

De paradox van de sociale veiligheid

*Dat wat boven en beneden is, brengt voort wat in het midden is.
Gurdjieff*

Heleen Lieffering
Organisatiepsycholoog

1. Inleiding

Hoe komt het dat sommige mensen gewoon “als vanzelf” weten wat te doen, ook al is een situatie schijnbaar onmogelijk ingewikkeld? Dat in-het-moment-zijn, dat kunnen kiezen vanuit een feilloze intuïtie fascineerde me.

In het gevangeniswezen kan het van levensbelang zijn te beschikken over deze intuïtie. En je vindt ze dan ook regelmatig in de gevangenissen: die personeelsleden die precies het juiste woord weten te vinden in gesprek met een dreigende gedetineerde of een opstandige patiënt. Die mensen die de juiste toon vinden, die streng maar toch ook invoelend zijn. Deze context was voor mij een ideale plek voor mijn onderzoek, want juist hier zou ik meer te weten kunnen komen over deze “helden”.

In veel gevangenissen wordt in dit verband gesproken over Sinterklazen en Zwarte Pieten. De Sinterklazen worden door hun collega's gezien als mensen die alles goed vinden, vol begrip zijn voor de gedetineerde en geloven dat een goede relatie een veilige situatie in de hand zal werken. Van de Zwarte Pieten wordt gedacht dat ze van mening zijn dat veiligheid alleen maar gegarandeerd kan worden als iedereen op dezelfde manier de regels en protocollen volgt. Juist omdat beide stijlen onvermijdelijk tegelijkertijd in een team aanwezig zijn ontstaan vaak risico's: een gedetineerde die ineens iets niet mag wat de vorige dag wel mocht wordt boos. Beide inrichtingswerkers kijken dan verwijtend naar hun collega: als ze nu maar op dezelfde wijze zouden werken, dan was het ook voor de gedetineerden duidelijker. In veel teams ligt hier een oorzaak voor samenwerkings- en veiligheidsproblemen. Het lijkt een afstemmingsprobleem te zijn, maar zo simpel is het toch niet.

Ditzelfde geldt ook voor de leiders die sturing geven aan dit proces. Er zijn leidinggevendenden die vooral met hun medewerkers op verkenningstocht zijn, en er zijn leiders die vooral gericht zijn op het bewaken van protocollen en regels. In situaties waar de veiligheid in het geding komt, wordt dit verschil in benadering extra zichtbaar. Zowel de te meegaande als de te strakke medewerker of leidinggevende creëert (veiligheids)risico's. Door de emoties die deze risico's oproepen wordt het verschil tussen “laissez faire” en het inzetten van “macht” soms verder uitvergroot zodat de tegenstelling goed zichtbaar wordt. Interessant is dan de vraag:

“Wat bevindt zich in het midden?”

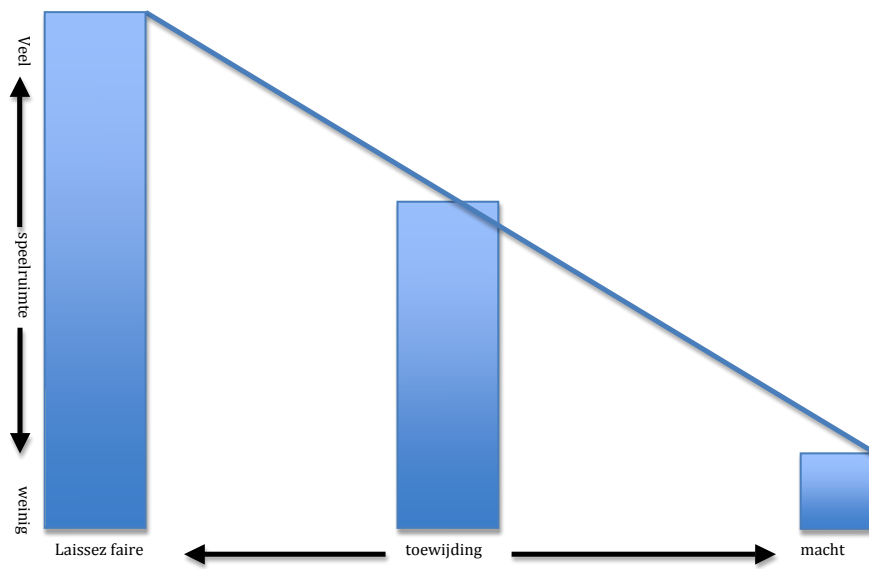
Met dit onderzoek probeer ik een antwoord te vinden op onderstaande twee vragen:

- Hoe worden deze verschillende vormen van gedrag in de praktijk concreet zichtbaar? En hoe ziet het “midden” er dan uit?
- Wat is nodig om in dit midden te kunnen staan? En hoe kun je het gedrag van je medewerkers als leider zo beïnvloeden dat zij het evenwicht, het “midden” weten te vinden?

2. Een intrigerend vraagstuk

Enige jaren geleden was ik betrokken bij een ontwikkeltraject bij de Vreemdelingendetentie. Hierbij werd door de verantwoordelijk leider onderstaand vraagstuk ingebracht.

Op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren constateerde deze leider dat het vaak zo was dat de slinger óf naar een (te) hoge mate van speelruimte en zelfstandigheid van medewerkers en bewoners oversloeg óf, als dat leidde tot ongewenste gevolgen, weer in een macht- en regelneiging resulteerde. De leidinggevende had de ervaring dat in het midden tussen deze uitersten ook iets was, en dat noemde hij “toewijding” : vanuit persoonlijke aandacht en verantwoordelijkheid de juiste mix weten te vinden tussen ruimte geven en hanteren van de protocollen. De directie van deze instelling was op zoek naar dit midden, en het werd dan ook zinvol geacht hier eens met het hele leidinggevend kader over van gedachten te wisselen. Onderstaand schema geeft dit vraagstuk schematisch weer: hoe vind je de optimale speelruimte, zodat “toewijding” ontstaat?



Figuur 1: Het speelruimte model

Er werd een dag georganiseerd die tot doel had dit thema nader te verkennen. In de ochtend werd gezocht naar voorbeelden van laissez faire gedrag, gedrag vanuit macht en het handelen vanuit toewijding van de medewerkers naar de bewoners. In de middag werd dezelfde oefening gedaan, maar dan vanuit het perspectief van de leidinggevendenden: hoe waren deze 3 gedragsvormen herkenbaar in hun gedrag naar hun medewerkers? De vraag van de directie op deze dag was: “hoe bevorderen we toewijding?” Daarbij ging het er vooral om te onderzoeken wat de leidinggevendende kon doen om dit bij zijn medewerkers te versterken. De bevindingen waren als volgt:

- Er was een duidelijke parallel tussen de bevindingen van de ochtend en de middag: wat de medewerker ervaart met de bewoner (de vreemdeling) lijkt sprekend op wat de leidinggevendende ervaart met de medewerker;
- In het midden, bij de toewijding, werd vooral gerefereerd aan excellente medewerkers die in specifieke situaties precies het “juiste” deden;
- In het midden kwamen woorden voor als
 - o Moed
 - o Verantwoordelijkheid nemen
 - o In het “hier en nu” beslissen

In een latere sessie werd nogmaals, in breder verband, naar dit thema gekeken. Hier werd het vraagstuk benoemd als “hard van buiten, zacht van binnen”. N.a.v. een casus werden ervaringen uitgewisseld en gebrainstormd over een goede hantering van dit thema. Opnieuw viel hier op dat het ging om het samenbrengen van tegenstellingen: zacht èn hard, alles moet maar kunnen èn gezond verstand, goed voorbeeld, goed volgen, procedures èn uitzonderingen, aanspreekbaar zijn èn je op je gemak voelen.

