

Begeleidingskundigen binnen het gedwongen kader

Marie-José **GEENEN** en Michiel **DE RONDE**

INLEIDING Werken in een gevangenis ofwel penitentiare inrichting heeft een heel eigen karakter. Iets daarvan voelen wij als we als begeleidingskundigen bij onze collega's die daar werken op bezoek zijn. De grens tussen binnen en buiten is – uit de aard der zaak – veel duidelijker gemarkeerd dan in andere organisaties of instellingen.

Onvermijdelijk zijn er de (al dan niet elektronisch) vergrendelde deuren, is er de sluis waar de beveiliging je paspoort controleert en waar je je mobiele telefoon moet achterlaten en je vervolgens door een detectiepoortje moet. Je bezoek is aangekondigd en je wordt opgehaald door een gastheer of gastvrouw, zodat je het gebouw verder onder begeleiding betreedt.

Die controles hebben hun uitwerking op ons gemoed. We worden zelf ook een beetje waakzaam en voelen een zekere beklemming. Iets van de eigen vrijheid laat je achter bij de poort. Iets van jezelf doe je op een bepaalde manier ook op slot, als je daar binnengaat.

HUMANE DETENTIE Vandaag de dag wordt een humane detentie voorgestaan in Nederlandse gevangenissen, mede vanuit het be-

*Dr. M.-J. Geenen is docent en onderzoeker bij de Hogeschool Utrecht en redactielid van dit tijdschrift. E-mail: marie-jose.geenen@hu.nl.
Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam.*

sef dat het leefklimaat en een rechtvaardige behandeling door medewerkers bijdragen aan een succesvolle re-integratie in de samenleving (Boone, Althoff & Koenraadt, 2016). In de loop der tijd is er meer aandacht gekomen voor behandelen, al blijft veiligheid uiteraard een belangrijk onderdeel van het werken tussen de gevangismuren.

Beheersen was lang het voornaamste credo: een deel van de huidige medewerkers is ooit in de gevangenis aangenomen 'vanwege grote handen'. Ze 'tekenden voor de kogel', dat wil zeggen dat ze mochten schieten met hun karabijn als het nodig was om te voorkomen dat een gedetineerde vluchtte. De laatste jaren zijn er allerlei gespecialiseerde afdelingen gekomen in de gevangenissen en is er steeds meer personeel aangenomen dat is opgeleid om te behandelen, agogisch dan wel medisch. Symbolisch voor deze verandering is de verschuiving van de bokslessen die de eerste generatie medewerkers kreeg, naar de zelfverdedigingslessen die de tweede generatie meekreeg en de trainingen in interveniëren (en escalatie voorkomen) door te praten, waarmee de huidige generatie vooral geschoold is.

De naam van de functie veranderde door de jaren heen, van 'gestichtswacht' naar penitentiair inrichtingswerker (PIW'er) of zorg behandel inrichtingswerker (ZBIW'er), zoals de medewerkers in een Penitentiair Psychiatrische Centrum (PPC) heten.

SYSTEMISCHE SPANNING (1) Met deze nadruk op humanisering is het werk in het gedwongen kader systemisch gezien meer onder spanning komen te staan (Choy, 2002). Van de medewerker wordt nu als het ware een dubbele beweging gevraagd: een van waakzaamheid en tegelijk een van betrokkenheid. Het is altijd balanceren op de rand.

Deze tweevoudige beweging zien we op organisatieniveau terug in de toegenomen aandacht voor begeleiding en reflectie.

Naast de duidelijke lijn van de hiërarchie met zijn regels, beleid en verantwoordingsstructuren, is er nu ook het koord van de meer horizontale begeleiding, in de vorm van intervisie. Het is begrijpelijk dat de begeleidingskundige een steeds duidelijker rol krijgt in het gedwongen kader, niet alleen op het niveau van zorg voor de individuele medewerker, maar ook voor het samenspel op teamniveau en de afstemming in de 'verticale' verhoudingen.

