

Een verhaal - als voorbeeld

Misschien op het eerste gezicht wat buiten het kader van wat over het algemeen in de kolommen van Solidariteit te vinden is, ditmaal een verhaal uit de keuken van het welzijnswerk. Het zal trouwens blijken dat de problemen daar niet fundamenteel verschillen van wat er elders in de maatschappij aan de hand is. We spraken met Arie van der Aar die gezinswerker is bij Sint Raphaël, een instituut voor jongeren van zes tot achttien, negentien jaar. Jongeren met gedragstoornissen, dat wil zeggen die zich door psychosociale factoren anders gedragen dan men van jongeren pleegt te aanvaarden. Dat gedrag heeft natuurlijk ook te maken met situaties thuis. Daarom is Arie als gezinswerker daarbij betrokken. Maar laat hem zelf zijn verhaal maar vertellen.



'Sint Raphaël is een tehuis met een zogenaamde 24-uurssituatie, een 24-uursbehandeling. In het intramurale jeugdwelzijnswerk behoren we tot de grotere organisaties. Sint Raphaël in Santpoort behoort tot de Fentropstichting die in het land nog een aantal gelijksoortige huizen beheert, met zo'n 400 tot 500 medewerkers. Van huis uit een katholieke organisatie. Voor de sekularisatie was het in handen van een broederkongregatie. De kosten werden voor een groot deel uit de kas van de broeders gefourneerd. Hoe? Daar kwam je nooit achter. Het instituut bestaat vanaf 1960. Het is toen opgezet in samenwerking met een zusterkongregatie. Van die geschiedenis weet ik alleen maar verhalen. In ieder geval heeft men in Santpoort een groot terrein bemachtigd. De zusters hebben toen een psycholoog aangetrokken. Dat was een der eersten die daar begeleidingswerk ging doen. De man is vanaf eind jaren zestig directeur-psycholoog geweest. Een man met veel visie en veel energie. Zijn nadeel was dat hij de hele welzijnswereld wat ontgroeide. In 1971/1973 kwamen de eerste wetenschappers binnen, de staf werd uitgebreid en in 1975 kwamen de problemen, nadat die mensen wat ingewerkt waren. Naarmate hij ervoer dat zijn positie moeilijker werd begon hij een verdeel- en heerspolitiek. Mensen die hem welgevallig waren op posten zetten tegenover mensen die dat niet waren. Zo van: wij bepalen wat goed is voor de behandeling van jongeren en jullie zijn wetenschappers, groepslei-

ders. De hiërarchische strategie. Mensen die de kinderen verzorgen en diepgaand kennen konden alleen maar uitvoeren wat van bovenaf kwam. Je had in de jaren zeventig de democratisering aan de sociale akademies; daar kwamen mensen vandaan en vanaf 1975/1976 leverde dat conflicten op. In februari 1977, toen ik er kwam, was de situatie zo uit de hand gelopen dat ze de Stichting Projectontwikkeling Jeugdwelzijn hebben gevraagd een onderzoek te doen. Die heeft dat in 14 dagen gedaan. In januari kwam het rapport. Dat was heel negatief wat betreft de situatie bij Raphaël en de manier waarop mensen begeleid werden. Konkreet: het voorstel van die stichting was het rapport door het bestuur te bespreken in aanwezigheid van de directeur en de stafleden. De directeur weigerde dat. Wel met het bestuur, maar niet met de stafleden. Het bestuur heeft tenslotte de kant van de medewerkers gekozen. Men heeft de directeur geschorst, via Buitenlandse Zaken een studieopdracht 'georganiseerd', waarmee hij medio 1977 naar Peru ging om te kijken hoe daar de kinderbescherming opgezet zou moeten worden. Hij kwam in 1980 terug en toen heeft het bestuur, samen met de medewerkers gezegd: niet bij ons terug. Men heeft het aangedurfd hem via een kantonrechter te ontslaan. Daar heeft waarschijnlijk een gouden handdruk aan vastgezet, naar het fijne weet je daar nooit van...

Er was toen een driehoofdige directie: een directeur-psycholoog - in feite de directeur - daarnaast een directrice voor de verzorgingskant en een adjunct-directeur voor de zakelijke dingen. Die adjunct was over en de

directrice was dat jaar nog een non die met ziekteverlof was en waarvan gezegd werd dat ze ook niet terug zou komen.

