

ARTIKELEN

Weerbaarder door reflectie

Ervaringen in PI Vught*

Marie-José Geenen, Frank Stolzenbach, Diana Tedeschi, Camiel van der Roest,
Janine Jansen & Emile Kolthoff

Inleiding

Er is in Nederland nog weinig wetenschappelijke aandacht voor het werk van penitentiair inrichtingswerkers (PIW'ers). Onderzoek is tot nu toe vooral gericht op werkdruk en uitval¹ of onderlinge agressie,² een enkele uitzondering daargelaten.³ Het Nederlandse 'Prison Project'⁴ is vooral gericht op de effecten van detentie op gedetineerden en hun familie en nauwelijks op ervaringen van degenen die met de gedetineerden werken. Een uitgebreid onderzoek naar het functioneren van PIW'ers dateert al van begin jaren negentig.⁵ Er is dan ook betrekkelijk weinig bekend over de beleving en de inhoud van het werk van PIW'ers. In Nederland welteverstaan, want daarbuiten zijn mooie studies verricht, bijvoorbeeld door Liebling en collega's in Groot-Brittannië en recent door Tournel in België.⁶ Niet voor niets wordt het werk van PIW'ers getypeerd als 'low visibility work'.⁷ Er is nog weinig bekend over hun werk en de wijze waarop zij dat werk beleven. Het besef dat hun werk en hun relatie met de gedetineerden een wezenlijk bijdrage

* Marie-José Geenen is docent-onderzoeker aan de Hogeschool Utrecht. Frank Stolzenbach, Diana Tedeschi en Camiel van der Roest zijn supervisor bij de PI Vught. Dr. Janine Jansen is lector Veiligheid in Afhankelijkheidsrelaties aan het Expertisecentrum Veiligheid van de Avans Hogeschool. Tevens is zij voorzitter van de redactie van PROCES. Prof. dr. Emile Kolthoff is lector Veiligheid, Openbare orde en Recht aan het Expertisecentrum Veiligheid van de Avans Hogeschool.

- 1 T.C. van der Broek & T. Molleman, *Tevredenheid gevangenispersoneel in 2011. Een verdieping in personeel en inrichtingsspecifieke kenmerken*. Den Haag: WODC 2011. Overigens worden er jaarlijks (interne) rapportages uitgebracht over verzuim, incidenten of aangaande medewerkerstevredenheid.
- 2 M.J.J. Kunst e.a., *Onderlinge agressie en geweld, posttraumatische stress en arbeidsverzuim in penitentiaire inrichtingen*, Den Haag: WODC 2008.
- 3 T. Molleman & E.F.J.C. van Ginneken, 'We moeten samen het dansje afmaken', *Justitiële verkenningen* 2013, 3, p. 28-40.
- 4 Zie: www.prisonproject.nl.
- 5 M.M. Kommer, *Werken met mensen; een onderzoek naar werksituatie en functioneren van penitentiair inrichtingswerkers*, Arnhem: Gouda Quint 1990.
- 6 A. Liebling, D. Price & G. Shefer, *The prison officer*, Abingdon: Willan Publishing 2011; H. Tournel, *De gevangenisbewaarder. Het professioneel leven in beeld*, Antwerpen: Maklu 2015.
- 7 Liebling, Price & Shefer 2011.

kunnen leveren aan het welslagen van detentie groeit.⁸ PIW'ers bepalen in belangrijke mate het leefklimaat in de penitentiaire inrichting (PI) en zijn cruciaal voor het sociale en morele klimaat in een PI.⁹

Werken met gedetineerden betekent constant balanceren tussen zorg en veiligheid.¹⁰ Aan de ene kant moet de orde worden bewaard en de veiligheid worden gewaarborgd en aan de andere kant dient voorzien te worden in de behoefte van gedetineerden aan menselijk contact, hulp, steun en empathie en zal er geïnvesteerd moeten worden in een terugkeer naar de samenleving. Het is geen gemakkelijke opgave voor begeleiders om beide taken te combineren en om te weten hoe en wanneer er wat van je gevraagd wordt en niet te verzanden in het een noch het ander. Het is belangrijk te investeren in de weerbaarheid van PIW'ers om werkstress en uitval zo veel mogelijk te voorkomen en kwaliteit van handelen te waarborgen. Deze weerbaarheid van medewerkers is te vergroten door te werken aan zelfzorg en zelfinzicht, bijvoorbeeld door hen in de gelegenheid te stellen hun ervaringen te delen en onder deskundige begeleiding daarop te reflecteren. PI Vught deed in de afgelopen zeven jaar ervaring op met een dergelijke vorm van georganiseerde reflectie, door intervisie en supervisie aan te bieden aan haar personeel.