REFLECTIE, SUPERVISIE EN INTERVISIE In de forensische psychiatrie (bijvoorbeeld in tbs-klinieken) bestaat een lange traditie van aandacht voor persoonlijke reflectie op het eigen handelen in het werk, dat zowel de functie van zelfzorg als van kwaliteitszorg heeft (Geenen, 2018). Supervisie en intervisie zijn hier dan ook geaccepteerde en gewaardeerde vormen van deskundigheidsbevordering. Andere organisaties in het gedwongen kader (zoals gevangenissen) hebben daar minder ervaring mee, maar zien ook steeds meer het nut hiervan in.

Dat geldt in elk geval voor de Penitentiare Inrichting Vught, waar men in 2009 van start ging met door supervisoren begeleide intervisie voor alle uitvoerende medewerkers van de afdeling waar gedetineerden met ernstige tot zeer ernstige psychiatrische problematiek verblijven (het Penitentiair Psychiatrisch Centrum). In de laatste tien jaar breidde het begeleidingswerk zich uit naar andere taken, andere afdelingen en andere lagen in de organisatie. Dat gebeurde vanuit het inzicht dat de kwaliteit van het werk in deze organisatie – zeker ook door het contact vanuit gedwongenheid en het grote

accent op veiligheid – meer is dan de optelsom van alle individuele kwaliteiten bij elkaar. Niet alleen zelfzorg en persoonlijke competentieontwikkeling zijn belangrijk, maar ook de kwaliteit van het relationele samenspel tussen de professionals, zowel horizontaal als verticaal (De Ronde, 2016, 2018).

Juist op het grensgebied van individueel beslissen en handelen, van elkaar opzoeken, samen beslissen en collegiaal handelen, wordt de kwaliteit van het werk gemaakt. Binnen de genoemde instellingen is er juist op deze punten dan ook steeds meer aandacht voor leren. Dat vraagt de inzet van begeleidingskundige deskundigheid.

BEGELEIDINGSKUNDIG WERK Camiel van der Roest en Frank Stolzenbach, werkzaam als begeleidingskundigen in de PI Vught, vertellen ons hoe zij in de afgelopen jaren het geven van supervisie, intervisie en coaching in de teams van het PPC uitbreidden met andere activiteiten die bijdroegen aan het veranderingsproces in de organisatie.¹ Van der Roest en Stolzenbach breidden hun taken uit naar andere afdelingen en andere lagen in de organisatie, steeds met een breder palet aan methodische werkvormen. Twee katalysatoren bevorderden dat. Zo werden zij gevraagd een bijeenkomst te organiseren om een brug te slaan tussen management en middenkader (die uit elkaar waren gegroeid). De daarvoor ondernomen activiteiten bevielen wederzijds zo goed, dat ze gevraagd (en ongevraagd) advies gingen geven binnen de gehele organisatie en mee-

¹ Dit artikel kwam tot stand op basis van gesprekken met Camiel van der Roest en Frank Stolzenbach en het bestuderen van werkstukken die zij maakten voor de Master Begeleidingskunde. Deze stukken zijn niet voor derden beschikbaar.

werkten aan workshops en themaweken. Daarnaast verzorgden zij in toenemende mate ook voor leidinggevendende intervisie en supervisie.

Een tweede katalysator was de master begeleidingskunde die beiden van 2016 tot 2018 volgden in Nijmegen. Opdrachten vanuit deze opleiding zorgden ervoor dat zij binnen de instelling ook op andere units dan het PPC kwamen.