Deze bevinding bracht me op het concept van de *paradox*. Ik realiseerde me dat als de spanning tussen twee polen verdragen en misschien zelfs onderzocht wordt, er nieuwe mogelijkheden ontstaan die daarvoor niet mogelijk waren. Dan kan ontwikkeling en groei ontstaan. Bij het uithouden van een paradox horen woorden als “moed”, “verantwoordelijkheid nemen” en “in het hier en nu zijn”. En dat waren juist de woorden die de leidinggevendenden in deze casus gebruikten om het “midden” te beschrijven, daar waar in hun woorden sprake was van “toewijding”. Het gaat hier dus eigenlijk om het zoeken naar een innerlijke balans, om een vorm van bewustzijn die het mogelijk maakt te balanceren in de paradox. En zo ontstond het thema van dit onderzoek: de paradox van de sociale veiligheid.

3. Onderzoekopzet

Als eerste ben ik op zoek gegaan naar aansluitingspunten in de literatuur over paradoxen. Ik zal dit artikel dan ook beginnen met enige theoretische uitgangspunten hierover te beschrijven.

Met deze uitgangspunten in mijn achterhoofd heb ik 7 mensen geïnterviewd uit alle lagen van verschillende organisaties (Jeugdinstelling, TBS en Penitentiare Inrichting). De gehanteerde methode was semigestructureerd. Ik wilde met name weten hoe het vraagstuk zich voordeed in deze organisaties. Ik vroeg hoe het eruit ziet als mensen zich aan de ene of andere kant van de paradox begeven, maar ik was vooral ook geïnteresseerd in de vraag hoe het eruit ziet als iemand in balans is. Hoe ziet dat er dan uit, het staan in het midden, het “uithouden in de paradox”? En wat helpt om daar te komen? Welke ervaringen hebben deze mensen daarmee opgedaan? Het viel me op dat zodra ik hier vragen over begon te stellen, iedere geïnterviewde onmiddellijk begreep waar ik het over had, en duidelijk geraakt was door het vraagstuk. Het leverde dan ook geanimeerde gesprekken op, waaruit een rode draad te herleiden is. Nadat ik de hoofdlijnen uit de gesprekken beschreven heb zal ik die rode draad in de conclusie beschrijven.

Tenslotte zal ik op basis van al bovenstaande tot aanbevelingen komen die behulpzaam kunnen zijn voor leidinggevendenden die gemakkelijker willen omgaan met deze paradox.

4. Sociale veiligheid: dilemma of paradox?

In de Inleiding beschrijft Adriaan Bekman het al: de ziel is paradoxaal¹. Lichaam en geest “zijn” de ziel “wordt”. “The soul *is* not.” Door voortdurend betekenis te geven onderhoud de mens zijn eigen (sociale) werkelijkheid. Het is dus niet meer dan normaal dat we voortdurend oordelen over wat we tegenkomen. Het zit dan ook al sinds mensheugenis in ons systeem om te denken vanuit tegenstellingen, vanuit dualiteiten. Dualistisch denken sluit het een uit, ten gunste van het ander. We voelen ons vaak gedwongen te kiezen tussen tegengestelden, om een spanningsvolle situatie die we moeilijk verdragen kunnen tot rust te brengen.

Er bestaan echter ook denkstromingen die uitgaan van een onderliggende heelheid. Daarbij wordt met name belang gehecht aan de *samenhang* tussen uitersten. Een voorbeeld: individualiteit en gemeenschapszin lijken elkaar uit te sluiten, maar geven beide uiting aan het sociale in de mens. Zonder een begrip van de mens als sociaal wezen kun je immers geen uitspraak doen over zijn individualiteit. Nu spreken we van paradoxen.² Om iets te kunnen benoemen als paradox zijn drie zaken nodig:

1. Er is sprake van tegengestelde krachten die elk een zekere waarde of waarheid vertegenwoordigen.
2. Dit zijn natuurlijke en onvermijdelijke krachten in het leven en
3. Deze krachten hangen met elkaar samen. Ze komen voort uit een onderliggend begrip waardoor de tegenstelling wordt overstegen.

