. Rovers en H. Moors (red.), *Geloven in veiligheid. Tegen draadse perspectieven*. Den Haag, Boom Juridische uitgevers, 2008, p. 73-112

Snyder, C.R.

Hope theory: Rainbows in the mind

Psychological Inquiry, jrg. 13, nr. 4, 2002, p. 249-275

Snyder, C.R., S.T. Michael e.a.

Hope as a psychotherapeutic foundation of common factors, placebos, and expectancies

In: M.A. Hubble, B.L. Duncan e.a. (red.), *The heart and soul of change: What works in therapy*, Washington (DC), American Psychological Association, 1999, p. 179-200

Stephenson, C.

The concept of hope revisited for nursing

Journal of Advanced Nursing, jrg. 16, nr. 12, 1991, p. 1456-1461

Wartna, B.S.J., N. Tollenaar e.a.

Recidivebericht 1997-2007. Ontwikkelingen in de strafrechtelijke recidive van Nederlandse justitiabelen

Den Haag, WODC, 2010

Veilig politiewerk: de basispolitie over geweld

*M. Gieling en E.J. van der Torre**

De Nederlandse politie streeft naar politiewerk dat gevoel voor maatschappelijke relaties koppelt aan handhaving, inclusief geweldgebruik (Van den Brink, 2010). Recent onderzoek laat echter zien dat er sprake is van een verstoord evenwicht tussen deze twee aspecten. In de selectie, opleiding en training van agenten is sinds de jaren negentig te eenzijdig gefocust op relationele kwaliteiten en is training op geweldgebruik achtergebleven. Het onderzoek *Veilig politiewerk: de basispolitie over geweldgebruik* (Van der Torre e.a., 2011) vormt de basis voor het huidige artikel. De bevindingen van dit onderzoek laten zien dat er, met betrekking tot het gebruik van geweld, onder het uitvoerende personeel in de basispolitiezorg onvrede heerst over de kwaliteit van de opleiding en training en de situatie op de werkvloer. Daarnaast onderstrepen de uitkomsten van het onderzoek ook de behoefte aan professionele standaards op dit gebied. In de hierop volgende paragrafen zullen we het onderzoek verder bespreken en dieper ingaan op de bevindingen. Allereerst zullen we een korte achtergrond schetsen van de ontwikkelingen die ten grondslag liggen aan de huidige situatie.

Een veranderend beleid

De manier waarop in de afgelopen twee decennia vorm is gegeven aan het werk van de Nederlandse politie is sterk gericht op het ontwikkelen van de sociale kwaliteiten van politiemensen. Dit komt tot uiting in zowel de selectie en training van nieuwe agenten als de waardering voor het politiewerk. De fysiek-mentale vorming is daarbij echter achtergebleven en een professionele onbalans is ontstaan (Van der Torre, 2011). De vraag is welke oorzaken ten grondslag liggen aan deze ver-

* Dr. Maike Gieling is als onderzoeker verbonden aan MGTO Onderzoek & Advies te Utrecht. Dr. Edward van der Torre is lector Gemeenschappelijke Veiligheidskunde aan de Politieacademie te Apeldoorn.

schuiving. In de jaren tachtig heerste nog een krachtige en orthodoxe politiecultuur, waarin het uitoefenen van fysieke controle over eigen gebied vooropstond en waarin veel waarde werd gehecht aan fysieke kracht en doortastend optreden. De keerzijde van deze werkwijze is bij tijden een te robuust optreden en het straatrecht dat door agenten wordt gehanteerd.

In de jaren tachtig vindt echter ook een omslag plaats in de invulling van het politiewerk. Het rapport *Politie in verandering* (Projectgroep Organisatiestructuren, 1978) brengt een beweging op gang waarbij de idealen van het zogenoemde *community policing* het uitgangspunt vormen voor het politiewerk. De politie dient de maatschappelijke banden aan te halen en breed gevormde politiemensen met een algemene taak vormen de basis van de organisatie. De nadruk ligt hierbij op het vormen van netwerken, incidenten oplossen met preventiestrategieën en het ontwikkelen van integraal beleid. Er is sprake van een sterk politiek-maatschappelijk draagvlak voor deze beweging. Nieuwe agenten worden in de herziene opleiding nadrukkelijk getraind op sociale en communicatieve vaardigheden en de fysieke vorming verdwijnt naar de achtergrond. Zo komt de regel te vervallen dat iedere agent in het begin van de loopbaan deel uitmaakt van de Mobiele Eenheid. Het uitvoerende niveau ondervindt dat op de werkvloer de 'oude' manier van werken wordt gedisciplineerd. Er vindt meer controle plaats op geweldrapportages en het naleven van integriteitstatuten, en klachtenprocedures worden geformaliseerd. Tegelijkertijd maken vaste dienstploegen in veel korpsen plaats voor nieuwe structuren zoals wijkteams. Een positief gevolg van deze ontwikkelingen is een afname van onrechtmatig straatrecht. Noodzakelijke veranderingen binnen het politiewerk lijken echter ook te ver doorgesloten. De mogelijkheid en soms plicht om geweld te gebruiken is een onderscheidend kenmerk van de politiefunctie, maar de onzekerheid met betrekking tot de geweldskwaliteiten van collega's neemt toe. Men werkt immers steeds minder vaak met vaste collega's (van wie bekend is hoe zij optreden in gevaarlijke situaties) en training in teamverband blijft achterwege. Binnen de organisatie – op managementniveau – neemt steun voor (correct) gebruik van geweld verder af, wat de onzekerheid over het eigen optreden verder in de hand werkt.

Binnen deze context van een groeiende onbalans tussen 'stevig' en 'sociaal' politiewerk is de mening van politiemensen in de basispolitiezorg over het politieoptreden in gevaarsituaties en over de ontwikke-

lingen die daarop van invloed zijn, onderzocht. Het betreft een empirisch onderzoek naar de meningen en opvattingen van executieve politiemensen bij de basispolitie, waarbij gebruik is gemaakt van kwalitatief veldwerk onder meer dan 200 politiemensen en een landelijk survey onder 4.425 basispolitiemensen. In de volgende paragrafen rapporteren wij in het licht van professionaliteit van de politie enkele van de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek. Voor een volledig overzicht van de resultaten, de verantwoording van de onderzoeksmethoden en de selectie van de respondenten verwijzen we verder naar de rapportage *Veilig politiewerk* (Van der Torre e.a., 2011).

De opleiding

De verschoven balans manifesteert zich op diverse terreinen, maar in het bijzonder in de opleiding van nieuwe agenten. Al in de selectieprocedure verschuift de fysieke component naar de achtergrond. In de groepsinterviews kwam naar voren dat men de eisen op dit gebied niet streng genoeg vindt. Om een van de respondenten te citeren: 'Aan een voetbalscheidsrechter van 40 jaar worden strengere eisen gesteld dan aan een jonge agent die straks achter de hooligans aan moet rennen.' Volgens de ondervraagden heerst de gedachte dat gebrekkige fysieke kwaliteiten deels kunnen worden gecompenseerd met goede sociale en communicatieve vaardigheden. Echter, deze kwaliteiten kunnen volgens de respondenten niet los van elkaar worden gezien. Ook in het onderwijs ligt de focus nog te weinig op fysieke vorming: 'Vroeger werd je klaargestoomd voor het politiewerk op straat. Nu om projecten met ketenpartners te draaien.' Het onderwijs op gebied van sociale vaardigheden wordt gewaardeerd, maar is te vaak losgekoppeld van training in geweldgebruik. Verder is het belangrijk dat men leert om verbaal en fysiek geweld te incasseren en pareren tijdens de opleiding. De training is in veel gevallen echter niet stevig genoeg. 'Er wordt te weinig gedaan aan weerbaarheid. Ze gaan eerder volleyballen dan even sparren.'

Met betrekking tot professionele standaards komt naar voren dat er in initieel onderwijs aandacht wordt geschonken aan geweldgebruik in groepsverband, en volgens agenten dient dit een veel stevigere positie te krijgen. Men krijgt niet meer automatisch een ME-opleiding en vooral bij optreden in groepsverband kan men onvoldoende terugval-

len op getrainde standaards waarbij sprake is van een heldere onderlinge taakverdeling. Het beeld dat in de groepsinterviews wordt geschetst, wordt door de uitkomsten van het surveyonderzoek verder bevestigd. Bijna de helft van de respondenten geeft aan dat de basisopleiding onvoldoende voorbereidt op het gebruik van geweld (45,6%), tegenover slechts een derde (32,3%) die zichzelf wel voldoende voorbereid vindt. Er wordt over het algemeen te weinig getraind op situaties waarin men met vier tot acht agenten op moet treden (77% eens). Tot slot geeft een meerderheid (55,5%) aan dat er in het onderwijs te veel nadruk ligt op sociale of communicatieve vaardigheden (tegenover 24,4% die het oneens is met de stelling). Verder blijkt dat naarmate respondenten vaker geweld hebben gebruikt in het laatste jaar, de ontevredenheid over de eenzijdigheid in de opleiding en training toeneemt.

Integrale Beroepsvaardigheden Trainingen (IBT)

In veel korpsen zijn of worden aanpassingen doorgevoerd in het IBT-programma om de afstand tussen de basisopleiding en de praktijk te verkleinen. Deze trainingen zijn onder andere gericht op het oefenen van tijdige opschaling van gepast geweldgebruik. Politie mensen zijn over het algemeen positief over IBT-onderwijs, met name wanneer hierin praktijksituaties worden geoefend. Dit wordt door 92,5% als nuttig ervaren. Tegelijkertijd geeft men aan onvoldoende training te krijgen om vaardigheden voor het optreden in risicovolle situaties op peil te houden (71,3% eens) en dat vier IBT-trainingen per jaar te weinig is (83,5%). 'De IBT-trainingen zitten de laatste jaren goed in elkaar. Helaas zijn deze vier momenten veel te weinig om alle belangrijke onderwerpen aan bod te laten komen en om instinctief terug te vallen op het aangeleerde.'

Standaards

Bij het veldwerk werden pleidooien aangetroffen voor professionele standaardisatie van vaardigheden en interventies. Hoewel voor veel situaties wel degelijk standaards bestaan, zijn deze in de laatste decennia op de achtergrond geraakt en worden zij onvoldoende daadwerkelijk getraind. De veronachtzaming van dit soort standaards wordt

deels in de hand gewerkt door de gedachte dat standaardisatie maatwerk in de weg zou staan of alleen zou passen bij geweldspecialisten, zoals het arrestatieteam of de arrestatie-eenheid. Op dit punt werd duidelijke kritiek geleverd. Het uitgangspunt is dat het trainen van werkwijzen die zich in de praktijk hebben bewezen, politiemensen zelfvertrouwen geeft en de kwaliteit van het teamwerk verhoogt. Dit geldt vooral wanneer er geen vaste samenstelling van de teams bestaat. Professionele standaards vormen de basis voor geweldgebruik door de politie. Zo stelt een van de meer ervaren respondenten:

'Tijdens mijn werkzaamheden bij de AE of VAG [Arrestatie Eenheid respectievelijk Vaardigheden Aanhoudingen in Groepsverband; PG en EJvdT] komt het gebruik van geweld tegen de politie minder voor doordat men in een bepaalde procedure werkt, die door een hele groep wordt gehanteerd en strakker is dan op straat.'

In interviews laten agenten zich kritisch uit over de standaards die worden getraind en in de praktijk worden gebruikt. Het geschetste beeld wordt ook door de cijfers van de survey ondersteund. Slechts 20% van de ondervraagden is het eens met de stelling dat getrainde standaardinterventies afdoende zijn voor geweldgebruik in de basispolitiezorg, tegenover maar liefst 41,7% dat het daar niet mee eens is. Onder agenten die vaker geweld gebruikten in het afgelopen jaar ligt het percentage dat ontevreden is over de standaards nog hoger.

Collega's en organisatie

De verschoven balans in de selectie en opleiding vindt ook zijn uitwerking op de werkvloer. Respondenten signaleren dat er steeds vaker collega's zijn die (nog) niet voldoen aan de minimale eisen die in de praktijk worden gesteld aan geweldgebruik. Hierdoor wordt het werk op straat bemoeilijkt en stelt men zich terughoudender op dan waar de situatie soms om vraagt. Respondenten noemen als bijkomend probleem dat er in de planning te weinig rekening wordt gehouden met de kwaliteiten en ervaring van agenten in een bepaalde dienst. Bijvoorbeeld nog in opleiding zijnde agenten die worden gekoppeld aan agenten die zelf net de opleiding hebben afgerond en nog weinig door de wol geveerd zijn. Echter, ook de meer ervaren agenten voelen

zich eerder onzeker in dreigende situaties omdat ze niet meer direct kunnen vertrouwen op de kwaliteiten van collega's. Agenten stellen het in hoge mate op prijs om met vaste collega's te kunnen werken, omdat ze dan weten wat ze aan elkaar hebben. Maar liefst 80,8% onderschrijft dit. Werken met vaste collega's betekent dat men beter weet wat de sterke en zwakke kanten van collega's zijn en waar men deze zo nodig aan kan vullen. Daarnaast kan het zorgen voor een betere sociale controle op het gebruik dan wel ontwijken van geweld. De onbekendheid met de werkwijze en kwaliteiten van directe collega's werkt onzekerheid op de werkvloer in de hand. De percentages uit de survey zijn een duidelijke indicatie hiervan. Zo is een meerderheid van 56,6% het (zeer) eens met de stelling dat uitvoerende politiemensen te vaak twijfelen over geweldgebruik. Een grote meerderheid (79,2%) vindt dat er agenten zijn die in risicovolle situaties het overzicht verliezen. Bijna driekwart ziet agenten die onvoldoende in staat zijn om een situatie te de-escaleren.

De sociale controle op het gebied van geweldgebruik lijkt aanzienlijk groter dan op het gebied van het (actief) mijden van geweldgebruik. Volgens bijna de helft van de respondenten (48,3%) worden agenten die te veel geweld gebruiken daar door collega's op aangesproken, terwijl minder dan een kwart (22,1%) denkt dat dit gebeurt bij vermijdingsgedrag. Deze ongelijke situatie is ook terug te vinden als het gaat om leidinggevenden. Slechts 15,6% van de respondenten in het surveyonderzoek vindt dat chefs gepaste feedback, steun of kritiek geven richting agenten die onvoldoende de-escalierend optreden. Een nog kleiner percentage (13%) vindt dat dit het geval is wanneer agenten te terughoudend optreden. Deze onvrede is nog groter onder respondenten die vaker geweld hebben gebruikt.

De vraag is ook hoe de huidige onbalans doorwerkt in de beoordeling van agenten. Zo vertelt een respondent:

'Mensen die goed werken in de noodhulp en doorpakken, worden niet geaccepteerd, maar gelabeld als cowboys. De mensen die projecten doen, krijgen wel waardering. Ik voel me door een aantal collega's en leidinggevende niet gesteund. Als je iemand hebt aangehouden krijg je daar weinig waardering voor.'