In dit artikel gaan we in op de vraag hoe de weerbaarheid van gevangenismedewerkers door georganiseerde reflectie vergroot kan worden. Wat weten we daarover uit de literatuur en wat weten we uit de praktijk? We gaan allereerst in op de zwaarte van het werk van medewerkers in een PI, die dagelijks met weerstand, agressie en dreiging te maken kunnen krijgen. Zij hebben in toenemende mate te maken met een doelgroep met een complexe problematiek. We schetsen hoe het werken in een PI een appèl doet op het emotionele huishouden van medewerkers en hoe zij daarop reageren. We beschrijven vervolgens hoe supervisie en intervisie ingezet kunnen worden als hulpmiddelen om te reflecteren (op ervaringen) en zo weerbaarheid en handelingsbekwaamheid te vergroten. Aan de hand van de ervaringen met intervisie en supervisie in de PI Vught laten we zien hoe dat in de praktijk kan uitwerken. Tot slot werpen we een blik in de toekomst en staan we stil bij mogelijkheden voor onderzoek naar de effecten van georganiseerde reflectie.

Complexe functie

Centraal in dit artikel staan de professionals die gedetineerden in hun dagelijkse 'woonomgeving' begeleiden. Degenen die met 'gewone' gedetineerden werken, worden penitentiair inrichtingswerkers genoemd. De begeleiders van gedetineerden met psychiatrische problematiek op speciale afdelingen heten zorg/behandel

8 M. Boone, M. Althoff & F. Koenraadt, *Het leefklimaat in justitiële inrichtingen*, Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum 2016.

9 A. Liebling, 'Prison Officers, Policing and the Use of Discretion', *Theoretical Criminology* 2000, 3, p. 333-357.

10 J.L. Skeem e.a., 'Assessing relationship quality in mandated community treatment. Blending care with control', *Psychological Assessment* 2007, 4, p. 397-410.

inrichtingswerkers (ZBIW'ers). Zij werken niet met een doorsnee uit de Nederlandse bevolking. Circa 30% van de huidige populatie gedetineerden heeft een licht verstandelijke beperking, 60% een verslaving en eveneens 60% een psychische stoornis.¹¹ En dan spreken we van een gemiddelde over de totale populatie, want in bijzondere regimes, zoals die voor stelselmatige daders, ter beschikking gestelden of de populatie in Penitentiair Psychiatische Centra (PPC's), kampen alle bewoners met forse problemen. Tel daarbij op dat gedetineerden tegen hun zin en in hun beleving soms onterecht voor langere tijd van alle vrijheden zijn beroofd, en men kan zich voorstellen dat dagelijks werken met gedetineerden een zware wissel trekt op gevangenispersoneel. Niet voor niets wordt gesproken over een 'substantieel bezwarende functie'. De zwaarte van de functie zit zowel in de fysieke inspanning en fysieke omstandigheden (onder andere kans op fysiek letsel) als in de psychische belasting (onder andere te maken krijgen met agressie en menselijk leed) en in perceptief-mentale belasting (onder andere vereiste alertheid en reactiesnelheid).¹²

De werkstress wordt zeker niet alleen veroorzaakt door direct contact met gedetineerden.¹³ Schaufeli en Peeters vonden in diverse studies tien factoren die werkstress veroorzaken bij PIW'ers:¹⁴ werkdruk, te weinig autonomie, te weinig gebruik van kennis en vaardigheden, gebrek aan variatie in werk, rolverwarring, negatief contact, onzekerheid (ten aanzien van toekomstmogelijkheden in het werk), risico's op het gebied van gezondheid en veiligheid, onderbetaling en een ervaren lage maatschappelijke status. Het meest bepalend voor de mate van stress bleken rolverwarring, werkdruk, lage status en contacten die veel energie opeisen. Dat laatste geldt niet alleen voor contacten met gedetineerden, maar ook voor die met collega's en leidinggevend. Gebrek aan waardering van leidinggevend wordt eveneens in andere onderzoeken als stresserende factor genoemd.¹⁵ Ook onderwaardering door de samenleving levert spanning op.¹⁶ En agressie en geweld tussen collega's komen in gevangenissen twee keer zo vaak voor als in andere sectoren.¹⁷ Verder kan geconfronteerd worden met leed en ingrijpende voorvallen bij gedetineerden, zoals suicide(pogingen), belastend zijn voor gevangenispersoneel.¹⁸

11 DJI, *Infographic Gevangeniswezen*, informatie verkregen van de website van de Dienst Justitiële Inrichtingen: www.dji.nl/Organisatie/Feiten-en-cijfers/index.aspx, geraadpleegd in juli 2016.