VERHARDING Stolzenbach voerde in het kader van zijn studie een exemplarisch handelingsonderzoek uit (Coenen, 2015) in de unit met Beheers Problematisch Gedetineerden (BPG), met als doel het op gang brengen van een discussie over de omgang met de gedetineerden en zo bij te dragen aan een beter leefklimaat. In de BPG-unit verblijven de (48) meest agressieve en dreigende gedetineerden van het land. De noodzaak van duidelijke regels en veel structuur is evident voor deze elders niet te hanteren mannen. Systemisch gezien wordt van de PIW'ers nog meer dan in andere afdelingen een 'bovenpositie' vereist; dat brengt echter ook het risico van misbruik van macht en verharding met zich mee. Zimbardo (2007) toonde dat in de jaren zeventig van de vorige eeuw al aan, met het Stanford Prison Experiment. Daar komt bij dat, door de zware beveiliging, de unit ook minder zichtbaar is. Dit deel van de inrichting ligt op een afstand van de andere units in de PI, in een extra beveiligd deel, en de PIW'ers van de BPG komen dan ook zelden in contact met andere medewerkers in de PI.

Stolzenbach ervaarde hoe men zich met cynisme en zwarte humor staande probeerde te houden temidden van de dagelijkse dreiging en agressie van gedetineerden. Hij begon met hier en daar een praatje maken, gaf

zijn ogen de kost en legde zijn oor te luisteren. Het ijs was snel gebroken, doordat hij – als onderhandelaar vanuit het Intern Bijstandsteam – een bekende was voor de afdeling. Toen hij de unit enkele observaties voorlegde, was er in eerste instantie weerstand, maar er volgde al snel herkenning. De PIW'ers herkenden hun beschermingsmechanismen in het omgaan met agressie en geweld, maar gaven aan dat het beheersen van de gevangenen ook onderlinge verbondenheid genereerde.

Stolzenbach typeert de unit als een stam, waarin je niet gemakkelijk kon worden opgenomen en waar ongeschreven regels bepaalden hoe je met elkaar en de ander omging. De betrokkenen hadden de neiging om werkelijk contact – waarin ook gevoelens van falen en eigen onvolkomenheid konden bestaan – uit de weg te gaan.

PRIKKELEN EN ONTREGELLEN Stolzenbach intervenieerde door te benoemen wat hij waarnam en daar vragen bij te stellen. Consequent vroeg hij de PIW'ers hun mening als professional te geven en niet als individu, om daarmee groepsdruk rond persoonlijke meningen te verminderen en de deelnemers in een waarnemerspositie te plaatsen. Hij prikkelde en ontregelde, door aan te geven dat hij zelf in een bepaalde situatie angst voelde voor agressie.

Hij begeleidde de PIW'ers bij het invoeren van een mentoraat en organiseerde een bijeenkomst met de afdelingshoofden. Dit laatste leidde tot het voornemen om wat betreft bejegening van de gedetineerden in te zetten op 'beheersen met zorg en aandacht voor het individu'. De afdelingshoofden namen meer en meer het roer in handen.

De plaatsvervangend directeur legde contact met de psychologen in de instelling en cre-

eerde daarmee een belangrijke brug tussen beheersen en zorgen. Voor alle PIW'ers kwam er verplichte intervisie, zoals eerder al in het PPC was georganiseerd. Stolzenbach stimuleerde zo, dat elke laag in de unit aan de slag ging met het doel om een omgeving te creëren waarin veiligheid en leefbaarheid centraal stonden, zowel voor de gedetineerden als voor de medewerkers. Er werd steeds meer hulp van andere units gevraagd; daarmee verloor de unit haar geïsoleerde positie en ontstond er meer begrip voor de lastige taak waar de BPG-unit voor stond.

BUITENGESLOTEN Er zijn in de gevangenis in Vught afdelingen voor bijzondere doelgroepen, zoals gedetineerden met psychiatrische problematiek (PPC) of agressieproblemen (BPG), maar er is ook een extra beveiligde unit (EBI) en een afdeling voor terroristen (TA). Van der Roest deed zijn masteronderzoek in een reguliere unit en kwam er al snel achter dat PIW'ers op deze afdeling zich niet gezien en gewaardeerd voelden, omdat in hun beleving alle aandacht naar de bijzonder afdelingen ging. Zij voelden zich buitengesloten, omdat ze 'maar' in een gewone gevangenis werkten, lager geschoold waren en minder goed betaald werden dan de (meeste) medewerkers op de andere afdelingen.