Daarom zijn er in de survey vragen gesteld om te achterhalen hoe leidinggevenden in de organisatie agenten beoordelen die, om welke

legitieme reden dan ook (bijvoorbeeld omdat zij meer risicovolle diensten draaien), op correcte wijze vaker dan gemiddeld geweld gebruiken en als gevolg daarvan meer geweldrapportages opstellen. Een grote groep (45,7%) vindt dat dit negatieve gevolgen heeft voor de agent in kwestie en slechts 15,8% denkt dat dit geen negatieve consequenties heeft. Veel politiegeweld is verbonden met meer aanhoudingen (Bleijendaal e.a., 2008), maar het lijkt erop dat noodzakelijke of rechtmatige aanhoudingen ondergewaardeerd worden binnen de politieorganisatie. Dit gevoel heerst het sterkst onder agenten die behoren tot de ‘doorpakkers’. Onder agenten die namelijk vaker geweld gebruikten in het afgelopen jaar, gaf maar liefst 55,6% aan dat een groot aantal rapportages over correct geweldgebruik toch een negatief gevolg heeft (30,5% antwoordde neutraal). Ook vindt ongeveer de helft van deze agenten (51,5%) dat dienders die op straat stevig optreden, te snel een slechte naam krijgen bij leidinggevend. Wellicht kan dit deels worden verklaard uit het gegeven dat sommige individuen nu eenmaal sneller geweld toepassen dan andere. Het is dan de vraag of dit (altijd) gepast is. Toch vinden onze respondenten het een groter probleem dat de leiding passiviteit – opzij stappen in situaties waar ingrijpen noodzakelijk zou zijn – grotendeels negeert. Er bestaat ontevredenheid over deze laksheid ten opzichte van misdgedrag. Agenten worden er vrijwel niet op aangesproken en het heeft mede daardoor voor henzelf weinig negatieve gevolgen.

Nasleep

Hoewel belangrijk is dat geweldgebruik wordt verantwoord en wordt gecontroleerd, lijkt ook hier de balans doorgeslagen ten nadele van de uitvoerende agent. Geweldgebruik door de politie kent dikwijls een lange nasleep, zelfs in situaties waarin het terecht en op correcte wijze heeft plaatsgevonden. Dit kan ertoe leiden dat agenten zich terughoudend gaan opstellen in situaties die vragen om doortastend optreden. Minder dan de helft (43,9%) van de respondenten in de survey zegt dat onzekerheid over de nasleep een (zeer) belangrijke reden is voor de politie om niet door te pakken. De afhandeling van zowel klachten tegen de politie als interne onderzoeken naar geweldgebruik duurt volgens veel respondenten ook te lang (respectievelijk 62,3% en 65,9%). Daders van geweld tegen de politie komen er, volgens de res-

pondenten, tegelijkertijd relatief makkelijk vanaf. Slechts 12,3% vindt dat daders goed aangepakt worden door het Openbaar Ministerie. Een nog kleinere groep (6,2%) vindt dat rechters voldoende streng straffen op dit gebied.

Conclusie

De groepsinterviews en de survey geven een duidelijk zicht op de mening van executieven van de basispolitie over geweldgebruik door de politie. De boodschap is kritisch. Allereerst kan er een professionele onbalans worden geconstateerd, waarbij relationele kwaliteiten de overhand voeren boven fysiek-mentale kwaliteiten van agenten. Er is te weinig aandacht voor repressie en het gebruik van (gepast) geweld. Deze onbalans geeft uitvoerende agenten het gevoel dat correct geweldgebruik niet wordt gewaardeerd binnen de organisatie en zelfs een indicatie is van een verkeerde manier van werken. Tot slot bestaat er op de werkvloer onvrede over de kwaliteit van teamwerk in risicovolle situaties en geeft men aan dat er te weinig wordt getraind op geweldgebruik, in het bijzonder in situaties waarin in groepsverband wordt gewerkt. Problemen die zich voordoen bij (gepast) geweldgebruik hebben naast een te gebrekkige fysiek-mentale voorbereiding verder betrekking op onvoldoende getrainde professionele standaards en de afwezigheid van 'vaste' werkteams.

Deze professionele onbalans heeft tot gevolg dat op de werkvloer meer onzekerheid heerst over het eigen optreden en dat van anderen en dat men zich in lastige omstandigheden te terughoudend opstelt. Wat volgt is echter niet noodzakelijk een pleidooi voor meer geweldgebruik door de politie. Wel is een versterking nodig van de geloofwaardigheid dat de politie in staat en bereid is om op gepaste wijze op te treden als de situatie daarom vraagt. Dit betekent dus dat men wel degelijk getraind en voorbereid moet zijn om geweld te gebruiken. De-escalatie is een zinvolle strategie, maar er wordt te veel voorbijgegaan aan het feit dat effectieve de-escalatie (fysiek) zelfvertrouwen en geweldskwaliteit vergt. Men moet het vermogen hebben om op een geloofwaardige manier te dreigen met de optie om, indien nodig, steviger op te treden. In dit licht is de bevinding uit het onderzoek dat er agenten zijn die onvoldoende kunnen de-escaleren – ofschoon daar in de opleiding veel aandacht aan wordt besteed – niet zo verrassend.

Agenten die fysiek zelfvertrouwen hebben en een goede geweldstraining hebben gehad, zouden namelijk ook beter in staat moeten zijn om een risicovolle situatie beheersbaar te houden – waarbij geen geweld toegepast hoeft te worden.

De uitkomsten van de studie *Veilig politiewerk* hebben een sterk kritisch karakter. We willen echter beklemtonen dat agenten er nog steeds zeer vaak in slagen om situaties naar hun hand te zetten en dat men er ‘staat’ onder risicovolle omstandigheden. Juist die agenten die een schat aan praktijkervaring hebben, gevaarlijke situaties voor zichzelf en anderen tot een goed einde brengen, en terecht trots kunnen zijn op hun werk, verdienen de waardering van ‘hun’ organisatie. Gezien de uitstroom van oude, ervaren agenten in de komende jaren en de verwaarlozing van de fysieke vorming in de opleiding is het van belang dat juist nu wordt opgetreden.

Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek *Veilig politiewerk* zijn duidelijke aanknopingspunten te identificeren die kunnen leiden tot verdere professionalisering van het politiewerk, specifiek voor het gepast gebruik van politiegeweld en het herstellen van de balans tussen relationeel optreden en handhaving. Veel van deze verbeterpunten zijn al nadrukkelijk aan de orde gekomen in voorgaande paragrafen en we zullen de belangrijkste punten dan ook kort samenvatten. Allereerst zouden de uitkomsten moeten leiden tot een herziening van de selectie en opleiding. Zo dienen hogere fysiek-mentale eisen te worden gesteld aan aankomende agenten. Sociale en communicatieve vorming moet sterker worden gekoppeld aan fysiek-mentale training. Ook moeten praktijksituaties waarin men leert om te gaan met stress en risicovolle omstandigheden, een sterkere positie binnen de opleiding te krijgen. Dergelijke trainingen worden door agenten zeer gewaardeerd en versterken de relatie tussen de opleiding en de situatie op de werkvloer. De voorgestelde veranderingen in de opleiding betreffen ook het trainen en vervolgens in de praktijk hanteren van professionele standaards. Hoewel voor allerlei situaties standaardinterventies bestaan, worden deze onvoldoende getraind en eigen gemaakt. Standaards of protocollen vergen een goede inschatting van de situatie en het beoordelen van de risico’s bij een bepaalde interven-

tie. Het betekent ook dat een aanpak op specifieke onderdelen kan afwijken van geofefende standaards, zodat er wel degelijk maatwerk wordt geleverd. Door het gebruik van een heldere standaard worden de eenduidigheid en consistentie van het politieoptreden versterkt en wordt teamwerk gefaciliteerd.

Het belang van professionele standaards komt tot uitdrukking in een in de praktijk gevormd model dat te boek staat als *Sterker blauw* (Gieling, 2010; Van der Torre, 2011). Het model onderscheidt in totaal zes aspecten van professioneel handelen in risicovolle situaties, waaronder het eerdergenoemde gebruik van standaards en het opleiden en trainen van agenten om met dergelijke situaties om te gaan. De organisatie vormt een derde onderdeel van *Sterker blauw*. In welke mate is de politieorganisatie in staat om professioneel optreden van agenten te bewerkstelligen? Het gaat hierbij onder andere om het afstemmen van het dienstrooster op de situatie op straat, de middelen en mankracht waarover men kan beschikken, evenals de beroepscultuur. Zoals de onderzoeksresultaten laten zien, kan ook hierin het nodige worden verbeterd.

Een aspect dat nog nauwelijks belicht is en dat benadrukt wordt in het *Sterker blauw*-model, is de rol van evaluatie. Het constant evalueren van interventies en werkwijzen werkt de professionalisering van het gebruik verder in de hand. Goede ervaringen bestendigen standaardwerkwijzen, terwijl slechte ervaringen kunnen leiden tot op de praktijk gebaseerde aanpassingen van de werkwijze of verdere training om de uitvoering te verbeteren. Een concrete aanbeveling op dit gebied is om bijeenkomsten te organiseren waarbij chefs en uitvoerenden discussiëren over het toepassen van geweld. Hierbij kunnen concrete en recente praktijksituaties worden geëvalueerd en kan besproken worden welke normen gelden bij geweldgebruik.

Literatuur

Bleijendaal, R., Naeyé e.a.

Kracht van meer dan geringe betekenis. Deel A: Politiegeweld in de basispolitiezorg

Apeldoorn/Amsterdam, Politie en Wetenschap/Vrije Universiteit, 2008

Brink, G. van den

Empathie & handhaving

Apeldoorn, Politieacademie, 2010

Gieling, P.

Sterker blauw

Apeldoorn, Politieacademie, 2010

Projectgroep Organisatiestructuren

Politie in verandering: een voorlopig theoretisch model

Den Haag, Staatsuitgeverij, 1978

Torre, E.J. van der

Politiewerk aan de basis: stevig en nuchter

Apeldoorn, Politieacademie, 2011

Torre, E.J. van der, P.J. Gieling e.a.

Veilig politiewerk: de basispolitie over geweldgebruik

Apeldoorn, Politieacademie, 2011

De kenmerken van *high reliability organizations* (HRO's)

*K.M. Sutcliffe**

Dit artikel behandelt de literatuur over systeemveiligheid – het kernconcept van de ‘high reliability organization’ (HRO). HRO's, traditioneel te vinden op terreinen als de luchtvaart, kerncentrales en vliegdekschepen, zijn actief onder gevaarlijke omstandigheden, maar hebben minder te maken met ongewenste voorvallen dan men zou verwachten. De inzichten van de HRO-benadering in de wijze waarop betrouwbare prestaties kunnen worden behaald onder moeilijke omstandigheden dringen de laatste jaren door in een verscheidenheid aan sectoren als banken, gezondheidszorg, olie en gaswinning, hoogovens, lawinecontrole, auto-industrie en overheidsinstanties. In dit artikel worden de basisprincipes van het HRO-gedachtegoed uitgelegd en twee basismodellen voor betrouwbare prestaties besproken, evenals de kenmerken en organisatieprocessen van HRO's. Het artikel sluit af met een samenvatting van de belangrijkste punten en enkele ideeën voor de praktijk en toekomstig onderzoek.

Het *high reliability*-concept

Het kernconcept van de ‘high reliability organization’ is ontwikkeld door een groep onderzoekers aan de University of California, Berkeley (Rochlin e.a., 1987; Weick, 1987; Roberts, 1990) om geobserveerde overeenkomsten tussen het functioneren van vliegdekschepen, luchtverkeersleiding (en, meer in het algemeen, de commerciële luchtvaart) en kerncentrales vast te leggen. Deze drie omgevingen vormen het referentiekader voor het omschrijven van de processen in de meest effectieve HRO's. Hoewel ze onderling veel van elkaar lijken te verschillen, beschikken ze toch over een aantal overeenkomsten. Zo zijn de toegepaste technologieën risicovol en gevoelig voor fouten. Ook

* Prof. Kathleen Sutcliffe is als hoogleraar verbonden aan het Department of Management and Organizations van de University of Michigan.

kan er door de potentieel fatale gevolgen van fouten of vergissingen niet worden geleerd door te experimenteren. Tot slot gebruiken deze organisaties, om fouten te voorkomen, complexe processen om complexe technologieën te beheren (Roberts en Bea, 2001; Roberts en Rousseau, 1989).

Vaak twijfelen mensen aan de relevantie van HRO's voor hun eigen bedrijf of sector. Ze nemen aan dat deze ideeën enkel opgaan voor hoogrisico-/zware-consequentiessectoren. In dit artikel wil ik laten zien dat een dergelijke houding kortzichtig is en de kracht en relevantie van deze principes voor tal van organisaties onderschat.

Ten eerste kunnen ook 'gewone' organisaties schade aanrichten. Neem de financiële crisis in de Verenigde Staten, die ertoe heeft geleid dat veel mensen die vlak tegen hun pensioen zaten, al hun spaargeld hebben verloren. De crisis schaadde ook de mensen die hun baan verloren, hun carrière, hun broodwinning, evenals de reputatie van menig bedrijf.

Ten tweede worden vaak issues van schaalgrootte niet goed begrepen. In alle organisaties verwachten mensen dat zij hun werk op een betrouwbare manier zullen blijven doen als ze maar voorzorgsmaatregelen nemen voor onverwachte – potentieel desastreuze – gebeurtenissen. Maar het onverwachte hangt af van de context. Wanneer we de context begrijpen, de voorzorgsmaatregelen, de vooronderstellingen, de focus van de aandacht en hetgeen werd genegeerd, moeten we onder ogen zien dat veel organisaties eveneens blootstaan aan dreigingen.

Ten derde is moeilijk te bepalen wat de beste kennisbron is om van te leren. Organisaties die 'lerend' willen zijn, doen er goed aan niet strak te definiëren hoe en waar dat leren zal gebeuren.

HRO-theorie is een van de twee stromingen die zich richten op systeemveiligheid en organisatie op het gebied van zeer gevaarlijk werk en zeer gevaarlijke technologieën (Weick e.a., 1999). Normal Accident Theory (NAT), de andere stroming, is gebaseerd op de poging van socioloog Charles Perrow (1999) om zijn analyse van de ramp bij de kerncentrale van Three Mile Island te veralgemeniseren. Bij Three Mile Island waren technologieën sterk aan elkaar gekoppeld vanwege tijdsafhankelijke processen, vaste sequenties en weinig speling. De gebeurtenissen die zich door deze technologieën heen verspreidden, vormden onzichtbare aaneenschakelingen die onmogelijk te voorspellen waren en elkaar op complexe wijze beïnvloedden. Perrow stelde

dat, ongeacht de effectiviteit van het beheer of het functioneren, ongelukken bij systemen die worden gekenmerkt door sterke koppelingen en interactieve complexiteit, 'normaal' of 'onvermijdelijk' zijn omdat zij vaak niet voorzien of voorkomen kunnen worden. Deze pessimistische kijk, door sommigen omschreven als onbeschaamd technologisch deterministisch (Hopkins, 2001), staat haaks op de optimistische kijk van voorstanders van HRO, die stellen dat organisaties die risicovol, gevaarlijk werk verrichten, veilig kunnen functioneren, ondanks de gevaren die complexe systemen met zich meebrengen (onder andere Schulman, 1993). Ondanks de onderlinge verschillen delen de NAT en de HRO-theorie een focus op de sociale en organisatorische fundamenten van systeemveiligheid en ongevalsoorzaken en -preventie (Weick e.a., 1999). Ze besteden weinig tot geen aandacht aan de technische of engineeringaspecten, wat door sommigen wordt bekritiseerd (Saleh e.a., 2010).