12 M. van Zwieten, R. Delahaij & M. Wiezer, *Onderzoek (extra) bezwarende omstandigheden PIW'er werkzaam in de EBI of op een BPG afdeling*, Hoofddorp: TNO/Gezond leven 2013.

13 Tournel 2015.

14 W. Schaufeli & M.W. Peeters, 'Job Stress and Burnout Among Correctional Officers. A Literature Review', *International Journal of Stress Management* 2000, 1, p. 19-48.

15 B. Garland, 'The Impact of Administrative Support on Prison Treatment Staff Burnout. An exploratory Study', *The Prison Journal* 2004, 4, p. 452-471; Tournel 2015; E.G. Lambert e.a., 'The Impact of the Work Environment on Prison Staff. The Issue of Consideration, Structure, Job Variety, and Training', *American Journal of Criminal Justice* 2009, 3/4, p. 166-180.

16 Tournel 2015.

17 Kunst e.a. 2008.

18 Molleman & Van Ginneken 2013.

Investeren in weerbaarheid en professionaliteit

Schaufeli en Peeters onderscheiden vier mogelijke reacties op deze spanningen: (1) terugtrekken (ziekteverzuim, andere baan), (2) psychosomatische klachten, (3) negatieve houding (cynisme bijvoorbeeld) en (4) burn-out.¹⁹ Stress van gevangenispersoneel is te reduceren of voorkomen door de werkomstandigheden aan te passen en door individuele werkers te leren omgaan met stressvolle situaties. De aandacht gaat vaak uit naar het eerste.²⁰ Eerder gaven we al aan dat het ook organisatorische variabelen zijn die de tevredenheid van gevangenispersoneel in belangrijke mate bepalen, zoals het werkklimaat, ondersteuning door leidinggevenden, de mate van differentiatie en autonomie.²¹ Het is uiteraard belangrijk aan de basis te zorgen voor goede werkomstandigheden. Maar het is daarnaast ook van belang te werken aan het versterken van de positie van ieder individu, zodat deze weerbaar is voor werkomstandigheden die stressverhogend zijn en de werktevredenheid aantasten. Onder weerbaarheid verstaan we: het vermogen van individuen, netwerken en organisaties om zodanig gebruik te maken van persoonlijke, collectieve en institutionele competenties en hulpbronnen, dat bedreigingen inzichtelijk, begrijpelijk, beheersbaar, beïnvloedbaar, zinvol en/of betekenisvol worden.²² Concreet betekent dat in dit verband dat individuen weerbaar zijn als zij kunnen omgaan met, zich kunnen aanpassen aan en/of zich kunnen ontwikkelen naar aanleiding van bedreigende gebeurtenissen, eisen en veranderingen.

Naast het voorkomen van stress zijn er nog twee andere redenen om te investeren in individuele weerbaarheid en professionaliteit van gevangenispersoneel. Dat is allereerst het risico van inhumane bejegening en misbruik van macht dat in een gevangenis op de loer ligt.²³ Dit raakt ook aan de integriteit van gevangenispersoneel. Indien de weerbaarheid van mensen verminderd of onvoldoende is, zijn zij vatbaarder voor verleidingen om geschreven en ongeschreven waarden en normen te overtreden. Naast het onheus bejegenen van gedetineerden en misbruik van macht ontstaan er dan ook risico's op bijvoorbeeld frauduleus of corruptief gedrag.²⁴ Niet voor niets kwam de Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming enige jaren geleden met beginselen voor 'goed bejegenen' in

19 Schaufeli & Peeters 2000.

20 Van de 21 studies die Schaufeli en Peeters (2000) vonden op dat vlak waren nagenoeg alle aanbevelingen gericht op de organisatie.

21 J.B. Stinchcomb & L.A. Leip, 'Expanding the Literature on Job Satisfaction in Corrections: A National Study of Jail Employees', *Criminal Justice and Behavior* 2013, 11, p. 1209-1227.

22 Deze definitie hanteert het Expertisecentrum Veiligheid van Avans Hogeschool en is afgeleid van: D. Paton e.a., 'The Stress Shield. A Model of Police Resiliency', *International Journal of Emergency Mental Health* 2008, 2, p. 1-13.

23 A. Liebling, 'Moral performance, inhuman and degrading treatment and prison pain', *Punishment & Society* 2011, 5, p. 530-550.