Na een eerste gespreksronde met PIW'ers, afdelingshoofden en de plaatsvervangend directeur van deze unit werd duidelijk dat het reguliere werk in de vergeethoek was geraakt. Van der Roest kreeg van de algemeen directeur groen licht om te investeren in werken aan meer zelfvertrouwen en zelfrespect bij de medewerkers. Samen met de afdeling deelde hij het dagprogramma anders in, zodat de PIW'ers meer tijd kregen voor contact met gedetineerden.



Hij ging van start met focusgroepen met PIW'ers en afdelingshoofden. Langzaamaan bewogen de medewerkers zich van klagen naar het tonen van eigenaarschap en kwam er ruimte om te praten over een bejegening vanuit zorg in plaats van beheersing. Medewerkers gaven aan zich gehoord te voelen; er groeide ook een andere sfeer op de afdeling. Een voorbeeld daarvan is het meewerken aan het project *Presents from prisoners* dat de unit een enorme impuls gaf: gedetineerden zamelden geld in om cadeaus te kopen en maakten zelf presentjes die werden uitgedeeld op de kinderafdeling van het Jeroen Bosch Ziekenhuis.

SYSTEMISCHE SPANNING (2) Niet alleen het werken met de gedetineerden wordt gekenmerkt door een dubbele beweging, ook de verhouding tot de samenleving is meervoudig en spanningsvol. Het werk van de mensen in de PI ligt constant onder een vergrootglas. In alle lagen heeft men te maken met 'Den Haag', de publieke opinie en de media. Er wordt met argusogen naar hun werk gekeken en vaak met een beschuldigende vinger naar hen gewezen.

De PI vervult een zeer belangrijke rol in de samenleving, maar desondanks voelen de medewerkers weinig waardering van 'buiten' voor hun werk. Eerder is er sprake van een constante vorm van meekijken door de politiek en de media, waardoor er niet alleen naar de gedetineerden waakzaamheid en alertheid gevraagd wordt, maar ook naar de samenleving: houd je aan de regels en pas op dat je geen fouten maakt, want het kan zomaar op straat komen te liggen!

Dit wantrouwen leidt gemakkelijk tot afgepast en regelgestuurd handelen, dat ook de onderlinge verhoudingen in de samenwerking gaat bepalen. Het gevolg daarvan is dan

weer dat het gebrek aan waardering van buitenaf, binnen de muren van de instelling weerspiegeld wordt in een zichzelf afscherpende houding naar elkaar toe, waardoor ook daar geen waardering gegeven of ontvangen kan worden. Dat roept gevoelens van uitsluiting en onvrede op, die in alle lagen doorwerken; dit komt het werk met de gedetineerden niet ten goede. Deze patronen onderkennen en doorbreken, vergt een eigen begeleidingskundige deskundigheid.

VERTRAGEN Begeleidingskundige investeringen zoals die van Stolzenbach en Van der Roest dragen bij aan een gezonder werkklimaat, doordat er ruimte gecreëerd wordt om even uit de hectiek te stappen en vanaf een afstandje naar het werk en de eigen rol daarin te kijken. Dat proces van vertragen roept in eerste instantie weerstand op. Het staat haaks op het dagelijkse werkproces, waar – zeker bij calamiteiten – snel, adequaat en eenduidig gehandeld moet worden. In zo'n situatie is iedereen op elkaar ingespeeld en wordt gebruik gemaakt van ieders kwaliteiten. Vertragen, stilstaan en vragen stellen bij het 'normale' reilen en zeilen op een afdeling doet een appel op voelen en denken. Het maakt de werkelijkheid, ook de innerlijke gevoelswerkelijkheid, minder eenduidig; dat is spannend en onwennig. Het vraagt het vermogen om onzekerheid en een gevoeld tekort te laten zien, in plaats van dat af te schermen. Weick en Sutcliffe (2007) laten in hun boek over 'high risk organizations' zien dat wie falen wil voorkomen, onvolkomenheden niet moet verbergen maar juist zichtbaar dient te maken, door de hele organisatie heen.