De definitie van HRO's en het meer algemene concept van *high reliability* is problematisch. Roberts (1990) stelde aanvankelijk dat HRO's een segment vormen van de totale groep organisaties die gevaarlijk werk verrichten, dat over een lange periode zeer veilig is gebleken:

'men kan dit segment identificeren door de volgende vraag te beantwoorden: "hoe vaak had deze organisatie fouten kunnen maken die geleid zouden hebben tot catastrofale consequenties, maar maakte zij deze fouten niet?" Indien het antwoord tienduizenden keren is, dan gaat het om een high reliability organization.'

Toch is deze focus op absolute foutpercentages onbevredigend, om twee redenen. Ten eerste, omdat op deze wijze een statische omschrijving wordt gegeven van fundamenteel dynamische eigenschappen, activiteiten en reacties. HRO's eisen perfectie, maar weten dat ze dit niet kunnen behalen: ze proberen constant de betrouwbaarheid te verbeteren en in te grijpen, zowel om fouten te voorkomen als om op fouten te reageren en daadwerkelijke fouten die hebben plaatsgevonden, te herstellen. Zoals Schulman (2004) opmerkt, is veiligheid een illusie: veilige organisaties bestaan niet omdat in het verleden behaalde resultaten geen garantie bieden voor de toekomstige veiligheid van welke organisatie dan ook. Daarom is het beter HRO's te zien als naar betrouwbaarheid strevende entiteiten dan als betrouwbare entiteiten (Rochlin, 1993).

Ten tweede, de term 'high reliability organization' is ook problematisch omdat het label HRO impliceert dat de beoordeling 'zeer betrouwbaar' gebaseerd is op 'een of andere absolute, en statische, prestatiemaatstaf in plaats van op een relatieve beoordeling (...)' (Rochlin, 1993). Naar betrouwbaarheid strevende organisaties onderscheiden zich niet door hun absolute aantal fouten of ongelukken, maar juist op 'effectief beheer van intrinsiek risicovolle technologieën door organisatorische beheersing van zowel gevaren als de kans daarop' (Rochlin, 1993). Zodoende staat 'high reliability' nu voor het gegeven dat 'risicovol' en 'zeer effectief' naast elkaar kunnen bestaan, dat sommige organisaties goed moeten presteren onder zeer zware omstandigheden en dat het veel inzet vereist om dat te doen (Weick e.a., 1999).

Verschillende benaderingen van betrouwbaarheid

Onderzoek toont aan dat HRO's twee verschillende benaderingen hebben om betrouwbare prestaties te behalen: de preventiebenadering (anticipatie) en de veerkrachtbenadering (beheersing) (Schulman, 2004).

Preventie

Preventie of anticipatie vereist dat incidenten die niet mogen plaatsvinden, worden voorzien en geïdentificeerd. Dat geldt ook voor alle mogelijke aanleidingen tot en met randvoorwaarden van deze incidenten. Vervolgens kan de organisatie procedures opstellen om deze incidenten te voorkomen (Schulman, 2004; Wildavsky, 1991; Reason, 1997). Vanuit dit perspectief hangt betrouwbaarheid af van de afwezigheid van ongewilde variatie in prestaties, wat kan worden bewerkstelligd door middel van sterk gestandaardiseerde operationele procedures en routines (Weick e.a., 1999).

Onderzoek toont aan dat HRO's zijn geobsedeerd door gedetailleerde operationele procedures, noodplannen, regels, protocollen en richtlijnen, evenals door het gebruik van wetenschappelijke en technologische hulpmiddelen om het functioneren van werknemers te controleren ter voorkoming van fouten en vergissingen (Hirschhorn, 1993). Zo had de kerncentrale van Diablo Canyon in California op een gegeven

moment maar liefst 4.303 verschillende schriftelijke procedures, bestaande uit meerdere stappen – elke tot wel 27 keer herzien – die waren ontworpen om problemen in de verschillende werkprocessen en de controle daarop te voorzien en te voorkomen (Weick en Sutcliffe, 2001). Deze focus op anticiperen en voorkomen door middel van protocollisering vermindert de onzekerheid en de hoeveelheid informatie die mensen moeten verwerken, wat de kans verkleint op vergeten, beoordelingsfouten en andere zaken die kunnen bijdragen aan cruciale fouten. Ook wordt leren aangemoedigd en worden individuen beschermd tegen schuld, terwijl individuele afwijkingen van procedures worden ontmoedigd. De waarde die wordt gehecht aan anticiperen en preventie vormt het richtpunt voor aanpassingen van de procedures. Recent onderzoek in de geneeskunde dat het belang en de waarde van protocollen, klinische praktijkrichtlijnen en checklists aantoonde, is een voorbeeld van de preventie-/anticipatiebenadering (Gawande, 2009).

Toch toont onderzoek ook aan dat het naleven van regels en procedures op zichzelf niet toereikend is om incidenten te voorkomen. Er zitten grenzen aan de logica achter preventie (onder andere Hirschhorn, 1993), die aanneemt dat consistent foutloze resultaten in de toekomst geproduceerd zullen worden indien mensen patronen van activiteiten herhalen die in het verleden gewerkt hebben.

Vaste procedures hebben de beperking dat deze niet geschikt zijn voor dingen waar ze geen rekening mee houden. Met andere woorden, het is onmogelijk om procedures op te stellen voor alle mogelijke situaties en condities die vormgeven aan de taken van mensen (Hirschhorn, 1993). Zelfs al zou men procedures opstellen voor alle mogelijke situaties, dan zouden de vele regels leiden tot een verhoogde complexiteit (Katz-Navon e.a., 2005). Deze complexiteit verhoogt de kans dat mensen minder flexibel worden onder de druk van de vele regels en procedures. Hoewel naleving van gedetailleerde operationele procedures dus in veel gevallen van groot belang is voor de betrouwbaarheid, deels omdat dit leidt tot operationele discipline, kan blinde naleving soms het aanpassingsvermogen of de mogelijkheid om snel te reageren op verrassingen beperken (Edmondson e.a., 2001; Staw e.a., 1981). Het idee dat gestandaardiseerde operationele procedures en vaste routines de enige manieren zijn om betrouwbare resultaten te behalen, verwacht variatie met stabiliteit en maakt het moeilijker om het mechanisme achter betrouwbare prestaties onder zware omstandig-

heden te begrijpen (Weick e.a., 1999). Betrouwbaarheid is breder; zij vereist zowel preventie als veerkracht.

Veerkracht

Binnen HRO's geldt het uitgangspunt dat betrouwbaarheid niet voortkomt uit organisatorische invariantie, maar juist uit het doorlopend beheren van fluctuaties in werkprestaties en menselijke interactie. HRO's creëren capaciteit voor veerkracht (onder andere Hollnagel, 2006; Sutcliffe en Vogus, 2003) om deze onvermijdelijke fluctuaties op te merken en zich er bewust van te worden; deze veerkracht maakt het mogelijk om te gaan met ongewenste gebeurtenissen, zoals vergissingen of fouten, en deze te beperken of te beheersen, 'terwijl ze zich voordoen' nog voordat de consequenties ervan escaleren en zich verspreiden. De essentie van veerkracht is de intrinsieke mogelijkheid van een organisatie (team, afdeling, systeem, enzovoort) om in een dynamische stabiele staat te komen of te blijven, waardoor zij kan blijven functioneren, ook in periodes met veel stress en/of na een grote fout.

Veerkracht bestaat uit drie vaardigheden:

1. het kunnen absorberen van spanning en het kunnen blijven functioneren na tegenslagen (bijvoorbeeld snelle verandering, slecht leiderschap, prestatie- en productiedruk, groeiende eisen van aandeelhouders);
2. het kunnen herstellen en 'terugveren' van ongewenste gebeurtenissen – het team, de afdeling of het systeem kan steeds beter omgaan met verrassingen; en
3. het kunnen leren van en groeien door voorgaande periodes waarin veerkracht getoond werd (Weick en Sutcliffe, 2007).

HRO's ontwikkelen de vaardigheden om onvermijdelijke fouten, die onderdeel uitmaken van onze onvoorspelbare wereld, op te sporen, te beperken en ervan terug te komen. Kenmerkend voor HRO's is niet dat ze foutloos zijn, maar dat een fout ze niet uitschakelt.

HRO's kunnen fouten zowel voorkomen als beheersen voordat zij zich verspreiden door het hele systeem, met alle schade en storingen van dien. Deze vaardigheden zijn over het algemeen terug te leiden tot de principes van dynamisch organiseren (Weick e.a., 1999). Dat wil zeggen, HRO's beschikken ogenschijnlijk over mechanismen voor het

monitoren en melden van kleine signalen dat het systeem mogelijk op het punt staat het te begeven. Verder beschikken ze over de flexibiliteit en de mogelijkheden om onmiddellijk te reageren: hulpmiddelen worden herverdeeld en werkprocessen aangepast om te kunnen blijven functioneren, zelfs bij storingen (Weick en Sutcliffe, 2007). Terwijl de NAT als uitgangspunt heeft dat het veranderen van het systeem de beste benadering is om tot betere systeembetrouwbaarheid en veiligheid te komen, stelt de HRO-theorie dat betrouwbaarheid en veiligheid voortkomen uit menselijke processen en relaties, om zo de complexiteit te verminderen. Als een systeem immers veilig en betrouwbaar wil blijven, dan moet het op zo'n manier met onverwachte situaties kunnen omgaan dat onbedoelde consequenties worden ondervangen.

Kenmerken van HRO's

Eigenschappen zoals geavanceerde technologie, *task & work design*, hoogopgeleid personeel, doorlopende training, effectieve beloning, regelmatige audits van processen en doorlopende pogingen tot verbetering (Roberts e.a., 2005) worden bij veel organisaties met hoge prestaties gevonden. Bij HRO's vindt men daarnaast andere eigenschappen, zoals een organisatiebreed gevoel van kwetsbaarheid, verantwoordelijkheidsbesef, aanspreekbaar zijn op betrouwbaar functioneren, zorgen over vergissingen en misverstanden bij veel werkprocessen, pessimisme over mogelijke fouten, een ruim personeelsbestand en veel inspecties en contra-inspecties als voorzorgsmaatregelen tegen mogelijke fouten (Weick e.a., 1999; Schulman, 2004). Opgemerkt zij dat betrouwbaarheid in complexe systemen lastig is: het gaat om een dynamisch non-event (Weick, 1987) dat moeilijk is te duiden of te visualiseren. Het is dynamisch omdat veiligheid gehandhaafd wordt door tijdige bijsturing van mensen; het is een non-event omdat een succesvol resultaat bijna nooit de aandacht opeist. Omdat betrouwbare resultaten constant zijn, is er niets om de aandacht op te richten. Dit kan een negatieve uitwerking hebben op de waakzaamheid en het gevoel van kwetsbaarheid. Er kan een zekere zelfgenoegzaamheid en laksheid ontstaan, terwijl de kwaliteit van de aandacht binnen de organisatie kan verminderen. Dit kan dodelijk zijn. Hoewel slechte resultaten soms voortkomen uit fouten in de uitvoering, zitten

er beperkingen aan deze weergave. Fouten in perceptie, ontwerp en begrip kunnen veel meer schade aanrichten (Reason, 1990). HRO's pogen om de kwaliteit van de aandacht binnen de organisatie te verbeteren, om zo de waakzaamheid voor en bewustwording van details te vergroten, zodat mensen de subtiele verschillen tussen contexten kunnen herkennen en daar eventueel op kunnen reageren. Sommige onderzoekers noemen dit ook wel 'mindful organiseren' (Weick e.a., 1999). *Mindful* organiseren vormt een basis voor individuen om doorlopend te communiceren, terwijl ze een gedeeld begrip van de situatie en hoe ze daarop moeten reageren ontwikkelen, verfijnen en bijstellen. *Mindful* organiseren leidt tot proactief handelen, zodat fouten en crises worden voorkomen en beperkt. Het vraagt van leidinggevend en leden van de organisatie dat zij veel aandacht besteden aan het vormgeven van de sociale en relationele infrastructuur van de organisatie (Vogus en Sutcliffe, 2007b; Christianson en Sutcliffe, 2009) en aan het opzetten van een aantal onderling verbonden organisatieprocessen en werkwijzen, die gezamenlijk bijdragen aan de algemene veiligheidscultuur binnen het systeem (bijvoorbeeld team, afdeling en organisatie) (Weick en Sutcliffe, 2007). Meer in het bijzonder richten HRO's zich op het bouwen van een groeps- en organisatiecultuur waarbinnen het de norm is dat mensen respectvol met elkaar omgaan. Ten tweede bevorderen ze een cultuur waarin mensen zich behoedzaam tot elkaar verhouden, zodat zij bewuster worden van hoe hun werk past binnen het werk van anderen en de doelen van het systeem. Ten derde stellen HRO's een aantal werkwijzen op die het mogelijk maken om kleine fouten op te sporen, een al te simplistische houding tegenover zaken te voorkomen, alert te blijven bij alledaagse activiteiten, de voorwaarden voor veerkracht te behouden en te profiteren van de expertise uit verschillende vakgebieden. In de volgende paragraaf behandelen we deze ideeën in meer detail.

Organiseren voor *high reliability*

Respectvolle interactie

Mensen in alle organisaties bevinden zich regelmatig in een situatie waarin hun persoonlijke mening niet overeenkomt met die van de

meerderheid. Deze situaties vormen vaak een bedreiging voor het sociale leven (Campbell, 1990). Bovendien is het in dit soort situaties moeilijker voor mensen om hun mening te uiten over problemen rondom veiligheid. Het is van groot belang een context van respect te creëren om deze neigingen tegen te gaan.

Sterker nog, respectvolle interactie vormt de basis van onderling begrip. In een context waar respect de norm is, zijn mensen meer geneigd om hun interpretaties te communiceren richting anderen, en om via deze communicatie tot een gedeelde interpretatie te komen (Christianson en Sutcliffe, 2009). Als mensen respectvol met elkaar omgaan, dan voldoet hun gedrag aan drie morele normen. Ten eerste respecteren ze de meningen van anderen, zodat ze bereid zijn ook hun eigen meningen en overtuigingen daarop te baseren; met andere woorden, ze vertrouwen elkaar. Ten tweede vertellen ze zelf wat ze daadwerkelijk denken, zodat anderen daar hun overtuigingen weer op kunnen baseren; met andere woorden, ze zijn eerlijk in hun interactie. Ten derde respecteren ze zowel hun eigen percepties als die van anderen, zodat ze hun eigen percepties integreren in een sociaal gedeelde perceptie zonder hun eigen percepties of die van anderen tekort te doen; met andere woorden, ze hebben zelfrespect. Deze combinatie van vertrouwen, eerlijkheid en zelfrespect verhoogt de kans dat mensen eventuele zorgen durven uit te spreken, hun mening durven te delen en anderen vragen durven te stellen over hun interpretaties. Als een van deze drie componenten niet aanwezig is, dan is de kans op een ongewenste gebeurtenis groter (Christianson en Sutcliffe, 2009).