We zaten toen een beetje met: wat nu? De directie werd omgedoopt in 'stuurgroep'; daarin zaten kwalitate kwa de adjunct-directeur en twee medewerkers, gekozen door de medewerkers, maar benoemd door het bestuur. Twee keer per jaar werden alle medewerkers bij elkaar geroepen om het beleid uit te zetten. Dat werd door de stuurgroep in feite uitgevoerd, maar daar zat nog een 'ringgroep' tussen - daar zaten afgevaardigden in van alle functie-groepen. Ring- en stuurgroep hadden de dagelijkse gang van zaken in handen; de uitvoering was gedelegeerd aan de stuurgroep. Het grote beleid werd dus in feite door de medewerkers gemaakt. Een voorbeeld daarvan was dat het inhoudelijk gedeelte regelmatig moest worden bijgesteld aan de hand van de ontwikkelingen binnen het jeugdwelzijnswerk. Zoals de differentiëring van het hulpverleningsaanbod. We zaten met jongeren die het internaat eigenlijk ontgroeid waren; die zouden doorgeschoven moeten worden naar een ander internaat. Die zouden daarmee vervreemde, verhospitaliseerde figuren worden. Je zou ze een plek moeten gunnen waar ze in ieder geval hun sociale kontakten kunnen handhaven. We klaimden dus een huis, zetten daar drie groepsopvoeders neer met zes jongeren en die kunnen daar blijven tot ze doorgroeien naar kamerbewoning of zo.

Dat alles werd door de medewerkers met elkaar besproken en de uitvoering werd door de stuurgroep ingevuld. Toen ik er kwam was dat net begonnen. Voor gezinsmaatschappelijk werk hadden we toen 60 uur: 1½ maatschappelijk werker. Ik heb vanaf april 1977 tot 1981 in de ringgroep gezeten en in de periode 1970/1980 in de stuurgroep. Onze motivatie om te werken was ontzettend hoog. Het was onze klus, ons huis, onze gedachten, onze plannen. We keken niet op uren. Dat is in het welzijnswerk toch al een probleem: de roosters moeten worden gedraaid, of er nu een collega ziek is of

GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG



niet. Het ziekteverzuim was overigens heel laag! We waren zó bezig met het organiseren van de interne kant dat we weinig gelegenheid hadden om te kijken naar de ontwikkelingen die er binnen de samenwerking gaande waren.'



'Ring- en stuurgroep namen samen beslissingen. Iedereen was van alles op de hoogte. We staken er veel tijd in en er was een grote mate van participatie. In 1979 kwam de wet op de ondernemingsraden. Daar keken we ook naar, maar we hadden het gevoel dat de structuur van ons werk niet in die wet paste. Het bestuur had in die tijd een houding van: 'jullie mogen je eigen zaken regelen, op drie voorwaarden: je houden aan de begroting, aan de doelstelling en aan de regels van het ministerie'. Verder zal het ons worst zijn. Dat zei men natuurlijk niet zo, maar het was wél de boodschap.

Later gingen andere dingen spelen. We gingen de ouders betrekken bij de behandeling van hun kinderen, ook in de paviljoens. Die waren voor die tijd hermetisch gesloten gebied - een veredeld medisch model. Ook gingen de wetenschappers en de maatschappelijk werkers de paviljoens in, de plaats waar de behandeling werd opgezet en uitgevoerd. Twee keer per jaar was er een verantwoording in de plenaire vergadering. Daarmee kwam er een ander, beter inhoudelijk model. Vaste mensen werkten met elkaar, hadden de zorg voor zo'n elf kinderen. De onderlinge afstand werd kleiner en men verstond elkaar beter. We gingen zoeken naar het hoe en waarom van ons werk. De randvoorwaarden waren duidelijk: er was zoveel geld op de begroting. De vraag was echter: hóe werk je? Het oude model wilden we in geen geval terug, maar hoe dan wel? Dus gingen we ons scholen. Daarbij stuitte we op de systeemtheorie. Jongeren, kinderen zitten in een bepaald systeem en gedragen zich daarnaar. We dachten dat het best eens zo zou kunnen zijn dat dat gedrag verplaatsbaar is als ook het systeem blijft. Kinderen in een beladen situatie hebben afwijkend gedrag. Bij jonge kinderen bijna altijd stelen, fikkie

stoken, spijbelen, al is dat laatste bij jonge kinderen nog niet zo'n probleem. Als ze in het internaat komen valt dat gedrag weg, maar na verloop van tijd komt het toch weer terug. We hebben geprobeerd dat via de systeemtheorie in kaart te brengen. In mijn eigen vak bleek al gauw: we hebben 60 uur voor 66 kinderen. Dat was eigenlijk brandje blussen.

Stuur-, ringgroep en medewerkers zeiden toen dat er meer uren moesten komen en de groepsleiding heeft toen uren ingeleverd. Door wat intern geschuif konden we uitbreiden van 60 naar 120 uur. In 1978/1979 zijn daar drie collega's voor aangetrokken, zodat we met zijn vijven waren.'



'Intussen kregen we te maken met kinderen, gezinnen die al *vertherapeutiseerd* waren. Die hadden al zoveel hulpverlening achter de kiezen dat hun motivatie vaak nihil was. Om dat goed te kunnen aanpakken gingen we studeren. Vier jaar: de eerste begon in het eerste jaar, in het tweede jaar iemand erbij en na vier jaar hadden we het gevoel systematisch aan de gang te kunnen gaan.