24 E. Kolthoff, 'Integrity Violations, White-Collar Crime and Violations of Human Rights: Revealing the Connection', *Public Integrity* 2016, 4, p. 396-418.

detentie.²⁵ Menswaardigheid is een van de vier pijlers voor detentie in het beleid van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) (naast veiligheid, zelfredzaamheid en verantwoorde terugkeer naar de samenleving).²⁶ Een derde reden ligt in het feit dat een goede relatie tussen gevangene en zijn begeleider essentieel is voor rehabilitatie en waarschijnlijk ook voor het terugdringen van recidive (harde bewijzen ontbreken op dat laatste punt).²⁷ Een goede relatie met de begeleider in detentie is des te meer noodzakelijk omdat veel gedetineerden in hun leven juist in relaties met anderen schade hebben opgelopen.²⁸ Dat maakt het ervaren van een goede relatie met begeleiders extra belangrijk. Een goede relatie draagt bovendien bij aan rust en veiligheid. Als gedetineerden zich gerespecteerd, gesteund, gehoord en rechtvaardig behandeld voelen, leidt dat tot minder wangedrag.²⁹ Het besef dat een complexere doelgroep meer zorg nodig heeft en dat een goede relatie van wezenlijk belang is voor zowel rehabilitatie als rust en veiligheid in de inrichting, vraagt om een wezenlijke omslag in denken bij gevangenispersoneel. Drie auteurs van dit artikel (Stolzenbach, Tedeschi en Van der Roest) werken al geruime tijd bij 'justitie' en hebben de veranderingen in het gevangeniswezen zelf meegemaakt. Nog tot in de jaren negentig van de vorige eeuw liepen bewaarders met een karabijn over het inrichtingsterrein. Gevangenen dienden hun bevelen op te volgen. Gebeurde dat niet, dan werd er zonder pardon gesanctioneerd. Van dezelfde bewaarders van weleer wordt nu gevraagd om aan een complexe doelgroep zorg op maat te bieden, waarbij autonomie van de patiënt een belangrijk speerpunt is. Dat vraagt om een omslag in het doen en denken van gevangenispersoneel en om het bewust bevorderen en faciliteren van gewenst en integer gedrag door de leiding van de instelling.

Emoties

In de interactie tussen gedetineerden en hun begeleiders spelen emoties een belangrijke rol.³⁰ En dan gaat het zowel om de emoties van de gedetineerden als om die van de begeleiders. De intimiteit in een gevangenis is groot: gedetineerden en hun begeleiders brengen in een 'quasi-huiselijke' sfeer dag in, dag uit veel tijd met elkaar door.³¹ Vastzitten kan angst, frustratie, woede, hopeloosheid, spijt, depressie en allerlei andere emoties oproepen bij gedetineerden. Gedwongen in het gezelschap verkeren van andere gedetineerden voor wie je niet gekozen hebt,

25 RSJ, *Goed bejegenen. Beginselen voor het overheidsoptreden tegenover mensen die een justitiële straf of maatregel ondergaan. Verkorte uitgave*, Den Haag: Raad voor Strafrechtstoepassing en Jeugdbescherming 2012.

26 DJI, *Masterplan DJI 2013-2018*, Den Haag: Dienst Justitiële Inrichtingen 2013.

27 Boone, Althoff & Koenraadt 2016.

28 J.T.T.M. Feldbrugge, *Commitment to the committed. Treatment as Interaction in a Forensic Mental Hospital* (dissertatie), Lisse: Swets & Zeitlinger BV 1986.

29 K.A. Beijersbergen, 'Procedural Justice, Anger, and Prisoners' Misconduct: A Longitudinal Study', *Criminal Justice and Behavior* 2015, 2, p. 196-218.

30 E.M. Crawley, 'Emotion and performance: Prison officers and the presentation of self in prisons', *Punishment & Society* 2004, 4, p. 411-427.

31 Crawley 2004, p. 415.

levert ook spanningen op. Bovendien is bij een steeds grotere groep gedetineerden sprake van psychiatrische problematiek, die gepaard kan gaan met actief of passief ondermijnend gedrag, weerstand of agressie.

Het is niet altijd gemakkelijk voor gevangenispersoneel om dan zicht te houden op de eigen gevoelens en gedachten, daarmee in contact te blijven en niet in tegenreacties te vervallen. Het risico dat begeleiders hun gevoelens, gedachten en intenties niet meer in beheer hebben en dat ze in de tegenoverdracht belanden, is groot.³² Om een positieve relatie op te bouwen is het belangrijk dat PIW'ers en ZBIW'ers zowel hun eigen emoties als die van gedetineerden kunnen waarnemen, benoemen en begrijpen.