Behoedzaam opstellen

Onderzoek toont aan dat als de bemanningen van vliegdekschepen behoedzamer zijn in hun relaties, zij minder serieuze ongelukken hebben of fouten maken (Weick en Roberts, 1993). Behoedzaam met elkaar omgaan is een sociaal proces waarbij het functioneren van ieder individu past binnen een groter patroon van onderling functioneren en waarin individuen inzien hoe hun werk onderdeel uitmaakt van het grotere geheel. Als mensen behoedzaam met elkaar omgaan, dan begrijpen ze ten eerste hoe een systeem is opgezet ten behoeve van een bepaald doel en hoe hun werk een bijdrage levert aan het systeem, in plaats van dat hun werk losstaat van alles. Ten tweede zien mensen hoe hun werk past bij het werk van anderen, om zo de doelen van het

systeem te behalen. Ten derde, tijdens het uitvoeren van hun werk beschikken ze over een bewuste gewaarwording van beide. Soms is het belang van behoedzaam met elkaar omgaan beter te begrijpen door het tegenovergestelde in gedachten te nemen – onbehoedzaam met elkaar omgaan – waarbij iemand simpelweg zijn werk doet zonder stil te staan bij wat er om hem of haar heen gebeurt (Weick en Roberts, 1993).

Respectvolle interactie en behoedzaam met elkaar omgaan creëren een gedeelde interpretatie en onderling handelen en vormen de relationele basis van de HRO. We richten ons op het belang van de ontwikkeling en versterking van de vaardigheden van mensen om effectief samen te werken met hun collega's, omdat een HRO een stuk moeilijker in stand te houden is zonder een sterke relationele basis.

Organisatiewerkwijzen

Onderzoeken naar de beste HRO's tonen aan dat hoewel een sociaal-relationale infrastructuur van vertrouwen en behoedzaamheid noodzakelijk is voor betrouwbare prestaties, deze niet toereikend is. Hun bijna foutloze presteren komt daarnaast voort uit attitudes en werkwijzen die het mogelijk maken voor hun leden om problemen eerder op te merken en ze aan te pakken voordat ze groter worden (Weick e.a., 1999). De vatbaarheid voor fouten lijkt, deels, te worden bepaald door de mate waarin deze organisaties, processen en werkwijzen gericht zijn op (1) het bestuderen van fouten om inzicht te krijgen in de gezondheid van het systeem, (2) het vermijden van simplistische aannames over de wereld, (3) het alert blijven in actuele werkprocessen en de gevolgen daarvan, (4) het ontwikkelen van veerkracht om onverwachte gebeurtenissen het hoofd te bieden, en (5) het begrijpen en vinden van expertise en het creëren van mechanismen om besluitvorming te delegeren naar deze experts. Gezamenlijk focussen deze principes en bijbehorende werkwijzen de aandacht op precies die waarneembare details die verloren gaan wanneer mensen hun activiteiten coördineren en hun interpretaties delen (Weick en Sutcliffe, 2007).

HRO's zijn geobsedeerd door fouten

Een te grote focus op fouten licht altijd op de loer en leidt tot proactieve en preventieve analyse van mogelijke zwakke punten en

beschouwt elke fout of *near-miss* als een indicatie van mogelijke grotere problemen (Weick e.a., 1999; Schulman, 2004). Dit houdt in dat mensen in HRO's veel aandacht besteden aan het identificeren van de dingen die goed moeten gaan, hoe het mis zou kunnen gaan (Weick en Sutcliffe, 2007) en wat er mis is gegaan. Dit betekent echter niet dat HRO's verlamd zijn door zorgen over wat er mis kan gaan; het betekent juist dat mensen actief op zoek zijn naar verrassingen en zwakke signalen dat het systeem zich op onverwachte manieren gedraagt. Deze bezorgdheid over fouten is deels een poging om hoogmoed of de arrogantie van optimisme te voorkomen (Landau en Chisholm, 1995). Zij legt ook de nadruk op leren en is een erkenning dat kleine problemen en afwijkingen vaak symptomen of indicaties zijn van grotere problemen (Carroll, 1998). Kleine dingen die verkeerd gaan, vormen bovendien aanwijzingen voor hoe het systeem in de toekomst opnieuw zou kunnen falen. De meeste organisaties reageren op een fout door de voorafgaande handeling te elimineren. HRO's reageren op een fout door te proberen deze nogmaals te laten gebeuren. Door deze – gecontroleerd – opnieuw te creëren komen ze meer te weten over hun systeem en hoe het onderbroken kan worden. HRO's streven te allen tijde op allerlei gebieden naar verbetering. Sterker nog, alle routines binnen een HRO zijn vatbaar voor herevaluatie en assessment (Hirschhorn, 1993; Roberts e.a., 2005). Als uitgangspunt geldt dat als men zich niet continu verbetert, eerdere successen snel kunnen eroderen.

HRO's proberen simplificatie te vermijden

Mensen voeren vaak complexe taken uit zonder dat ze inzicht hebben in de gehele context. Die context wordt vaak gesimplificeerd. Dat is echter problematisch omdat mensen dan ten onrechte denken precies te weten wat hun te wachten staat. Daardoor worden soms niet alle voorzorgsmaatregelen genomen die nodig zijn. Mensen in HRO's realiseren zich dat een complex mentaal beeld vereist is om de ingewikkelde omgeving waarbinnen de meeste HRO's actief zijn, te bevatten (Weick, 1987). Ter compensatie zijn mensen binnen HRO's getraind om minder veronderstellingen te maken en om meer perspectieven op issues, problemen en beslissingen te overwegen (Schulman, 1993). Mensen binnen HRO's weten dat ze het niet weten, maar ze weten niet wat ze niet weten. Ze zijn voorbereid op verrassingen en proberen te

allen tijde alert te zijn. De heersende normen in HRO's zijn bijvoorbeeld 'niets is zeker', 'begin niet aan iets als je geen uitweg hebt', enzovoort (Weick e.a., 1999). Dit is deels een zaak van 'requisite variety' en het idee dat, om variatie te kunnen reguleren, sensoren net zo complex moeten zijn als het systeem dat zij willen reguleren (Weick, 1987). Complexe technische systemen beschikken over meer variatie dan één persoon kan bevatten. Daarom moeten teams en netwerken bestaan uit verschillende typen individuen; dit is de enige manier waarop organisaties bestand zijn tegen deze variatie.

Alertheid in actuele werksituaties

Alertheid in actuele werksituaties houdt in dat er een geïntegreerd beeld van de huidige situaties wordt gecreëerd en onderhouden via doorlopende aandacht voor realtime-informatie. Dit wordt wel aangeduid als 'situational awareness' (Weick e.a., 1999). Als iemand gevoelig is voor wat er hier en nu gebeurt, dan kan hij of zij het opeenstapelen van kleine problemen of fouten tegenhouden door een aantal kleine aanpassingen te doen. Met kleine aanpassingen kan men voorkomen dat vergissingen en fouten zich op zo'n manier opstapelen dat ze leiden tot een grotere crisis. Het 'gatenkaas'-model van *human factors*-psycholoog Jim Reason (1997) stelt dat veel onverwachte gebeurtenissen voortkomen uit verborgen gebreken; gaten in de veiligheid van het systeem, zoals een gebrek aan supervisie, training, briefings en identificatie van gevaren. Door nauwgezet in de gaten te houden wat er hier en nu gebeurt, krijgen verborgen gebreken de aandacht die ze verdienen.

Veerkracht creëren

Een gerichtheid op veerkracht betekent het constant uitbreiden van de capaciteit die nodig is om te kunnen herstellen van onverwachte gebeurtenissen. Hieronder valt onder andere het goed kunnen improviseren, leren, multitasken en aanpassen. We merkten eerder al op dat effectieve HRO's goed zijn in het anticiperen op mogelijke gevaren voordat zij schade aanrichten. Ze steken tijd in het verbeteren van deze vaardigheid, onder andere door plannen en procedures op te stellen, te verbeteren en aan te passen aan de hand van opgedane ervaring. Desondanks realiseren zij zich dat ze niet voor alle situaties

en omstandigheden die onderdeel uitmaken van het takenpakket van mensen, procedures kunnen opstellen. Ze realiseren zich dat ze niet alle onzekerheid kunnen wegnemen. Daarom richten zij zich sterk op het creëren van voldoende capaciteit om te kunnen reageren op verrassingen (Weick e.a., 1999). Veerkracht is het gevolg van een groot handelingsrepertoire, dat is opgebouwd met training en simulatieoefeningen, gevarieerde werkervaring, lering trekken uit negatieve feedback en ad-hocnetwerken, die snel expertise kunnen bundelen om ongewenste gebeurtenissen aan te pakken. Hoe capabeler mensen zijn, hoe meer problemen zij ontdekken; want welke problemen ze ook ontdekken, ze kunnen er wat aan doen. Als je de problemen dicht bij jou in de buurt niet kunt aanpakken, dan vallen ze je ook minder op, en zul je ze minder snel erkennen en aanpakken (Weick e.a., 1999).

Flexibele besluitvormingsstructuren

Het laatste onderscheidende kenmerk van HRO's is hun neiging om de besluitvorming te delegeren naar experts zodra er zich problemen voordoen (Weick e.a., 1999; Roberts e.a., 1994). In hiërarchische organisaties worden normaal gesproken de beslissingen genomen door belangrijke beleidsmakers die betrokken zijn bij veel keuzes. HRO's stellen andere prioriteiten. Als er zich onverwachte problemen voordoen, laten effectieve HRO's de teugels wat de beslissingshiërarchie betreft vieren, zodat de besluitvorming met de problemen kan meebewegen (Roberts e.a., 1994). Het resultaat is dat hiërarchie ondergeschikt is aan expertise, wat de kans vergroot dat nieuwe mogelijkheden gebruikt worden om nieuwe problemen op te lossen, en dat er snel aandacht wordt besteed aan opkomende problemen, voordat ze explosief uit de hand lopen. Met andere woorden, de organisatie kan rekenen op meer vaardigheden en expertise. Dankzij deze flexibiliteit kan het systeem omgaan met de onvermijdelijke onzekerheid en onvolledige kennis.

Kort gezegd leveren HRO's veilige en betrouwbare prestaties onder onzekere en veranderlijke omstandigheden omdat zij een 'mindful infrastructure' hebben opgebouwd (Weick e.a., 1999). Organisaties die 'mindful' zijn, organiseren zich op zo'n manier dat ze aandacht van hoge kwaliteit kunnen creëren, zodat mensen de zwakke signalen die aangeven dat iets niet gaat zoals het zou moeten gaan, kunnen oppikken. Zo kunnen ze meer veerkracht tonen als dingen mis dreigen te

gaan. *Mindfulness* is een remedie tegen verrassingen. *Mindful* organiseren verkleint de kans dat men overrompeld wordt door gebeurtenissen die niemand zag aankomen, of dat men verlamd raakt door gebeurtenissen die mensen toch overvallen.

Mindful functioneren in dynamische, onzekere contexten is van cruciaal belang, niet alleen voor het anticiperen en herkennen van onverwachte gebeurtenissen, maar ook voor het kunnen omgaan met de daaropvolgende chaos. We weten dat de meeste ongelukken en fouten niet voortkomen uit het handelen van een individu (ondanks de neiging om individuen de schuld te willen geven). Ook ligt er niet slechts één oorzaak aan ten grondslag. Kleine incidenten volgen elkaar vaak op en worden groter. Kleine problemen zijn vaak op meerdere manieren op te lossen. Grotere problemen raken echter vaak verstrikt in andere problemen, zodat er minder manieren zijn om ze op te lossen.

Een 'high reliability'-cultuur

Onderzoek naar HRO's overlapt nogal eens met onderzoek naar veiligheidscultuur, een concept dat vaak wordt aangemerkt als een sleutelfactor bij organisatorische ongelukken en crises. Veiligheidscultuur is een facet van organisatiecultuur en wordt vaak gedefinieerd als een opkomend geordend systeem van betekenissen en symbolen die bepalen hoe de leden van een organisatie hun ervaring interpreteren en hoe ze zich gedragen. De vraag of cultuur moet worden gedefinieerd als datgene wat een organisatie is (haar overtuigingen, attitudes en waarden) of als dat wat een organisatie heeft (werkwijzen en controles), staat nog steeds ter discussie (Weick en Sutcliffe, 2007). Sommige onderzoekers (Reason, 1997) stellen dat het veranderen van gedrag (hoe mensen zich gedragen, wat ze doen) eenvoudiger is dan het veranderen van attitudes en overtuigingen (wat mensen denken). Gedrag en handelen worden beïnvloed door werkwijzen – beleid en normen die, na verloop van tijd en in de context van de groep waartoe mensen behoren, vorm geven aan attitudes en overtuigingen (Weick en Sutcliffe, 2007).

Conclusie

De *high reliability*-theorie is geen garantie voor of routekaart naar succes. Zij is een lens waardoor men meer zicht krijgt op hoe veilige en betrouwbare prestaties behaald kunnen worden onder moeilijke omstandigheden. HRO's onderscheiden zich door hun processen en manier van organiseren. Meer specifiek, de beste HRO's richten zich op betrouwbaarheid door veiligheid als prioriteit te stellen, een zekere overtolligheid in te bouwen, besluitvorming te decentraliseren, een cultuur van betrouwbare prestaties te creëren, flink te investeren in training en simulatieoefeningen, lering te trekken uit dingen die bijna misgingen, alles op alles te zetten om te weten te komen wat men niet weet, de nadruk te leggen op het communiceren van het grotere geheel en welke plaats mensen daarin innemen, en mensen te belonen die fouten melden (Christianson en Sutcliffe, 2009). Organisaties en hun leden die deze activiteiten herhaaldelijk en doorlopend nastreven, zullen waarschijnlijk betrouwbaardere resultaten behalen dan organisaties die dit niet doen – deels vanwege de bindende veiligheidscultuur die door dit soort werkwijzen tot stand komt.

Literatuur

Baker, D.P., R. Day e.a.

Teamwork as an essential component of high-reliability organizations

Health Services Research, jrg. 41, nr. 4, p. 1576-1598

Campbell, D.T.

Asch's moral epistemology for socially shared knowledge

In: O.T. Campbell (red.), *The legacy of Solomon Asch: Essays in cognition and social psychology*, Hillsdale (NJ), Erlbaum, 1990, p. 39-52

Carroll, J.S.

Organizational learning activities in high-hazard industries: The logics underlying self-analysis

Journal of Management Studies, jrg. 35, 1998, p. 699-717

Christianson, M.K., K.M. Sutcliffe

Sensemaking, high reliability organizing, and resilience

In: P. Croskerry, K. Crosby e.a. (red.), *Patient safety in emergency medicine*, Philadelphia (PA), Lippincott Williams & Wilkins, 2009, p. 27-33

Edmondson, A.C.

Speaking up in the operating room: How team leaders promote learning in interdisciplinary action teams

Journal of Management Studies, jrg. 40, nr. 6, 2003, p. 1419-1452

Edmondson, A.C.

Learning from failure in health care: Frequent opportunities, pervasive barriers

Quality and Safety in Health Care, jrg. 13, 2004, p. 3-9

Edmondson, A.C., R.M.J. Bohmer e.a.