Manfred en Victor van Doorn zeggen in hun boek over paradoxen³ dat het gaat om het balanceren in de paradox: “(...) we willen de lezer aanraden de eigen identiteit, relatie of organisatie in polariteiten en beweeglijke spanningsvelden te definiëren, en daarbij uiteindelijk als eigenaar van dit dynamische krachtenveld te functioneren. Dit eigenaarschap hoederschap of gewaarzijn noemen we ANDTENSITY, Geestkracht of Tegenwoordigheid van Geest. Het komt in de buurt van wat andere denkers Presencing (of Mindfulness) noemen.”

In de opvoedkunde kennen we voor een dergelijk samenkomen van uitersten al een nieuw woord: Autoritatief. Dit duidt op een opvoeding die redelijke grenzen stelt, die uitlegt en dat met gezag en liefde doet. De aanduiding staat tegenover *laissez faire* (toegevend) aan de ene kant en autoritair (macht) aan de andere kant. Het is echter wel zo dat in de ene situatie meer toegevend en in de andere meer autoritaire gehandeld kan worden.⁴

Bij leidinggevendenden in een Justitiële setting wordt ook vaak de spanning gevoeld tussen enerzijds “*laissez faire*” (ruimte geven aan persoonlijke initiatieven van je medewerkers) en “macht” (je houden aan de regels en voorschriften). Het sterker inzetten van “macht” (door bijvoorbeeld het strak uitvoeren van procedures) lijkt afbreuk te doen aan de flexibiliteit die nodig is om succesvol met spannende situaties om te kunnen gaan (in het extreme “*laissez faire*”) en vice versa. In dit artikel hanteren we het uitgangspunt dat het hier om een paradox gaat. Een goede aandacht voor het hanteren van de procedures, als ook het vieren van de teugels zijn tegelijkertijd nodig om professioneel te kunnen werken met gedetineerden.

Het denken in paradoxen brengt een nieuw bewustzijn beschikbaar. Pas als de spanning tussen twee polen verdragen en misschien zelfs bewust onderzocht wordt, dan kunnen nieuwe inzichten, ontwikkeling en groei ontstaan. Het leven vanuit een paradox brengt beweging, creativiteit en denken buiten de bekende kaders en maakt bezieling

mogelijk. Briskin zegt hierover: “door het worstelen met tegenstellingen wordt de ziel wakker geroepen. Bezieling bestaat in de spanning tussen schijnbare tegenstellingen die voortkomen uit onze eigen ervaringen. De ziel is in essentie paradoxaal. Wat de ziel in organisaties doodt is de wens om de paradox in tweeën te klieven, een van de twee kanten te negeren of de spanning tussen beide zijden te negeren. We kunnen niet alleen maar visionair zijn of pragmatisch. Om het geheel te kunnen overzien, moeten we het uithouden in de paradox.”⁵

5. Bevindingen

Ik sprak met 6 leidinggevend en 1 medewerker vanuit verschillende organisaties. In onderstaand geef ik de kernpunten uit de gesprekken weer.

Teylingereind: Sarcar Aseib

Sarcar werkt bij Teylingereind in de rol van manager primair proces. Hiervoor is hij teamleider geweest.