Stolzenbach en Van der Roest zetten hun expertise consequent in op alle lagen in de organisatie en nodigen betrokkenen steeds uit om zich te verplaatsen in het perspectief van

de ander. Het is voor hen soms lastig om in die verschillende lagen te opereren: zo horen ze op de werkvloer onvrede over genomen besluiten en weten ook wat de achterliggende motieven zijn van het management. Ze willen het vertrouwen van beide lagen niet verliezen en manoeuvreren vakkundig in het soms wel en soms niet doorgeven van informatie.

Zo balanceren zij op het randje en krijgen regelmatig nul op het rekest, zeker als zij voorstellen doen voor verandering. Toch krijgen zij de organisatie geleidelijk in beweging naar een andere, meer open cultuur. En dat is achter de gesloten deuren van de gevangenis geen geringe prestatie.

TOT BESLUIT Het is in onze ogen exemplarisch voor het vakgebied van de begeleidingskunde hoe Van der Roest en Stolzenbach in de afgelopen jaren in de PI Vught konden evolueren van supervisor naar begeleidingskundige en hoe zij hebben kunnen bijdragen aan het veranderingsproces naar een meer op behandeling en zorg gerichte cultuur. Beiden benadrukken dat dat vooral mogelijk was dankzij de ruimte die ze kregen van hun leidinggevenden, zowel vanuit het eigen 'team opleidingen personeel' als van de algemene directie.

Het in dit artikel beschreven werk van Van der Roest en Stolzenbach laat zien hoe hardnekkig culturen zich kunnen vastzetten in een organisatie. Wat we als gasten in het klein voelen bij het betreden van het gebouw – we gaan zelf een beetje 'op slot' – blijkt een weerspiegeling te zijn van een patroon dat bijna onvermijdelijk alle verhoudingen in het werk binnen het gedwongen kader kenschetst. Het werk van Van der Roest en

Stolzenbach laat echter ook zien dat begeleidingskundigen daar iets in beweging en verandering kunnen zetten, door te werken aan onderlinge verhoudingen, horizontaal en verticaal, waardoor kwetsbare ervaringen tot leermateriaal kunnen worden.

Dat is precies de kern van begeleidingskundig werken. Wij zijn geneigd om te zeggen: als deze beweging in de gevangenis mogelijk is, dan moet het overal kunnen.

LITERATUUR

- Boone, M., Althoff, M. & Koenraadt, F. (2016). *Het leefklimaat in justitiële inrichtingen*. Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum.
- Choy, J. (2002) Organisaties maken mensen. In T. Dijkstra (red.), *Coachen bij de overheid* (pp. 51-75). Den Haag: Reed Business Information.
- Coenen, H. (2015). *Exemplarisch handelingsonderzoek*. Utrecht: Van Arkel.
- Geenen, M.-J. (2018). 'Daar waar macht gebruikt wordt, is heel vaak onmacht in het spel.' *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7 (3), 34-39.
- Ronde, M.A. de (2016). *Creatieve ruimte*. Rotterdam: HR-uitgeverij.
- Ronde, M.A. de (2018). Supervisie in ontwikkeling. *Tijdschrift voor Begeleidingskunde*, 7 (1), 50-61.
- Weick, K.E. & Sutcliffe, K.M. (2007). *Managing the unexpected: resilient performance in the age of uncertainty*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Zimbardo, Ph. (2007). *Het Lucifer-effect*. Rotterdam: Lemniscaat.