Disrupted routines: Team learning and new technology implementation in hospitals

Administrative Science Quarterly, jrg. 46, nr. 4, 2001, p. 685-716

Gawande, A.

The checklist manifesto: How to get things right

New York, Metropolitan Books, 2009

Hirschhorn, L.

Hierarchy versus bureaucracy: The case of a nuclear reactor

In: K.H. Roberts (red.), *New challenges to understanding organizations*, New York, Macmillan, 1993, p. 137-150

Hollnagel, E.

Resilience: The challenge of the unstable

In: E. Hollnagel, D. Woods e.a. (red.), *Resilience engineering*, Burlington (VT), Ashgate, 2006, p. 9-18

Hopkins, A.

Was Three Mile Island a 'normal accident'?

Journal of Contingencies and Crisis Management, jrg. 9, nr. 2, 2001, p. 65

Katz-Navon, T., E. Naveh e.a.

Safety climate in healthcare organizations: A multidimensional approach

Academy of Management Journal, jrg. 48, 2005, p. 1073-1087

Landau, M., D. Chisholm

The arrogance of optimism: Notes on failure avoidance management

Journal of Contingencies and Crisis Management, jrg. 3, 1995, p. 67-80

Perrow, C.

Normal accidents: Living with high risk

Princeton (NJ), Princeton University Press, 1999

Reason, J.

Human error

Cambridge, Cambridge University Press, 1990

Reason, J.T.

Managing the risks of organizational accidents

Brookfield (VT), Ashgate, 1997

Roberts, K.H.

Some characteristics of one type of high reliability organization

Organization Science, jrg. 1, 1990, p. 160-176

Roberts, K.H., R. Bea

Must accidents happen? Lessons from high-reliability organization

Academy of Management Executive, jrg. 15, 2001, p. 70-78

Roberts, K.H., D.M. Rousseau

Research in nearly failure-free, high-reliability organizations: Having the bubble

IEEE Transactions on Engineering Management, jrg. 36, 1989, p. 132-139

Roberts, K.H., P.M. Madsen e.a.

A case of the birth and death of a high reliability healthcare organization

Quality and Safety in Health Care, jrg. 14, 2005, p. 216-220

Roberts, K.H., S.K. Stout e.a.

Decision dynamics in two high reliability military organizations

Management Science, jrg. 40, 1994, p. 614-624

Rochlin, G.I.

Defining high reliability organizations in practice: A taxonomy prologue

In: K.H. Roberts (red.), *New challenges to understanding organizations*, New York, Macmillan, 1993, p. 11-32

Rochlin, G.I., T.R. LaPorte e.a.

The self-designing high reliability organization: Aircraft carrier flight operation at sea

Naval War College Review, jrg. 40, 1987, p. 76-90

Saleh, J.H., K.B. Marais e.a.

Highlights from the literature on accident causation and system safety: Review of major ideas, recent contributions, and challenges

Reliability Engineering and System Safety, jrg. 95, 2010, p. 1105-1116

Schulman, P.R.

The negotiated order of organizational reliability

Administration & Society, jrg. 25, 1993, p. 353-372

Schulman, P.R.

General attributes of safe organizations

Quality and Safety in Health Care, jrg. 13, suppl. 11, 2004, p. ii39-ii44

Staw, B.M., L.E. Sandelands e.a.

Threat-rigidity effects in organizational behavior: A multilevel analysis

Administrative Science Quarterly, jrg. 26, nr. 4, 1981, p. 501-524

Sutcliffe, K.M., T. Vogus

Organizing for resilience

In: K.S. Cameron, J.E. Dutton e.a. (red.), *Positive organizational scholarship*, San Francisco, Berrett-Koehler, 2003, p. 94-110

Vogus, T.J., K.M. Sutcliffe

The safety organizing scale: Development and validation of a behavioral measure of safety culture in hospital nursing units

Medical Care, jrg. 45, nr. 1, 2007a, p. 46-54

Vogus, T.J., K.M. Sutcliffe

The impact of safety organizing, trusted leadership, and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units

Medical Care, jrg. 45, nr. 10, 2007b, p. 997-1002

Weick, K.E.

Organizational culture as a source of high reliability

California Management Review, jrg. 29, 1987, p. 112-127

Weick, K.E., K.H. Roberts

Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks

Administrative Science Quarterly, jrg. 38, 1993, p. 357-381

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe e.a.

Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness.

In: B.M. Staw & L.L. Cummings (red.), *Research in Organizational Behaviour*, Greenwich (CT), JAI Press, 1999, p. 81-123

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe

Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity

San Francisco, Jossey-Bass, 2001

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe

Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty

San Francisco, Jossey-Bass, 2007 (2de druk)

Wildavsky, A.

Searching for safety

New Brunswick (NJ), Transaction, 1991

Hoog betrouwbaar organiseren in het OM

Beelden uit parketten

*H. de Bruine, H. Fijn en P. de Beer**

Dit artikel behandelt wat het Openbaar Ministerie (OM) kan leren van high reliability organizations (HRO's): organisaties (zoals intensive-care-units van ziekenhuizen, vliegdekschepen en kerncentrales) die minder dan hun 'fair share' aan ongelukken hebben (zie ook het artikel van Sutcliffe in dit nummer). Binnen een organisatie als het OM gaan veel dingen goed, maar er gaat ook wel eens wat fout. Aangezien het OM een belangrijke maatschappelijke taak uitvoert, bovendien een monopoliepositie heeft én regelmatig in de schijnwerpers van media en politiek staat, is het belangrijk na te gaan hoe daar met fouten wordt omgegaan.

Het begrip 'betrouwbaarheid' staat centraal in deze bijdrage. Hollnagel (1993) definieert betrouwbaarheid als het gebrek aan ongewenste, ongeanticiperde en onverklaarbare variatie in de uitvoering. Deze definitie maakt duidelijk dat niet elke variatie in een dienst of product onbetrouwbaarheid betekent. Daarmee houdt deze omschrijving rekening met de realiteit dat condities waaronder een dienst of product wordt geleverd, kunnen fluctueren. Deze fluctuaties zijn niet altijd te voorzien, en de betrouwbaarheid is dan juist gediend met een berede neerde afwijking die het mogelijk maakt ongewenste consequenties tegen te gaan (naar Weick e.a., 1999). Anders gezegd: zaken lopen anders dan verwacht of wenselijk is, maar hoe wordt voorkomen dat het 'uit de hand loopt' of hoe blijft de schade in elk geval beperkt?

* Drs. Herman de Bruine is als docent en onderzoeker verbonden aan de Haagse Hogeschool. Van 1986 tot 2008 was hij in verschillende functies werkzaam bij de Dienst Justitiële Inrichtingen. Mr. Herman Fijn, MC is zelfstandig organisatieadviseur. Van 1998 tot 2010 was hij als adviseur werkzaam bij Prisma, het interne organisatieadviesbureau van de rechtspraak en het Openbaar Ministerie. Mr. drs. Peter de Beer, MPA is strafrechter bij de Rechtbank Utrecht. Van 1994 tot 2010 was hij officier van justitie. In 2010 en 2011 was hij als adviseur werkzaam bij Prisma.

In dit artikel schetsen we een beeld uit gesprekken en workshops met officieren (en enkele parketmedewerkers) over dit thema op basis van door hen ingevulde vragenlijsten tussen 2008 en 2010. Na een korte beschouwing over het begrip 'betrouwbaar functioneren' en de wijze waarop hierover is gesproken met officieren wordt een beeld geschetst van het OM langs de kenmerken van HRO's en hierop gereflecteerd. Als in dit stuk gesproken wordt over het OM doelen we vooral op officieren van justitie (hierna: OvJ's).

Wat is nodig voor betrouwbaar functioneren?

Hoe worden fouten voorkomen en risico's beheerst? Veel organisaties doen dit door regels op te stellen en het inrichten van verschillende modi van opereren in geval van rust, hectiek of crisis. Daarnaast zijn training en discipline van belang. Kortom: het gebruikelijke risicomangement. Voor dit doel is binnen het OM het programma *Versterking Opsporing en Vervolg* opgezet. De nadruk ligt daarbij op 'compliance'.

Dat alles is winst, maar niet afdoende om echt betrouwbaar te functioneren, zo leren althans de ervaringen met HRO's. Vogus en Sutcliffe (2007) geven aan dat HRO's hun uitzonderlijke prestaties behalen zowel door heldere en uitvoerig gestandaardiseerde leidraden in combinatie met vakmanschap en vertrouwd leiderschap als door specifieke mentale processen die ertoe leiden dat zwakke signalen worden opgepakt en veerkrachtig wordt gereageerd. Gedetailleerde regels kunnen zelfs een verkeerd gevoel van veiligheid geven, waardoor (kleine) fouten pas echt naar boven komen als ze ernstige gevolgen hebben (zie bijvoorbeeld Perrow, 1999; Weick, 2004; Weick en Sutcliffe, 2011). Onderzoekers op het terrein van *resilience engineering*, zoals Hollnagel (2010), geven aan dat juist menselijke flexibiliteit ervoor zorgt dat in een gedeeltelijk onvoorspelbare wereld ongelukken worden voorkomen.

Anders gezegd: regelgeving en discipline zijn noodzakelijke voorwaarden, maar tegelijkertijd zijn er mentale processen nodig die voor een snelle detectie en correctie van zich ontwikkelende fouten zorgen. Deze mentale processen, samengebracht in het begrip collectieve opmerkzaamheid (Weick en Sutcliffe, 2011), behelzen:

- Het oppikken van zwakke signalen; gerichtheid op verstoringen, terughoudendheid tot simplificeren en gevoeligheid voor wat er hier en nu gebeurt in de uitvoering. (*Voorbeeld:* in de Schiedammer parkmoord werd al snel informatie genegeerd die op een andere dader dan Kees H. wees (Posthumus). De institutionele reactie hierop behelsde de invoering van georganiseerde tegenspraak door een niet bij de zaak betrokken collega.) Daartegenover staat dat in HRO's medewerkers worden gestimuleerd om verstoringen te melden, afwijkende visies niet (direct) weg te redeneren en te kijken naar wat er werkelijk gebeurt. Daarbij moeten ze zich niet laten afleiden door plannen en verwachtingen. Ook worden HRO's gekenmerkt door het snel afwisselen van doen en denken (reflecteren op het doen).
- Een veerkrachtige reactie op incidenten, fouten of verstoringen is waarschijnlijker als regelgeving wordt gehanteerd naar de geest in plaats van naar de letter. Ook is het van belang dat men expertise van anderen binnen of buiten de organisatie weet te vinden en daarvan gebruik te maken. (*Voorbeeld:* in de zaak Jimmy Woo was de veerkracht van het ressortsparket Amsterdam zó beperkt dat uiteindelijk tot niet-ontvankelijkheid werd gerekwireerd omdat het dossier zoek was (Steenhuis, 2008). De institutionele reactie bestond eruit dat alle medewerkers werden verplicht het bestaande documentenregistratiesysteem te gebruiken.) In HRO's daarentegen worden medewerkers gestimuleerd tot improvisatie als de situatie dit vraagt, om incidenten in te dammen zonder dat ze precies weten hoe het zit en expertise van anderen (los van positie) daarbij te gebruiken.

Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om het aspect van opmerkzaamheid binnen parketten bespreekbaar te maken is gewerkt met een ingekorte en op het OM toegesneden versie van de vragenlijsten van Weick en Sutcliffe (2001, 2011).¹ In deze vragenlijsten zijn door Weick en Sutcliffe 'audits' geconstrueerd die vragen naar de mate waarin hun vijf kernprocessen (gerichtheid op verstoringen, terughoudendheid tot simplificeren, gevoeligheid voor

1 Over dit onderzoek zal uitgebreider worden gerapporteerd in het kader van het promotieonderzoek van Herman de Bruine.

de uitvoering, toewijding aan veerkracht en respecteren van deskundigheid) worden gepraktiseerd. Steeds is eerst de vragenlijst (in een aantal gevallen voorafgegaan door een korte introductie op het begrip HRO) individueel uitgezet en zijn de resultaten van de vragenlijsten, hetzij individueel, hetzij in groeps- of teamverband, met elkaar besproken. Van deze besprekingen zijn verslagen gemaakt. Er zijn vijf groepsbesprekingen (in vijf verschillende parketten) geweest. In de periode april 2009 tot en met januari 2010 zijn de vragenlijsten uitgezet en met de teams besproken bij drie parketten respectievelijk twee managementteams en een team van OvJ's inclusief leiding (29 deelnemers, respons tussen de 80 en 90%). Deze gesprekken werden begeleid door de auteurs en hadden als vast patroon een introductie op het begrip HRO en een plenaire bespreking van de uitkomsten uit de vragenlijsten. Hoewel er verschillen zijn te constateren tussen de verschillende parketten is er op basis van de globale uitkomsten een algemeen beeld te schetsen. We zullen deze beelden verbinden aan de kwaliteiten 'het opvangen van zwakke signalen' en 'het veerkrachtig reageren', met daarbinnen de vijf kernprocessen van Weick en Sutcliffe.

Het opvangen van zwakke signalen

Gerichtheid op verstoringen

Allereerst kijken we naar de werkomgeving. Door werkdruk, veel gelijksoortige situaties en gedetailleerde regelgeving bestaat het risico dat binnen het OM handelingen op de automatische piloot worden uitgevoerd. Dit gekoppeld aan een onoverzichtelijk werkproces, waarbij informatie moeilijk te verkrijgen en te controleren is, maakt het juist belangrijk dat medewerkers informatie over verstoringen in het werkproces met elkaar delen. Op dit punt werden dubbelzinnige signalen afgegeven in de gesprekken die wij voerden. Enerzijds kregen we te horen dat 'aanspreken "zomaar" afrekenen kan worden', anderzijds vond men 'dat er best "steviger" gereageerd mag worden'. Het leidt tot verschillende uitlatingen: 'Je moet denken aan je eigen hachje', 'Ik meld het pas als het mijn carrière in gevaar brengt', 'Ik voel me niet verantwoordelijk' of 'Het helpt als iemand van boven ernaar vraagt.'

Geen nieuws is slecht nieuws

In het kader van professionaliteit en zelfstandigheid hebben officieren eigen bevoegdheden gekregen en is het in principe 'handen af'. We hoorden in de gesprekken onder andere: 'Ik meld pas iets als het echt een probleem is.' Het risico is dan dat slecht nieuws pas gemeld wordt als er sprake is van een uit de hand gelopen situatie.

Weick en Sutcliffe (2011) stellen daartegenover dat binnen HRO's alle nieuws goed nieuws is, omdat het betekent dat het systeem reageert. Het goede systeem 'praat voortdurend'. Juist wanneer het stilvalt, betekent dit dat er problemen zijn – dat is slecht nieuws. Het zou dus aardig zijn als iemand – wie dan ook – zou opmerken dat het rondom een zaak 'stil' is. Dat zou aanleiding kunnen zijn om te regelen dat er periodiek overleg plaatsvindt over de zaak. Anders kan immers niet veerkrachtig worden gereageerd.

Hoe gaan we om met fouten?