Daarvoor is het allereerst belangrijk dat er ruimte is om stoom af te blazen. Zweeds onderzoek wijst uit dat begeleiders in een PI dat het liefst met collega's doen, omdat dezen zich een voorstelling kunnen maken van de aard van het werk en de spanningen.³³ Praten met collega's over indringende ervaringen op de werkvloer werkt beschermend en zorgt voor ontlading van spanning.³⁴ Ook bij ervaringen met agressie en geweld van collega's. Stoom afblazen gebeurt ook door humor in te zetten. Humor biedt de ruimte om even in een andere sfeer en positie en uit je officiële rol te stappen en daardoor spanningen te ontladen en een weg te vinden in het omgaan met moeilijke gevangenen. Het helpt ook om verschillen in opvattingen over het werk met collega's te overbruggen en om zin te geven aan je werk en niet te bezwijken onder de heftige, soms (levens)bedreigende situaties waarmee je te maken krijgt.³⁵ Maar humor kan ook dienen als mechanisme om je te beschermen tegen gevoelens van angst, spanning of somberte of soms ook om gevoelens van empathie of sympathie naar gedetineerden te verbloemen.³⁶ In een sfeer waarin mannelijkheid en stoerheid de boventoon voeren³⁷ is het niet vanzelfsprekend noch gemakkelijk om te laten zien wat het werk met je doet.³⁸ Cynisme, een 'wij-zij'-mentaliteit en een autoritaire houding horen bij dat imago.³⁹

32 Feldbrugge 1986.

33 P.-Å. Nylander, O. Lindberg & A. Bruhn, 'Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers', *European Journal of Criminology* 2011, 6, p. 469-483.

34 Schaufeli & Peeters 2000; Molleman & Van Ginneken 2013.

35 M.M. Nielsen, 'On humour in prison', *European Journal of Criminology* 2011, 6, p. 500-514; S.J. Tracy, K.K. Myers & C.W. Scott, 'Cracking Jokes and Crafting Selves, Sensemaking and Identity Management Among Human Service Workers', *Communication Monographs* 2006, 3, p. 283-308.

36 H. Arnold, 'The effects of prison work', in: A. Liebling & S. Maruna (red.), *The effects of imprisonment*, Londen/New York: Routledge 2005, p. 391-420.

37 B. Crewe, 'Not Looking Hard Enough: Masculinity, Emotion, and Prison Research', *Qualitative Inquiry* 2014, 4, p. 392-403.

38 S.J. Tracy, 'Locking Up Emotion: Moving Beyond Dissonance for Understanding Emotion Labor Discomfort', *Communication Monographs* 2005, 3, p. 261-283.

39 S. Philliber, 'Thy brother's keeper: A review of the literature on correctional officers', *Justice Quarterly* 1987, 1, p. 9-37.

Georganiseerde reflectie

Dat maakt het extra belangrijk om praten met elkaar over ervaringen gestructureerd aan te bieden. Bewust stilstaan bij (indringende) ervaringen, er met anderen over praten, ook met humor, en met hulp van anderen daarop reflecteren kan helend en helpend zijn. Reflectie is een middel om te leren van ervaringen. Door terug te kijken op ervaringen (en daarbij niet alleen te kijken naar het handelen, maar ook naar overtuigingen, gevoelens en intenties die een rol spelen in het handelen of opgeroepen worden door het handelen) en door daar betekenis aan te geven kom je tot nieuwe inzichten.⁴⁰ Dat leidt tot meer bewustzijn en biedt handvatten om verworven inzichten en ervaringen om te zetten naar (meer) beroepsbekwaamheid. Bekwaamheid in zowel het duurzaam verbeteren van het eigen handelen (direct contact met gedetineerden en collega's) als een permanente ontwikkeling van de eigen vakbekwaamheid (ontwikkelen lerende houding). Supervisie en intervisie zijn werkvormen die worden ingezet om onder begeleiding te reflecteren op (werk)ervaringen. Supervisie is een vorm van (bij)scholing. Degene die supervisie krijgt, de supervisant, bepaalt zelf welke ervaringen en vragen actueel zijn. Supervisie wordt gegeven in een afgebakende reeks van bijeenkomsten (minimaal tien), individueel of in groepen van maximaal vier supervisanten.⁴¹ Intervisie is een vorm van intercollegiale consultatie.⁴² In een intervisiegroep bespreekt een groep professionals op basis van gelijkheid hun werkuitvoering. In de regel is een dergelijk intervisiegroep onbegeleid.⁴³