Nou terug naar de OR, dat wil zeggen de ringgroep. Twee medewerkers die in de stuurgroep zaten moesten hun eigen werk blijven doen. Daar kwam geen enkele compensatie voor. Verder was het volgens ons nodig dat er een directeur kwam die het inhoudelijk werk vorm kon geven. Ik bespaar je de details, maar die nieuwe meneer kwam er. In augustus 1981 - en toen werd meteen de samenwerking met de ringgroep moeizamer. Het ging weer in de richting van 'wij zijn er voor aangesteld, wij zijn verantwoordelijk.' De medewerkers raakten dat zat en vroegen het bestuur om een duidelijke uitspraak over de organisatiestructuur. Die kwam er: 'Alles goed en wel, de situatie mag dan vroeger anders geweest zijn, maar nu draagt de directie de verantwoordelijkheid. Een aantal medewerkers is toen afgeknapt, zeiden: bekijk het maar. Dat heeft zo'n anderhalf jaar doorgesudderd. In

september 1983 kwam ik, na mijn studie, terug in de ringgroep. Daar was duidelijk een andere sfeer, een ander beleid. Vervreemding tussen basis en directie. Ik heb toen gesteld dat ik binnen die nieuwe structuur wel wilde werken, maar dan binnen de spelregels: de directie aansprakelijk voor het hele reilen en zeilen en de oude constructie - die met de ringgroep - heeft geen functie meer. Dat heeft de directie als zeer provocerend opgevat. Men zei het oude model te willen handhaven; steeds overleg, maar als het er op aankomt zijn wij het die het bepalen. Ik: dan zijn jullie ook aansprakelijk voor het hele reilen en zeilen. En dat ik wel wilde meewerken aan een ondernemingsraad, maar dat die dan ook formeel moest worden. Wat betekent dat alles door alle medewerkers onderling besproken wordt.

Door dit alles heen speelden ook de bezuinigingen. Ook op dat punt moesten beslissingen genomen worden. In het oude model zouden die genomen zijn door de stuur/ringgroep, na overleg met de medewerkers. Nu gebeurde dat door het directieteam. Er moesten mensen ontslagen worden. Hoe? Wie? mensen gingen er met mee akkoord. Er is bij dat alles nogal wat boven water gekomen wat niet helemaal klopte. Daar zijn we met de vakbond stevig aan gaan trekken, met als gevolg dat de relatie directie/gezinswerkers behoorlijk scheef kwam te zitten.'



'Er waren een heleboel dingen gaande. Er was een ongelooflijk geschuif met functies en formatieplaatsen. De OR kon met dit alles niet goed uit de voeten. Die duldde de stofkam die door alles heen ging. Daarmee bleek dat de formele structuur van de OR geen zin meer had. In november 1983 hebben de mensen in de OR gezegd: nou stoppen we er mee. De oude structuur werkt niet meer en binnen de nieuwe hebben we geen poot om op te staan. In januari 1984 zijn we met alle medewerkers om de tafel gaan zitten. De vroegere ringgroepleden kregen fiat om een OR te organiseren en gingen we met het directieteam werken op basis van de formele wet.

GEESTELIJKE GEZONDHEIDSZORG

Solidariteit

Voor het eerst onafhankelijk vergaderen, dat was nog nooit eerder gebeurd. In oktober waren er verkiezingen. In de oude ringgroep hadden we zo'n acht mensen. Maar doordat we het oude aantal personeelsleden niet halen zijn we teruggegaan naar vijf.'



Stukken uit Arie's verhaal. Het volledig opnemen ging niet. Jammer. Een schoolvoorbeeld van hoe je door democratisering de nek om te draaien een stuk belangrijk werk onder de grond schoffelt. Dat is de rode draad. Met die ring/stuurgroep liep het prima, al was er toen nog nauwelijks sprake van bezuinigingen. Maar je ziet hoe alles op elkaar inwerkt, hoe het één misbruikt wordt om het andere op te rollen. In die zin is het een voorbeeldverhaal - met duidelijke parallellen naar wat er in het gewone bedrijfsleven gebeurt. Voor, wat ik maar noem de rekonstruktie, was er bij Raphaël sprake van een soepel samenspel. Bereidheid om iets extra's te doen, een laag ziekteverzuim. Wat zie je nu? Een hoog ziekteverzuim, een voortdurend haperen van de organisatie. Er wordt in sommige kringen nogal eens gesmaald: democratisering, allemaal mooi, maar het werkt niet, het is niet efficiënt, het kost ontzettend veel tijd, er wordt zoveel geouwehoerd. Dat is best mogelijk, maar de keerzijde is dat de motivatie bij mensen vaak zo groot is dat dat soort handikaps overwonnen wordt. Het is trouwens merkwaardig dat de lieden die zo hoog opgeven van de parlementaire democratie niets nalaten om ieder (begin van) democratie binnen de bedrijfs- of instellingspoort de grond in te trappen.

Rein van der Horst