Het vinden van schuldigen en hen (doen) bestraffen is de kerntaak van het OM. Dit werkt door in de omgang met fouten binnen het OM zelf. De vraag is of zoeken naar schuldige individuen effectief is om de betrouwbaarheid binnen een organisatie te verhogen.

Dekker e.a. (2007) geven aan dat er in de omgang met fouten vaak wordt gefocust op het vinden van de schuldige, berispingen (of ernstiger), strakkere procedures en het inzetten van meer technologie. Dit kan echter contraproductief zijn, omdat fouten ook kunnen voortkomen uit patronen van onderling afhankelijke acties, die bij het zoeken naar de schuldige niet aan de orde komen. Reason (1997) meldt dat fouten in 90% van de gevallen 'systeemfouten' zijn. Het zoeken naar individuele verantwoordelijkheid kan daarmee zelfs de kans op fouten verhogen, bijvoorbeeld omdat medewerkers aan de regels zullen vasthouden (ook als dit niet functioneel is), omdat hun dan geen verwijt kan worden gemaakt.

In de zorgsector wordt daarom werk gemaakt van zogeheten schuld-vrij melden (zie bijvoorbeeld Legemate, 2005). Hier is (in het licht van Reason) een nuance bij te maken. Er zijn wel degelijk verwijtbare fouten, deze mogen niet onder het vloerkleed worden geschoven. Daarom is het volgens Dekker e.a. (2007) cruciaal wie de fouten onderzoeken en welke belangen daarbij spelen.

Ook Weick en Sutcliffe (2011) geven aan dat de wijze van onderzoek naar incidenten en het delen van de ervaringen cruciaal zijn. Zij stellen dat het instrument *peer review* daarbij van groot belang is, omdat dit de geloofwaardigheid van de rapportage verhoogt. De eisen aan de deelnemers van de *peer review* zijn hoog:

‘een kleine groep van uitvoerders van naam en faam, bekend om hun deskundigheid (aangaande het te onderzoeken onderwerp) (...) en tevens bekend vanwege hun inzicht, rechtvaardigheid en eerlijkheid. De groep en haar leden moeten in staat zijn een open, op “luisteren” gerichte sfeer te creëren.’

Binnen het OM bestaan hiervoor aanzetten, zie bijvoorbeeld de (inrichting van de) werkzaamheden van de Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken (CEAS).² Het is wel van belang dat de ervaringen met en de resultaten van het werk van de commissie worden verspreid binnen het OM.

Terughoudendheid tot simplificeren

Binnen het OM lijkt er beperkt sprake te zijn van terughoudendheid tot simplificeren. Enerzijds is er een basis om elkaar vragen te stellen. Verschillende visies worden serieus genomen en bij incidenten wordt informatie daarover met elkaar uitgewisseld. Anderzijds heerst binnen het OM een cultuur van doeners – zoals een OvJ stelt: ‘We zijn allemaal geselecteerd op “aan de slag”, opportuniteit, “snel beslissen”.’ Dit brengt het risico met zich mee dat weinig tijd wordt besteed aan meer diepgaande gesprekken. Gevoegd bij de productiedruk kunnen urgente zaken (de stapel werk) de belangrijke kwesties (anticiperen, jurisprudentieoverleg, bijdragen aan Requipedia³) verdringen. Een kenmerkende opmerking was: ‘Het ontbreekt ons aan tijd voor reflectie. Ik heb het te druk met mijn werk.’

Sceptici werden binnen een team doorgaans negatief beoordeeld. Er werden in relatie tot hen bewoordingen gebruikt als ‘tegenspuitend, weerstand, natuurlijk negatieve houding’. Dat is vanuit HRO-perspec-

² Commissie Evaluatie Afgesloten Strafzaken, ingesteld door de minister van Justitie.

³ In de interne OM-voorziening Requipedia worden centraal elektronisch requisitoiren opgeslagen, zodat deze algemeen beschikbaar zijn.

tief spijtig, omdat sceptici vaak ‘pijnlijke’ punten benoemen en daarmee een tegenwicht bieden aan de neiging om negatieve signalen pas op te pakken als ze niet meer te ontkennen zijn.

Als er iets fout is gegaan, lijkt er een cultuur van oplossen, niet van analyseren te zijn. ‘Onze organisatie draait op loyaliteit, mensen zijn bereid om problemen op te lossen, aan te pakken, maar minder geneigd om er van te leren. We doen van alles, maar we reflecteren er niet op.’

In de doencultuur kunnen kleine problemen lang blijven bestaan:

‘Wat echt belangrijk is voor het operationele staat niet altijd op de agenda van het MT. We hebben dat ook laten gebeuren (we zakken achterover, en denken: niet echt interessant). De administratie is relatief groot en complex, dat er problemen binnen de administratie zijn, is in het MT niet aan de orde te stellen (maar tegelijk: de administratie veroorzaakt 80% van onze problemen).’

Gevoeligheid voor de uitvoering

De OvJ’s staan in het hier en nu en hebben bevoegdheden om onverwachte problemen aan te pakken als die zich voordoen; het is doorgaans mogelijk extra middelen in te zetten of prioriteiten bij te stellen. We hebben in de workshops een zekere voorzichtigheid gezien in het contact tussen de verschillende managementniveaus binnen het OM (‘Ik stap niet zo maar binnen, ik ben het ook zo gewend toen ik nog OvJ was’). Dat is te begrijpen vanuit de behoefte aan autonomie en speelruimte, maar vergroot het risico dat problemen blijven voortduren tot het moment dat ze uit de hand lopen.

Tot onze verrassing werd in een van de teambesprekingen afgesproken om een gelegenheid te creëren elkaar eens per week informeel te ontmoeten. In de teambespreking kwam ook naar voren dat een van de OvJ’s een formulier had laten aanpassen. Een collega merkte op dat deze aanpassing niet helemaal correct was (maar tot dan toe had hij dat niet gezegd). We hebben allemaal onze blinde vlekken of onvolkomenheden, juist met elkaar reduceren we deze.

Ter illustratie een voorbeeld uit de medische sector:

'What is laudable among medical professionals is their tendency to attack the problem of medical error by working to improve their individual technical skills. But the locus of the problem lies upstream and downstream from the skilled individual. It lies in the organizing and the connecting of activities. Adverse events build up along the contours of interdependence. If that interdependence is flawed, the brilliant individuals may be rendered incompetent.' (Weick, 2002)

Veerkrachtig reageren

Toewijding aan veerkracht

Voor een veerkrachtige reactie op verstoringen en incidenten is er behoefte aan medewerkers die meer kunnen dan 'normaal' van hen wordt verwacht. De meeste medewerkers bezitten in voldoende mate de vaardigheden om te handelen als zich onverwachte problemen voordoen. De ruimte voor leren lijkt echter beperkt. Als gevolg van de werkdruk lijkt er weinig ruimte voor reflectie, wat de veerkracht kan aantasten: 'Als ik een probleem heb aangegeven en er gebeurt niets mee, laat ik het verder ook lopen.' Er worden initiatieven genomen, maar deze lijken vooral individueel en niet groepsgericht te zijn, terwijl ze juist aan kracht en impact kunnen winnen door gezamenlijk beelden te vormen en initiatieven te nemen.

Binnen het OM worden incidenten voorkomen door protocollen op te stellen. In een bespreking werden daarover twee typen commentaren geventileerd:

1. 'Protocolleren is niet voldoende, van dicht protocolleren worden mensen lui', 'Protocollen kunnen ontaarden in enorme checklists die een boekwerk worden, waar niemand meer in kijkt', 'Een protocol kan ook de veerkracht er uit halen: iets moet tien weken tevoren aanwezig zijn, en is er pas acht weken tevoren', 'We protocolleren vaak uit paniek' en 'Mijn mensen voelen zich beknot.'
2. 'Ook als je twintig jaar meeloopt zijn protocollen nuttig' en 'Mitschien is er ook nog wel te weinig geprotocolleerd, we blussen wel heel veel brandjes.'

In een ander verband werd opgemerkt dat protocollen voor beginnende OvJ's uitstekend zijn, maar dat ze vooral door de ervaren OvJ's als te knellend worden ervaren.

Hoe straf worden regels gehanteerd?

Volgens Dekker (2003) leveren regels en richtlijnen in het werken met professionals veel dilemma's op. Zo bestaat er een spanning tussen regels van het centrale niveau en de vereisten van de lokale praktijk. Daarin zal telkens een afgewogen keus moeten worden gemaakt. Belangrijk is de toerusting van medewerkers om te handelen in situaties waarin de regels niet voorzien.

Een ander dilemma is de neiging van professionals om zelf regels op te stellen die 100% van de gevallen afdekken. Praktisch blijkt dit onmogelijk. In de kwaliteitszorg (zie bijvoorbeeld Scholtes e.a., 2002) wordt veel gebruik gemaakt van het principe van Pareto, waarbij 20% van de oorzaken verantwoordelijk is voor 80% van de fouten. De betrouwbaarheid wordt zeer verhoogd door deze 20% aan te pakken. Het tweemaal toepassen van het principe van Pareto verhoogt – zo bleek bij onderzoek in de gezondheidszorg (Resar, 2006) – de praktische betrouwbaarheid van 50 tot 95%.

OM-medewerkers menen dat er tegelijkertijd te weinig en te veel geprotocolleerd is. Protocolleren als (standaard)reactie op incidenten verhoogt het risico dat er werkprocessen worden geprotocolleerd die slechts marginaal de betrouwbaarheid verhogen.

Ook kunnen officieren met veel ervaring zich beknót voelen. Beslissingen die zij louter op grond van ervaring kunnen nemen, moeten expliciet worden geproblematiseerd en vragen daarmee om bewuste besluitvorming, met vertraging als gevolg (Reason, 1997). Bij minder ervaren medewerkers is er juist een behoefte aan regelgeving om meer grip te krijgen op de complexiteit in hun omgeving en om door middel van bijvoorbeeld checklists tot effectievere acties te komen.

Respecteren van deskundigheid

Medewerkers van het OM waarderen expertise en ervaringen ook los van de hiërarchische positie. Binnen het OM lijkt men er weinig op

gericht de bekwaamheid bij elkaar te willen toetsen en ontwikkelen.
Over een geruchtmakende zaak:

'Er heerst verbazing waarom er niet landelijk ervaringen "afgetapt" zijn. (Tussen parketten) worden ervaringen niet uitgewisseld. Ook leuke dingen worden niet gedeeld. Of er wordt "bovenover" gecommuniceerd en dat wordt dan op andere parketten gearachuteerd.'

In de afgelopen jaren is er een behoorlijke instroom van nieuwe OvJ's geweest. Voor het effectief opleiden van nieuwe mensen is een cultuur vereist waarin ook de zwakheden en ontwikkelpunten worden benoemd en besproken. Dat vereiste staat op gespannen voet met een cultuur waarin een OvJ vooral moeten laten zien 'zelf de broek op te kunnen houden'. Dit laatste ontmoedigt beginnende OvJ's om meer ervaren collega's op te zoeken en gebruik te maken van hun deskundigheid.

Het respecteren van deskundigheid gaat ook over de omgang tussen officieren en de parketadministratie. Een voorbeeld: een medewerker van de parketadministratie krijgt van een officier een onduidelijk/dubbelzinnig ingevuld formulier (zowel bij vervolgen als bij seponeren staat een kruisje). De medewerker stuurt daarop een brief aan de verdachte dat zijn zaak geseponneerd is, terwijl dit niet de bedoeling was. Dit haalt de voorpagina van *De Telegraaf*.⁴ Dit lijkt ons geen individueel probleem, maar eerder een uiting van een weinig professionele cultuur.

In de gezondheidszorg wordt gebruik gemaakt van het formuleren van *behaviour-based expectations* (gedragsverwachtingen) (Hines e.a., 2008) om gewenst gedrag in een professionele cultuur te expliciteren. Een voorbeeld hiervan is een gedragsverwachting voor medisch specialisten in een ziekenhuis (Hochman, 2008):

'U dient ontvankelijk te zijn voor een "onderzoekende" houding van een verpleegkundige. Als een verpleegkundige in een gesprek terugmeldt wat ze van u begrepen heeft, vermijd dan ongeduldig te worden, de verbinding te verbreken of de verpleegkundige te vragen zich te haasten. Zeg simpelweg "Dat is correct, dank u".'

⁴ Dit betreft de zaak van het wapenbezit van prof. B. Smalhout (columnist van *De Telegraaf*), zie *De Telegraaf* 5 juni 2010 en *De Telegraaf* 26 juli 2010.

Deze gedragsverwachting is geformuleerd omdat de belangrijkste oorzaken van fouten (in deze volgorde!) waren: gebrek aan kritisch denken, geen aandacht voor details en geen naleving van regelgeving (Hochman, 2008). Het spreekt dus kennelijk niet voor zich dat medewerkers elkaar aanspreken of ze iets wel goed begrepen hebben. Ook kan het verschil in status een reden zijn waarom mensen hun zorgen niet uiten of zelfs fouten niet melden. In het Sentara Virginia Beach General Hospital (2004) werd daarom het verhaal breed verspreid van een schoonmaakster die een arts en verpleegkundige aansprak omdat ze constateerde dat ze niet voorafgaand aan een operatie keken of alles in de operatieruimte naar behoren was.

Zo bezien kan bij het ‘Telegraaf-incident’ zowel sprake zijn van een functioneel subassertieve medewerker als van een OvJ met een niet-ontvankelijke houding. Dit gedrag is van beiden niet professioneel.

Afsluiting: een professionele cultuur?

Culturen met professionals lopen een groter risico op fouten doordat specialisten zich uitsluitend richten op hun eigen beroep (Perrow, 1999). In een professionele cultuur met individuele aansprakelijkheid, zoals de gezondheidszorg, leidt dit vaak tot ‘blaming and shaming’, wat weer ontaardt in het niet melden van fouten (Vogus e.a., 2010), omdat men daarop ‘afgerekend’ wordt. In een HRO worden mensen gewaardeerd als ze open zijn over hun beperkingen en met elkaar spreken over ‘pijnlijke’ zaken, met de bedoeling hiervan te leren. Binnen de gezondheidszorg wordt hieraan gewerkt door het bespreekbaar maken van fouten. In de publicatie *Dit nooit meer* (CBO, 2009) vertellen medici over een incident waar ze niet trots op zijn, maar dat ze beschouwen als inherent aan professionele groei. Daarnaast is een cultuur van collectieve opmerkzaamheid belangrijk. In het rapport van de Externe Onderzoekscommissie MST (2009) naar het disfunctioneren van een specialist in het Medisch Spectrum Twente wordt geadviseerd ook samenwerkingsproblemen binnen een vakgroep mee te nemen in de doorlichting van ziekenhuizen. De onderzoekscommissie stelt: ‘Leg met andere woorden het begrip disfunctioneren ruim uit, zodat ook het functioneren van medisch specialisten op collegiaal en sociaal vlak hieronder valt.’

Kan het OM leren van HRO's en hun cultuur van collectieve opmerkzaamheid? We denken dat deze cultuur waarin professionals blinde vlekken bij elkaar wegnemen en feilbaarheid van mensen en systemen wordt gecompenseerd, kan leiden tot minder incidenten. Hierbij zijn protocollen en discipline belangrijk, maar het succes wordt bepaald door de bij collectieve opmerkzaamheid behorende professionele omgangsvormen.