Georganiseerde reflectie PI Vught

Voordat we nader ingaan op ervaringen die PI Vught opdeed met georganiseerde reflectie voor haar medewerkers, eerst wat meer informatie over deze gevangenis. Deze is gebouwd op de restanten van een doorvoerkamp dat de Duitsers in 1943 bouwden en waar Joden, politiek gevangenen en zwarthandelaren werden vastgezet. PI Vught wordt vaak met superlatieven beschreven, zoals de 'gevaarlijkste' en de 'zwaarst bewaakte' gevangenis in Nederland. Met bijna 650 gedetineerden is het in elk geval een van de grootste gevangenissen van Nederland. Mede door de RTL4-serie *Buch in de bajes* en de Extra Beveiligde Inrichting (EBI) is 'Vught' bekend bij een breed publiek.

PI Vught is een paviljoengevangenis. Op een oppervlakte van 30 hectare verblijven gevangenen in diverse kleine units, in een groene omgeving. Ze zijn ondergebracht in verschillende regimes. Naast een reguliere gevangenis en de eerdergenoemde EBI zijn dat een huis van bewaring, een Inrichting voor Stelselmatige Daders, een terroristenafdeling, een afdeling voor beheersproblematische gedeti-

40 M.-J. Geenen, *Reflecteren. Leren van je ervaringen als sociale professional*, Bussum: Coutinho 2010, p. 41.

41 Zie: Landelijke Vereniging voor Supervisie en Coaching, www.lvsc.eu/, geraadpleegd in juli 2016.

42 J. Hendriksen, *Handboek Intervisie*, Barneveld: Nelissen 2009.

43 F. Siegers, *Handboek supervisiekunde*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum 2002, p. 540.

neerden, voor langdurige forensische psychiatrische zorg en voor zeer intensieve specialistische zorg, en een Penitentiair Psychiatrisch Centrum (PPC).⁴⁴

Met de komst van deze laatste afdeling, het PPC, is er in PI Vught ook gestart met intervisie en supervisie. In PI Vught wordt georganiseerde reflectie aangeboden middels niet-zelfsturende intervisiegroepen. Het is een vorm tussen supervisie en onbegeleide intervisie in. Uit onderzoek blijkt dat onbegeleide intervisie weliswaar leidt tot inzicht in het eigen handelen, maar weinig effect heeft op de werktevredenheid of effectiviteit van professionals.⁴⁵ De groepen in PI Vught worden mede om die reden door supervisors begeleid.⁴⁶ Kwantiteit en kwaliteit van de intervisie in de PI Vught worden geborgd door het niet vrijblijvende karakter van de bijeenkomsten en de begeleiding door gekwalificeerde supervisors. Eenmaal per vier weken wordt op een vast tijdstip op elke afdeling van het PPC en de langdurige forensische psychiatrische zorg (dat zijn dertien teams) intervisie aangeboden aan een groep van zes tot twaalf ZBIW'ers. Zo zijn er dertien intervisiebijeenkomsten per jaar per afdeling. De ZBIW'ers zijn verplicht om jaarlijks aan minimaal zeven intervisiebijeenkomsten deel te nemen. Als zij niet werken op de dagen dat intervisie wordt gegeven, kunnen zij deelnemen aan een samengestelde groep van personeel van verschillende afdelingen. Als ze deelname aan intervisie ontlopen of als zij niet aan de zeven verplichte bijeenkomsten komen, krijgen zij een alternatief traject aangeboden bij een van de drie supervisors.

De belangrijkste doelen van de intervisiebijeenkomsten zoals die in PI Vught zijn vastgesteld, zijn:

- psychohygiëne (ontladen spanningen, voorkomen verharding);
- organisatieontwikkeling (als het individu zich ontwikkelt, ontwikkelt het team mee en komt ook de organisatie in beweging);
- collegiale toetsing en kwaliteitsbewaking;
- professionele ontwikkeling.

Er zijn geen leidinggevendenden bij de intervisiegroepen aanwezig. Zo wordt voorkomen dat andere belangen een rol gaan spelen bij de bespreking van werk vragen en wordt de ruimte om te ventileren en te leren zo groot mogelijk gemaakt. Er wordt veel tijd besteed aan het delen van ervaringen en het reflecteren op het eigen handelen en de daarbij komende emoties, gedachten en intenties. In het bespreken daarvan wordt gebruikgemaakt van ondersteunende theorieën en modellen, bijvoorbeeld met betrekking tot transactionele analyse, overdracht-tegenoverdracht, leerstijlen van Kolb, de Roos van Leary, enzovoort.