De vraag is hoe het komt dat (in andere domeinen gangbare) professionele omgangsvormen niet overal in het OM worden teruggevonden. Anders gesteld: welke mechanismen houden dit in stand? Hierover kunnen officieren zelf zinvolle gesprekken voeren. Mogelijke gesprekstema's zijn professionele autonomie, (on)feilbaarheid en het verschil in ervaring en behoeften aan regels en protocollen van OvJ's.

In de gezondheidszorg werd ooit over HRO-denken gezegd: een ziekenhuis is geen vliegdekschip (Nemeth en Cook, 2007); daar is men inmiddels van teruggekomen. In die sector wordt op dit moment een inhaalslag gemaakt. Kan ook het OM iets aan HRO-denken hebben? Ja. Hoe zou het komen dat het OM dat concept blijkbaar niet omarmt? De paradox zit volgens ons hierin dat het sterk oplossend vermogen van het OM verhindert dat het anders gaat werken, anders zouden problemen wel eerder worden opgemerkt en voorkomen. 'We lossen het wel op ...', tenminste vaak. Maar is dat voldoende voor een monopolist?

Literatuur

Bruine, H. de, D.P. Noordhoek e.a.

Hoog betrouwbaar organiseren
M&O tijdschrift voor management en organisatie, jrg. 3, 2010, p. 38-53

CBO

Dit nooit meer. Artsen vertellen over hun incident
Utrecht, CBO, 2009

Dekker, S.

Failure to adapt or adaptations that fail: Contrasting models on procedures and safety
Applied Ergonomics, jrg. 34, 2003, p. 233-238

Dekker, S., D. Siegenthaler e.a.

Six stages to the new view of human error
Safety Science Monitor, jrg. 11, 2007

**Externe Onderzoekscommissie
MST**

En waar was de patiënt...?
2009 (gedownload van
www.mst.nl op 5 juni 2012)

Hines, S., K. Luna e.a.

Becoming a high reliability organization: Operational advice for hospital leaders
Rockville (MD), Agency for
Healthcare Research and Quality,
2008

Hochman, R.

Creating clarity for patient safety: The power of red rules
WSHA 76th Annual Meeting,
7 oktober 2008

Hollnagel, E.

Human reliability analysis: Context and control
Londen, Academic Press, 1993

Hollnagel, E.

Extending the scope of the human factor
In: E. Hollnagel (red.), *Safer complex industrial environments: A human factors approach*, Boca Raton, CRC Press, 2010, p. 37-60

Legemaate, J.

Veilig melden van incidenten en (bijna-)fouten: betekenis en mogelijkheden van wetgeving
Nederlands Tijdschrift voor
Geneeskunde, jrg. 149, nr. 22,
2005, p. 1203-1206

Nemeth, C., R. Cook

Reliability versus resilience; What does healthcare really need?
2007 (www.ctlab.org; download
2 oktober 2009)

Perrow, C.

Normal accidents: Living with high-risk technologies
Princeton (NJ), Princeton University Press, 1999

Posthumus, F.

Evaluatieonderzoek in de Schiedammer parkmoord
2005 (rapportage in opdracht van het College van Procureurs-Generaal)

Reason, J.T.

Managing the risks of organizational accidents
Aldershot, Ashgate, 1997

Resar, R.

Making noncatastrophic health care processes reliable: Learning to walk before running in creating high reliability organizations
Health Research and Educational Trust, 2006, p. 1677-1689

Scholtes, P.R., B.L. Joiner e.a.

Het Team-handboek
Amsterdam, Uitgeverij Nieuwezijds, 2002

Sentara Virginia Beach General Hospital

Creating a culture of safety: Behavior based expectations for human error prevention
2004 (gedownload van
www.myvbch.org op 12 januari 2012)

Steenhuis, D.W.*Een dode zaak*

2008 (rapportage inzake het hoger beroep van de strafzaak tegen de verdachten R.N. en C.M. (overval Jimmy Woo))

Vogus, T.J., K.M. Sutcliffe

The impact of safety organizing, trusted leadership and care pathways on reported medication errors in hospital nursing units

Medical Care, jrg. 45, nr. 10, 2007, p. 9970-10002

Vogus, T.J., K.M. Sutcliffe e.a.

Doing no harm, enabling, enacting, and elaborating a culture of safety in health care

Academy of Management Perspectives, november 2010, p. 60-77

Weick, K.E.

The reduction of medical errors through mindful interdependence

In: M. Rosenthal en K.M. Sutcliffe (red.), *Medical error. What do we know? How do we do?*, San Francisco, Jossey-Bass, 2002

Weick, K.E.

Normal accident theory as frame, link, and provocation

Organization Environment, jrg. 17, 2004, p. 27-31

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe

Managing the unexpected
San Francisco, Jossey-Bass, 2001

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe

Management van het onverwachte

Rotterdam, BBNC, 2011

Weick, K.E., K.M. Sutcliffe e.a.

Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness

In: R.S. Sutton en B.M. Staw (red.), *Research in organizational behavior, Volume 1*, Stanford, Jai Press, 1999, p. 81-123

Summaries

Justitiële verkenningen (Judicial explorations) is published eight times a year by the Research and Documentation Centre of the Dutch Ministry of Security and Justice in cooperation with Boom Lemma uitgevers. Each issue focuses on a central theme related to judicial policy. The section Summaries contains abstracts of the internationally most relevant articles of each issue. The central theme of this issue (no. 4, 2012) is *Professionals en protocollering*.

The supporting role for professionals in evidence-based crime prevention

B. Rovers

The role of professionals in evidence-based crime prevention is a topic of discussion. The dominant view in the criminal justice field is that professionals are to support and faithfully execute evidence-based treatment programs based on risk factors for future crime. In other disciplines we find alternative approaches to evidence-based practice (EBP) in which the professionals, and more specifically features of the working alliance between professional and client, are considered to be the treatment program. In general, these approaches focus on treatment motivation and behavioural change. 'Common factors' like faith in outcome, trust between professional and client, et cetera, are considered as specific treatment factors. Empirical evidence shows that this may be a more fruitful approach towards effective interventions. The article looks into the scientific background of both perspectives and explains the key differences. It is concluded that EBP in criminal justice can gain from a (research) perspective in which professionals play a more central role.

Sources of professional effectiveness; on responsibility and space of probation workers

A. Menger and A.G. Donker

In this article, the authors question the relation between professionalism in Dutch probation work and the tendency to create protocols for work processes that used to be under the rather autonomous control of the professionals themselves. Starting point is the professionalism model of De Jonge, placing professional space as key element of pro-

fessionalism under the restriction that there is an acknowledged societal position as well as an explicitly recognized knowledge base for the professional. A brief historical overview of the probation work itself and the way it has been organized over the decades is described, resulting in the identification of five decisive developments in the initial (but recently changing) perception among Dutch probation workers of gradually restricted professional space despite the growing body of knowledge.

The role of hope for group workers in a youth prison

M.J. Geenen

The relationship between group workers and their pupils in a youth prison influences treatment outcome. A positive relationship stimulates treatment motivation and readiness for change. The aim of this study was to review the role of hope in a correctional institutional setting for youth. Hope is defined as having a goal and a positive outcome expectation. Hope keeps group workers positive, motivated and inspired to overcome difficulties, and the hope of group workers stimulates pupils to openly reflect on the past, reconsider future possibilities, and become motivated to change their behaviour. There are obstacles, however, which hamper the hope of group workers and may instead trigger negative expectations, cynicism, and despair. Key elements for dealing with potential negative influences on a hopeful orientation are leadership and training. Also conscious reflection on one's acts, thoughts and feelings can help group workers to deal with resistance reactions and aggression, and to remain hopeful.

Police cops and the use of violence

M. Gieling and E.J. van der Torre

The ideologies of community policing are central to the work of the Dutch police. The aim is to combine a focus on relations with the community with law enforcement, including the use of physical force. The balance has shifted, however, in favour of social relations. This article reports on the findings of a recent study among executive police officers. It is shown that the physical demands of police work are neglected in the selection and education of policemen and -women. Furthermore, there is a need for improving the training of standard procedures and interventions with respect to the use of physical force. In addition, it is found that a majority of the respond-

ents feel that the use of force – in a correct way and in appropriate situations – is underappreciated by those in higher positions, while at the same time the issue of avoidance behaviour is not addressed.

Features of high reliability organizations

K.M. Sutcliffe

Academic and professional disciplines, such as organization and management theory, psychology, sociology and engineering, have, for years, grappled with the multidisciplinary issues of safety and accident prevention. This article examines a domain of research on system safety – the high reliability organization (HRO) paradigm. HROs operate in hazardous conditions, but have fewer than their fair share of adverse events. HROs, traditionally found in the domain of aviation and aircraft carriers, are committed to safety at the highest level and adept a special approach to its pursuit. The attributes and operating dynamics of the best HROs provide a template on which to better understand how safe and reliable performance can be achieved under trying conditions.

Highly reliable organizing in Dutch public prosecution

H. de Bruine, H. Fijn and P. de Beer

This article deals with possibilities for the Public Prosecutor's Office in the Netherlands to learn from high reliability organizations (HROs). The authors draw a picture on the basis of information, gathered between 2008 and 2010. While dealing with mistakes or faults much emphasis is often laid upon a professional attitude, written handbooks and discipline as essential conditions. The experience with HROs shows that at the same time mental processes are needed for fast detection and containment of developing problems. These mental processes, heaped together as 'collective mindfulness', refer to the picking up of weak signals and the resilient reacting upon incidents. The authors show to what extent the Public Prosecutor's Office makes use of these processes. The level of training and education and the 'hands on' mentality of the average Public Prosecutor build a firm foundation for reliability. Reflection and to what extent knowledge is shared seem liable for improvement. Adapting (elements of) the HRO philosophy may prove an effective way to foster the actual exchange and use of knowledge within the Public Prosecutor's Office and thus raise its reliability.



De volgende internetsites hebben betrekking op het thema van dit nummer van *Justitiële verkenningen*. De informatie is ook te raadplegen op de website van het WODC, www.wodc.nl, door te klikken op 'publicaties' en 'Justitiële verkenningen'.

www.campbellcollaboration.org

De Campbell Collaboration is een internationaal onderzoeksnetwerk dat *systematic reviews* uitvoert naar de effecten van sociale interventies. Informatie over *evidence-based practice*, training in EVB-methoden, enzovoort.

www.reclassering.nl

Op de site van de Reclassering Nederland is onder de knop 'Verdieping' informatie te vinden over de verschillende gehanteerde werkmethoden en de hulpmiddelen die daarbij worden ingezet, zoals elektronische controlemiddelen en RISc (Recidive Inschattings Schalen).

www.politieacademie.nl

De rubriek 'Kennis en Onderzoek' op de site van de Politieacademie bevat onder andere informatie over het programma Versterking Professionele Weerbaarheid en publicaties op dat terrein. Aandacht voor verschillende aspecten van weerbaarheid (fysiek, mentaal, moreel), gezag op straat, beroepstrauma, internationale missies, enzovoort.

www.forca.nu

De site van het Forensisch Consortium Adolescenten biedt onder andere een rubriek 'Laatste nieuws', verslagen van bijeenkomsten, symposia en dergelijke, informatie over klinische observatie en de PIJ-maatregel (jeugd-tbs). In de rubriek 'Kennis' zijn pdf's van en links naar wetenschappelijke publicaties te vinden. Verder een link naar de website van de Academische Werkplaats Forensische Zorg voor Jeugd: www.awfzj.nl.

www.dejeugdinrichting.nl

De bezoeker van deze site kan ervoor kiezen om meer te weten te komen over het (fictieve) leven van vier verschillende jongeren die in een JJI verblijven, namelijk in JJI Kansrijk. Met filmpjes vanuit het per-

spectief van de jongeren gemaakt krijgt de bezoeker inzicht in het verblijf in een JJI en de professionals die daar werken.

www.hroconference.com/en/evaluation

In november 2011 werd in Den Haag een conferentie gehouden over hoog betrouwbaar organiseren en de kenmerken van high reliability organizations (HRO's). Op deze site zijn de workshoppresentaties te vinden en informatie over een nieuw internationaal netwerk gericht op uitwisseling van kennis. Verder een link naar de belangrijkste Amerikaanse website over HRO-denken, www.high-reliability.org.



Congresagenda

6 september	De aanpak van geweld tegen overheidsdienaren
12-15 september	ESC Annual Conference
4-6 oktober	ESSD Annual Conference
15 november	Zorg voor kinderen met zorgen
21 november	Cyberwar-cyberdefensie
23-24 november	Italy's roles within transnational organised crime
12-13 december	Tides and currents in police theories

Hierna volgt een beschrijving van de congressen.

De aanpak van geweld tegen overheidsdienaren

Het kabinet schroeft de aanpak van geweld tegen werknemers met een publieke taak steeds meer op. Een scherper optreden tegen strafbare feiten was er al. Nu zullen de daders meer te maken krijgen met andere maatregelen, zoals het betalen van de schade, het staken van dienstverlening en het opgelegd krijgen van pand- of gebiedsgebod. Daarmee moet in 2015 het aantal incidenten met minimaal een kwart zijn verminderd. Op deze praktijkdag staat geweld tegen politie, brandweer, ambulancemedewerkers en eerstehulp personeel centraal.

Datum: 6 september 2012

Locatie: Utrecht, Jaarbeurs

Informatie en aanmelding: www.kerckebosch.nl

ESC Annual Conference: Criminology in the European scope

Information on the program will follow on the website.

Datum: 12-15 september 2012

Locatie: Bilbao

Informatie en aanmelding: <http://eurocrim2012.com/>

ESSD Annual Conference

The program of the European Society for Social Drug Research Annual Conference will follow on the website. Lectures and workshops will be held on new drugs; drugs, affluence, and poverty; new methods in drug research; the science-policy nexus; and immigrants and drugs.

Datum: 4-6 oktober 2012

Locatie: Athene

Informatie en aanmelding: www.essd-research.eu/

Zorg voor kinderen met zorgen

Kindermishandeling en verwaarlozing staan in the picture. Er zijn ook kinderen die niet mishandeld of verwaarloosd worden, maar die wel opgroeien onder moeilijke omstandigheden. Deze kinderen zijn vaak onzichtbaar, deels omdat ze zelf niet te koop lopen met hun situatie, deels omdat professionals hen niet herkennen als zorg- of hulpbehoevend. Onderzoek heeft echter aangetoond dat kinderen in problematische opgroeisituaties meer risico lopen op het ontwikkelen van lichamelijke klachten, gedragsproblemen en/of psychische problemen. Hoe ziet het leven van een jonge mantelzorger eruit? Wat betekent het om een moeder in detentie te hebben of ouders met een licht verstandelijke beperking?

Datum: 15 november 2012

Locatie: Amsterdam, Aristo

Informatie en aanmelding: <http://bit.ly/HzG1wr>

Cyberwar-cyberdefense: Pearl Harbor or a death of a thousand cuts?