44 DJI, *PI Vught*, informatie verkregen van de website van de Dienst Justitiële Inrichtingen: www.dji.nl/Organisatie/Locaties/Penitentiaire-inrichtingen/PI-Vught/index.aspx, geraadpleegd in juli 2016.

45 E. de Haan & E. de Ridder, 'Intercollegiale consultatie in de praktijk: hoe leren deelnemers?', *Management & Organisatie* 2003, 3, p. 5-30.

46 De tweede, derde en vierde auteur van dit artikel werken als supervisor in de PI Vught. Ze hebben alle drie ruime ervaring in het werken bij justitie en zijn geregistreerd als supervisor in het beroepsregister van de LVSC. Zij maken deel uit van het opleidingsteam van in totaal zeven personen dat interne scholing en begeleiding verzorgt.

Buiten deze verplichte intervisie voor de ZBIW'ers van het PPC en de langdurige forensische psychiatrische zorg bieden de supervisors inmiddels hun diensten ook breder aan in de organisatie, niet alleen aan uitvoerende medewerkers, maar ook aan leidinggevendenden. Medewerkers kunnen individueel of in een groep van maximaal drie personen een supervisie-traject volgen. Vorig jaar is men gestart met een pilot. Daar is zeer enthousiast op gereageerd door zowel uitvoerenden als leidinggevendenden vanuit allerlei disciplines, van beveiliging tot medische en juridische staf.

Er is (nog) geen onderzoek gedaan naar deze georganiseerde reflectie in PI Vught. Er is meer in het algemeen nog maar weinig onderzoek gedaan naar de effecten van reflectie-instrumenten op het functioneren van professionals of hun weerbaarheid.⁴⁷ Onderzoeken die zijn gedaan naar de effecten van georganiseerde reflectie in andere sectoren laten echter hoopvolle resultaten zien. Zo blijkt supervisie de motivatie en commitment bij verpleegkundigen te bevorderen.⁴⁸ Studies in jeugdzorg, maatschappelijk werk en geestelijke gezondheidszorg laten zien dat supervisie tevredenheid met het werk en betrokkenheid kan bevorderen en stress en angst kan tegengaan.⁴⁹ Andere studies laten zien dat reflectietraining het leren in de praktijk kan bevorderen, intensiveren en/of versnellen (over effecten op de lange termijn is echter nog weinig bekend), dat het de ervaren arbeidsbelasting kan verlagen, dat het kan zorgen voor een groter zelfinzicht en dat het de persoonlijke effectiviteit kan vergroten (grenzen stellen, omgaan met conflicten, uiten van emoties). Een grotere vaardigheid in reflecteren zou bovendien samenhangen met sterkere vaardigheden op andere aspecten van professioneel gedrag. Daarbij worden onder andere genoemd een meer gedegen afweging bij morele dilemma's en meer kennis van professioneel correct gedrag.⁵⁰

Tot slot

Deelname aan een supervisie- of intervisiegroep biedt deelnemers de ruimte om even een stapje terug te doen van de dagelijkse praktijk, zodat zij hun emoties niet internaliseren, maar daar met afstand naar kunnen kijken. Het biedt deelnemers ondersteuning in de uitvoering van hun werkzaamheden en creëert ruimte om in een veilige omgeving te praten over wat het werk oproept, om het eigen handelen kritisch te onderzoeken, daarop te reflecteren en daarvan te leren. Zoals we eerder al aangaven, is het belangrijk om een dergelijke collegiale uitwisseling in een veilige context te laten plaatsvinden en ruimte voor iedereen te creëren om

- 47 E. de Haan & A. Duckworth, 'Signalling a new trend in executive outcome research', *International Coaching Psychology Review* 2012, 1, p. 6-19; K. van Rooijen-Mutsaers, D. Ince & L. Rietveld, *Wat werkt bij supervisie, intervisie en coaching?*, Utrecht: Nederlands Jeugd Instituut 2014.
- 48 A. Koivu, P.I. Saarinen & K. Hyrkas, 'Who benefits from clinical supervision and how? The association between clinical supervision and the work-related well-being of female hospital nurses', *Journal of Clinical Nursing* 2012, 17/18, p. 2567-2578.
- 49 M.E. Mor Barak e.a., 'The Impact of Supervision on Worker Outcomes: A Meta-analysis', *Social Service Review* 2009, 1, p. 3-32.
- 50 M. Voogden & M. Kuyvenhoven, 'Onderzoek naar effecten van supervisie', *Supervisie en Coaching* 2010, 27, p. 3-14, i.h.b. p. 5.

zijn verhaal te doen. Het is niet vanzelfsprekend en gemakkelijk om in een PI uiting te geven aan je beleving en je collega's te laten zien wat het werk met je doet.⁵¹ Het is bovendien belangrijk dat het delen van ervaringen vrij is van consequenties of sancties, vandaar de keuze om de bijeenkomsten zonder leidinggevers te houden. Daarnaast is het belangrijk dat deze bijeenkomsten door deskundigen begeleid worden. Om de vrijblijvendheid te verkleinen, maar ook om blinde vlekken op te sporen en onbewuste gevoelens en overtuigingen bloot te leggen. Een supervisor zal doorvragen en de medewerkers een spiegel voorhouden. Tot slot zal de supervisor helpen bij het verbreden en verdiepen van de besproken ervaringen door deze te koppelen aan zowel eerdere ervaringen en kenmerken van de individuele professional als aan theoretische concepten en de context van de werksetting en het beroep. Zo wordt niet alleen geïnvesteerd in het verwerken van ervaringen van het individu en het vergroten van diens weerbaarheid, maar ook in het leren van deze ervaringen en het ontwikkelen van nieuwe perspectieven op het handelen en van nieuwe handelingsmogelijkheden en idealiter ook in het verder doorontwikkelen van (kennis over) het beroep.

Dat supervisie en intervisie in een PI worden aangeboden, past allereerst in de ontwikkeling van meer aandacht voor preventie van uitval en burn-out bij medewerkers, het voorkomen van detentieschade bij gedetineerden en de waarde van een goede relatie voor succesvolle rehabilitatie van gedetineerden. Het past daarnaast in de ontwikkeling naar verdere professionalisering van gevangenispersoneel, vooral van diegenen die met complexe doelgroepen werken. Veel gevangenismedewerkers hebben de laatste jaren een mbo- of hbo-opleiding gevolgd. Ook is via andere vormen van scholing en via uitruil van personeel met andere instituten voor forensische zorg geïnvesteerd in het bevorderen van deskundigheid van het personeel om te kunnen omgaan met gedetineerden met een complexe problematiek. En er wordt in toenemende mate ervaring opgedaan met het leren omgaan met morele dilemma's in het werken met gedetineerden en ter beschikking gestelden.⁵² Inzetten op georganiseerde reflectie sluit aan bij deze ontwikkelingen.

De eerste indrukken en ervaringen met intervisie en supervisie in de PI Vught zijn zeer positief. De wens en – waarschijnlijk ook – de nood die medewerkers voelen om ervaringen te delen en daarop te reflecteren zijn groot. De aanvragen voor het open aanbod van supervisie kunnen lang niet allemaal worden beantwoord op korte termijn. Onze indruk is dat de bejegening van de gedetineerden de laatste jaren is verbeterd door deelname aan intervisie, dat medewerkers beter in staat zijn om te gaan met spanningen in hun werk, dat zij zich meer lerend opstellen en dat zij beter in staat zijn om te gaan met stressvolle omstandigheden.

Ons doel is het effect van georganiseerde reflectie op het functioneren van gevangenispersoneel in PI Vught nader te onderzoeken. Het is te ambitieus om te stel-

51 Tracy 2005; Tournel 2015.

52 G. Houwelingen, N. Hoogervorst & M. van Dijke, *Reflectie en actie. Een onderzoek naar moreel leeroverleg binnen Dienst Justitiële Instellingen*, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam/Rotterdam School of Management 2015. Met betrekking tot onderzoek naar Moreel Beraad van de RU Groningen en VUmc in de Mesdagkliniek, zie: www.vanmesdag.nl/onderzoek/moreel-beraad/.

len dat met dergelijk onderzoek op alle in dit artikel geopperde vragen een antwoord te vinden is. Het zal lastig zijn om een direct verband te vinden tussen georganiseerde reflectie en vermindering van werkstress, ziekteverzuim en uitval, bevordering van arbeidstevredenheid of toename van ethisch bewustzijn of weerbaarheid. Wel kunnen we onderzoeken op welke wijze deelname aan georganiseerde reflectie in de perceptie van PIW'ers en ZBIW'ers invloed heeft op hun vermogen om te reflecteren en doorgaand te leren, hun persoonlijk functioneren en hun professioneel functioneren en vakinhoudelijk handelen.⁵³

53 Voogden & Kuyvenhoven 2010.