Na afloop van de wargame 'Digital Pearl Harbor', dat bij het begin van het millennium voor het U.S. Naval War College werd opgezet, meende 79% van de deelnemers dat een cyberoorlog op korte termijn hoogstwaarschijnlijk was. In 2007 zette een leger van gekaapte computers vanuit 178 landen aanvallen in op Estland, met enige tientallen miljoenen euro's economische schade tot gevolg. In een recent interview gebruikte de voormalige Amerikaanse 'cyberpauz' Robert Clarke een misschien nog beangstigender metafoor, dat van het langzaam leegbloeden van een land: 'My greatest fear is that rather than a Pearl Harbor, we will have this death of a thousand cuts.' Is er reeds een (geheime) cyberoorlog aan de gang, tot nog toe weliswaar zonder bloedvergieten? Wat is de cyberoorlog en wat is het verschil met onder andere cybercriminaliteit, hacktivisme en cyberspionage? Wat zijn de targets en hoe wordt onze kritische infrastructuur beschermd? Hoe verdedigen wij ons in een dergelijke oorlog tegen aanvallen met zowel massale 'botnets' als uiterst gesofistikeerde virussen zoals Stuxnet en Flame? Welke zijn de initiatieven die de Belgische defensie neemt? En hoe zit het in de buurlanden?

Is de Law of Armed Conflict van toepassing op cyberaanvallen en hoe interpreteren we de Belgische en Amerikaanse wettelijke regelingen ter zake? Welke rol kan de staatsveiligheid in het civiele kader spelen?

De sprekers op dit colloquium zijn afkomstig uit de academische middens, de krijgsmacht en de inlichtingenwereld.

Datum: 21 november 2012

Locatie: Brussel

Informatie en aanmelding: www.politiestudies.be/

Italy's roles within transnational organised crime

The American University of Rome's department of International Relations will be hosting this two-day international conference focusing on Italy's current roles within transnational organised crime networks and the on-going attempts to weaken these through legislation, enforcement and grassroots activism. There is a large amount of research on Italy's crime groups and growing scholarship on the transnational dimensions of the phenomenon. At the same time, political and law enforcement agencies, which have to deal with the issues directly, produce operational and policymaking material. The opportunities for the different fields to learn about the others and discuss issues and solutions are relatively rare; this initiative seeks to fill this gap and encourage a dialogue. Keynote speaker will be professor Nando dalla Chiesa from the University of Milan.

Datum: 23-24 november 2012

Locatie: Rome

Informatie en aanmelding: stuur een e-mail naar toc@aur.edu

Tides and currents in police theories

Het doel van deze conferentie is te reflecteren over hoe er vandaag wordt gedacht over politie, met andere woorden: wat zijn de onderliggende stromen en evoluties in politietheorieën? En dit niet alleen in België en Nederland, maar ook in tal van andere landen. Tevens staat deze conferentie in het teken van het afscheid van Paul Ponsaers als hoogleraar van de Universiteit Gent. Keynotesprekers zijn Jack Greene en Peter Manning van de North Eastern University (VS), Gerard Bouman (korpchef Nederlandse nationale politie), Adam Edwards en Gordon Hughes van de Cardiff University (VK) en Willy Bruggeman (voorzitter Federale Politieraad, België). In de middag en tijdens de tweede dag zijn er diverse workshops.

Datum: 12-13 december 2012

Locatie: Deinze (bij Gent)

Informatie en aanmelding: www.smvp.nl en www.politiestudies.be

WODC: websites en rapporten

De WODC-rapporten

Hieronder zijn de titelbeschrijvingen van de Onderzoek en Beleid-rapporten en de rapporten in de serie Cahiers, Memorandum en Factsheets sinds 2011 te vinden. Voor rapporten die eerder zijn verschenen (teruggaand tot 1997), kunnen belangstellenden terecht op www.wodc.nl/publicaties. Alle WODC-rapporten kunnen daar kosteloos worden gedownload. Geïnteresseerden in een gedrukte versie van de O&B-rapporten kunnen deze tegen betaling bestellen bij Boom distributiecentrum te Meppel, tel. 0522-237555, e-mail boomlemma@boomdistributiecentrum.nl.

Onderzoek en Beleid (O&B)

Odinot, G., D. de Jong, J.B.J. van der Leij, C.J. de Poot, E.K. van Straalen

Het gebruik van de telefoon- en internettap in de opsporing
2012, O&B 304

Eshuis, R.J.J., N.L. Holvast, H.G. van de Bunt, J.G. van Erp, N.T. Pham

Het aansprakelijk stellen van bestuurders; onderzoek naar de overwegingen die spelen bij het al dan niet intern aansprakelijk stellen van bestuurders en interne toezichthouders
2012, O&B 303

Fischer, T.F.C., W.J.M. Captein, B.W.C. Zwirs

Gedraginterventies voor volwassen justitiabelen; stand van zaken en mogelijkheden voor innovatie
2012, O&B 302

Eshuis, R.J.J. (WODC), N.E. de Heer-de Lange (CBS), B.J. Diephuis (Raad voor de rechtspraak) (eindred.), m.m.v. M.M. van Rosmalen (CBS)

Rechtspleging Civiël en Bestuur 2010; ontwikkelingen en samenhangen
2012, O&B 301

Eichelsheim, V.I., A.M. van der Laan

Jongeren en vrijheidsbeneming; een studie naar de wijze waarop jongeren in Justitiële Jeugdinrichtingen omgaan met vrijheidsbeneming

2011, O&B 300

R.P.W. Jennissen (red.)

De Nederlandse migratiekaart; achtergronden en ontwikkelingen van verschillende internationale migratietypen

2011, O&B 299

Kalidien, S.N. (WODC), N.E. de Heer-de Lange (CBS) (eindred.), m.m.v. M. M. van Rosmalen (CBS)

Criminaliteit en rechtshandhaving 2010; ontwikkelingen en samenhangen

2011, O&B 298

Weenink, A.W., C.M. Klein Haarhus, R.J. Bokhorst

De staat van bestuur van Aruba; een onderzoek naar de deugdelijkheid van bestuur en de rechtshandhaving

2011, O&B 297

Voert, M.J. ter, F. Zwenk,

m.m.v. E.M.Th. Beenackers

Kwaliteit in zware tijd; marktwerking, vraaguitval en notariële dienstverlening

2011, O&B 296

Verhoeven, M.A., B. van Gestel, D. de Jong

Mensenhandel in de Amsterdamse raamprostitutie; een onderzoek naar aard en opsporing van mensenhandel

2011, O&B 295

Molleman, T

Benchmarking in het gevangeniswezen; een onderzoek naar de mogelijkheden van het vergelijken en verbeteren van prestaties

2011, O&B 294

Slotboom, A., T.M.L Wong, C. Swier, T.C. van der Broek

Delinquente meisjes; achtergronden, risicofactoren en interventies

2011, O&B 293

Laan, A.M. van der, M. Blom

Meer jeugdige verdachten, maar waarom? Een studie naar de relatie tussen maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderingen in het aantal jeugdige verdachten van een misdrijf in de periode 1997-2007

2011, O&B 292

Poot, C.J. de, A. Sonnenschein; with the cooperation of:

M.R.J. Soudijn, J.G.M. Bijen, M.W. Verkuylen

Jihadist terrorism in the Netherlands; a description based on closed criminal investigations

2011, O&B 291

Engelse vertaling van O&B 281 (2009)

Nagtegaal, M.H., R.P van de Horst, H.J.M. Schonberger
Inzicht in de verblijfsduur van tbs-gestelden; cijfers en mogelijkheden
2011, O&B 290

Cahiers

Nagtegaal, M.H.
Gerapporteerde problemen van slachtoffers van seksueel misbruik in de kindertijd; een meta-review
Cahier 2012-6

Voert, M.J. ter, T. Geurts, R.M.V. van Os
Monitor Rechtsbijstand en Geschiloplossing 2011
Cahier 2012-5

Gestel, B. van, C.J. de Poot, R.J. Bokhorst, R.F. Kouwenberg
Opsporing van terrorisme in de praktijk; de Wet opsporing terroristische misdrijven vier jaar in werking
Cahier 2012-4

Eshuis, R.J.J., T. Geurts, E.M.Th. Beenackers
Hulp bij juridische problemen. Een verkennend onderzoek naar de kwaliteit van de dienstverlening van advocaten en rechtsbijstandverzekeraars; literatuurstudie en secundaire analyses
Cahier 2012-3

Broek, T.C. van der, T. Molleman
Medewerkertevredenheid gevangeniswezen 2011; verdieping in personele en inrichtingspecifieke kenmerken
Cahier 2012-2

Zuiderwijk, A.M.G., B. Cramer, E.C. Leertouwer, M. Temürhan, A.L.J. Busker
Doorlooptijden in de strafrecht-keten; ketenlange doorlooptijden en doorlooptijden per ketenpartner voor verschillende typen zaken
Cahier 2012-1

Bokhorst, R.J., M. van der Steeg, C.J. de Poot
Rechercheprocessen bij de bestrijding van georganiseerde criminaliteit
Cahier 2011-11

Wijkhuijs, L.J.I., A.M. Galloway, M.H.C. Kromhout, I.C. van der Welle, M. Smit
Pardon? Evaluatie van de Regeling afwikkeling nalatenschap oude vreemdelingen
Cahier 2011-10

Moolenaar, D.E.G., T. Zuidema, J. de Boer

De afname van het aantal boetes en transacties voor verkeersover-tredingen nader verklaard

Cahier 2011-9

Molleman, T.

Ongewenste omgangsvormen tus-sen gevangenispersoneel; stand van zaken anno 2011

Cahier 2011-8

Decae, R.J. (eindred.)

Capaciteitsbehoefte Justitiële Ketens t/m 2016; beleidsneutrale ramingen

Cahier 2011-7

Blom, M., I.M. Bregman,**B.S.J. Wartna**

Geregistreerde verkeerscriminali-teit in kaart; een kwantitatief beeld van achtergrondkenmerken en de recidive van geregistreerde verkeersdelinquenten in Neder-land

Cahier 2011-6

Braak, S.W. van den,**A. Sonnenschein, D.E.G. Moole-naar, P.R. Smit**

Een methode voor het verklaren en voorspellen van trends

Cahier 2011-5

Sonnenschein, A., S.W. van den Braak, D.E.G. Moolenaar

Trendwatch; introductie en eerste resultaten van een instrument ter verbetering van justitiële capaci-teitsramingen

Cahier 2011-4

More, P.A., G. Weijters

Tweede meting van de monitor nazorg ex-gedetineerden; resulta-ten en vergelijking tussen twee metingen in de tijd

Cahier 2011-3

Laan, A.M van der, M. Blom (red.)

Jeugdcriminaliteit in de periode 1996-2010; ontwikkelingen in zelfgerapporteerde daders, door de politie aangehouden verdach-ten en strafrechtelijke daders op basis van de Monitor Jeugdcrimi-naliteit 2010

Cahier 2011-2

Mulder, J., M.H. Nagtegaal

Evaluatie van de pilot C&SCO-CAM; Monitoring van de imple-mentatie en doelstellingen van een programma ter preventie van geweld op middelbare scholen

Cahier 2011-1

Memoranda**Bokhorst, R.J.**

De Wet afgeschermdde getuigen in de praktijk

Memorandum 2012-3

Tollenaar, N., A.M. van der Laan

Effecten van de ISD-maatregel; technisch rapport

Memorandum 2012-2

Schönberger, H.J.M., C.H. de Kogel, m.m.v. I.M. Bregman
Kenmerken en recidivecijfers van ex-terbeschikkinggestelden met een zedendelict

Memorandum 2012-1

Schönberger, H.J.M., C.H. de Kogel

Wettelijke kaders voor langdurig of levenslang toezicht bij delinquenten in Engeland/Wales, Canada en Duitsland

Memorandum 2011-5

Braak, S.W. van den, M.T. Croes, P.O. de Jong, R.M.V. van Os, M.J. ter Voert

Beoordeling impactanalyse kostendekkende griffierechten

Memorandum 2011-4

Wartna, B.S.J., M.Blom, N. Tollenaar

De WODC-Recidivemonitor; 4e, herziene versie

Memorandum 2011-3

Wartna, B.S.J., M. Blom, N. Tollenaar

The Dutch Recidivism Monitor; 4th, Revised edition

Memorandum 2011-3a

Nas, C.N., M.M.J. van Ooyen-Houben, J. Wieman

Interventies in uitvoering; wat er mis kan gaan bij de uitvoering van justitiële (gedrags)interventies en hoe dat komt. WODC-notitie

Memorandum 2011-2

Dijk, E.M.H. van, m.m.v. M. Brouwers

Daling opleggingen tbs met dwangverpleging; ontwikkelingen en achtergronden

Memorandum 2011-1

Factsheets

Tollenaar, N., A.M. van der Laan
Effecten van de ISD-maatregel

Factsheet 2012-1

Bregman, I.M., B.S.J. Wartna
Recidive TBS 1974-2008; ontwikkelingen in de strafrechtelijke recidive van ex-terbeschikkinggestelden

Factsheet 2011-6

Wartna, B.S.J., N. Tollenaar, M. Blom, S.M. Alma, I.M. Bregman, A.A.M. Essers,

Recidivebericht 2002-2008; ontwikkelingen in de strafrechtelijke recidive van Nederlandse justitiabelen

Factsheet 2011-5

Tollenaar, N., A.M. van der Laan

Monitor veelplegers 2011; Trends in de populatie zeer actieve veelplegers uit de periode 2003-2008
Factsheet 2011-4

Veen, H.C.J. van der

Secundaire analyses slachtofferdata landelijk onderzoek huiselijk geweld
Factsheet 2011-3

More, P.A., G. Weijters

Schuldenproblematiek van jongvolwassen gedetineerden
Factsheet 2011-2

Blom, M., G. Weijters, A.M. van der Laan

Problemen met geld en delinquent gedrag van adolescenten
Factsheet 2011-1

Themanummers Justitiële verkenningen

Het volgende nummer is gewijd aan:

Jv5: De toekomst van de politie

Nadere informatie bij de redactie

Enkele wenken voor politieambtenaren en andere professionals voor opbouw en onderhoud van netwerken in de multi-etnische samenleving

Schering en inslag

Janine Janssen



De Nederlandse samenleving is voortdurend in beweging. Migratiestromen dragen bij aan dit veranderlijke beeld. Politiemensen en andere professionals in de veiligheidszorg realiseren zich dat maar al te goed. In de beslotenheid van het politiebureau of kantoor zal het echter nooit lukken om op de hoogte te blijven van maatschappelijke tendensen. Ook kunnen professionals vanachter hun bureau niet achterhalen hoe de samenleving hun werkzaamheden waardeert. Daarvoor is nu eenmaal contact met mensen en organisaties in de samenleving nodig.

In dit boek worden tips gegeven voor het opbouwen en onderhouden van dergelijke relaties, met andere woorden netwerken, in de multi-etnische samenleving.

Prijs € 25,00

inclusief btw,
exclusief verzend- en
administratiekosten,
ook verkrijgbaar
via de boekhandel
ISBN 978-90-8974-397-8

BESTEL NU VIA WWW.BOOMLEMMANL

BOOM | LEMMA
UITGEVERS

Postbus 85576 | 2508 CG Den Haag | telefoon 070 330 70 33 | fax 070 330 70 30
e-mail verkoop@budh.nl | website www.boomlemma.nl