Sarcar herkent de paradox van de sociale veiligheid, zoals in dit artikel beschreven wordt. In het midden van de paradox staat volgens hem de held. Dit is iemand die zichzelf durft te zijn, door zijn levenservaring en zelfkennis goed kan waarnemen, en die een stap vooruit durft te doen. Het is een kwaliteit die je niet kunt trainen, maar wel kunt wekken. Hij is dan ook altijd op zoek naar helden in zijn organisatie, want je kunt helden niet maken, maar wel vinden. Het is van belang dat je in de organisatie een aantal voorbeeldfiguren hebt die dit “helden” gedrag laten zien. Dat heeft een aanstekelijk, inspirerend effect op de medewerkers. Je kunt medewerkers bij wie je dit herkent stimuleren om dit gedrag versterkt te vertonen, en ze zo positioneren dat het als een druppel in het water uitbreidt. Helaas is het moeilijk een held te herkennen als je zelf geen held bent. Het is dus van groot belang dat je zelf, als leidinggevende, het spanningsveld van de paradox onder ogen kunt komen, en kunt hanteren. Zaken die het versterken van de held bevorderen zijn:

- durven je eigen schaduw onder ogen te komen
- durven te handelen
- durven te leren van situaties

Passend hierbij is dus action learning, coaching on the job, en zorgvuldig omgaan met de samenstelling van teams.

In zijn boek: “The Path of the everyday hero”⁶ geeft Michael Ray aan dat de held 4 hulpmiddelen heeft tijdens zijn tocht. Hij noemt het de “magic tools of the hero”. Dit zijn:

- Having faith in your creativity
- Suspending negative judgement
- Practicing precise observation
- Asking penetrating questions

Deze instrumenten kunnen je helpen om de uitdagingen in het leven, wanneer je het van je creativiteit en improvisatie kracht moet hebben, succesvol aan te gaan.

Teylingereind en Jeugdzorg: Frea van Dillen

Freya heeft een aantal jaren bij Teylingereind gewerkt in rollen als groepswerker en de laatste jaren als leidinggevende (unitleider). Sinds enige jaren werkt ze nu als leidinggevende voor een Jeugdzorg instelling.

Freya constateert dat er tussen jeugdinstelling en jeugdzorg een duidelijk verschil is in de wijze waarop met het thema van de sociale veiligheid wordt omgegaan. Hoewel het vaak om dezelfde jongeren gaat, merkt ze dat het gesloten karakter van een jeugdinstelling zo’n impact heeft op de processen binnen de organisatie, dat een geheel eigen (gesloten) cultuur ontstaat. In onderstaand schema staat in grote lijnen (en voor de duidelijkheid uitvergroet) het verschil in cultuur tussen beide soorten instellingen.

| | |
|---|---|
| Jeugdinstelling | Jeugdzorg |
| “drang en dwang”. | Zorgen voor, kinderen zijn zielig. |
| Gedrag wordt sterk bepaald door de vastgestelde dagbesteding. | Oplossings- vraag gericht kan worden: u vraagt, wij draaien. |
| Het gebruik van piepers attendeert voortdurend op de mogelijkheid van gevaar. | Jongeren kunnen formeel het pand wel verlaten maar ze kunnen nergens heen. |
| De jongeren functioneren binnen relatief grote groepen. | Er is sprake van kleine groepen en een op een begeleiding van een mentor. |
| De methodiek is leidend, en tegelijkertijd abstract | Doorgesloten in afstandelijke professionaliteit. |
| Jongeren kunnen beperkt hun eigen verantwoordelijkheid nemen door alles wat al is vastgelegd. | Jongeren kunnen beperkt hun eigen verantwoordelijkheden nemen doordat er relatief veel wordt “overgenomen” door de hulpverleners. |

Frea geeft aan dat het een ideale situatie zou zijn als een cultuur wat van de kwaliteiten van beide soorten instellingen zou hebben. Maar ook constateert ze dat beide situaties gemeen hebben dat ze niet bevorderlijk zijn voor het leren verantwoordelijkheid nemen van de jongeren voor hun eigen gedrag. Naar aanleiding van de vraag hoe dat er uit zou zien schetst ze onderstaand plaatje:

| |
|--|
| In het midden |
| Als je je verantwoordelijkheid voor de zorg voor een jongere zorgvuldig wilt dragen, geef de jongere dan zelf (uiteraard leeftijdsadequaat) de verantwoordelijkheid voor zijn keuze. |
| Om dat te kunnen doen is het van groot belang dat je als hulpverlener die keuze ook kunt respecteren, en accepteren. |
| Kijk niet alleen naar het (wel of niet wenselijk) gedrag, maar ook naar de mens achter het gedrag, en ga daar het gesprek mee aan. |
| Ieder mens is anders: bekijk situationeel wat van belang is voor deze jongere om te leren. |
| Je bent een professioneel hulpverlener, maar blijf denken vanuit wat je zelf normaal vindt. Hoe zou je dat thuis doen? |
| Wees niet bang om een jongere professioneel aan te spreken op zijn gedrag. Maar doe dat als jezelf, op de manier waarop je dat bij wijze van spreken thuis ook zou doen. |
| Zet je deskundigheid in om mensen zelf te leren vissen, ipv ze telkens te voeden met vis. |

Op mijn vraag hoe je een dergelijke cultuur kunt ontwikkelen geeft Frea het volgende aan:

- Verbondenheid: de relatie komt op de eerste plaats. Het is daarin van belang vanuit het “normale” te denken en niet in een hulpverleners houding terecht te komen. Daarbij hoort dan ook uitdrukkelijk aanspreken op ongewenst gedrag. Want in het dagelijks leven accepteer je het ook niet als iemand je bijvoorbeeld uitscheldt. Hierbij hoort ook de wederzijdsheid: voor jou geldt hetzelfde als voor de jongere.
- Visie: Duidelijkheid bevordert veiligheid. Als het kader helder is (van de visie, het beleid, de aanpak) dan geeft dat de veiligheid om daarbinnen te handelen.
- Vanuit processen kunnen denken. Overzicht houden. De jongere zien in de context. Dit geeft de moed om jezelf te zijn en eerlijk te zeggen wat je van het gedrag van de jongere vindt, in het belang van zijn eigen leer- ontwikkeldoelen. Het uit de hectiek van alledag kunnen stappen helpt hier bij.
- Realistisch blijven. Het is per definitie onveilig als je een jongere in een vreemde omgeving plaatst. Je kent elkaar niet, weet niet wat je kunt verwachten. Wees niet bang hierbij je “rol” los te laten, en kijk eerlijk naar jezelf. Waarom reageer ik zo? Wat zijn mijn normen, waarden, mensbeeld? En: schoenmaker, houd je bij je leest. Oordeel niet over zaken waar je niets mee kunt.

Frea vindt dat er te weinig tijd wordt gemaakt voor en rekening wordt gehouden met de gevoelens en emoties die kunnen spelen bij de jongere, maar ook bij de hulpverlener. Ze geeft aan dat het heldendom zit in het menselijke. Toon je eigen emoties (gedoseerd) en bekijk de jongere en je collega's als mens. Maak ruimte voor die emoties. Kijk met een open blik naar ieder mens, en zie vandaaruit wat nodig is. Haar advies is : kijk naar de jongere vanuit het normale en niet vanuit het ziekelijke.

PPC Vught, unit 3: Julia Leong

Julia werkt als psycholoog en behandel coördinator bij het Penitentiair Psychiatrisch Centrum van de PI Vught. Als leidinggevende in een Penitentiaire Inrichting waar psychiatrisch patiënten behandeld worden kent zij de paradox van de sociale veiligheid goed.

Voor Julia staat centraal hoe je omgaat met de angst die een bedreigende situatie oproept. Zij herkent bij haar medewerkers grofweg 2 mogelijke reactiepatronen op een ingrijpende gebeurtenis:

1. Angst overheerst



2. Men kan de angst hanteren



Een sleutelfactor is het (h)erkennen dat men bang is. Zij noemt een aantal stappen die genomen kunnen worden om met een mogelijk bedreigende situatie om te gaan.

- De medewerker bespreekt met de patiënt de do's en don'ts vanuit een visie op wat deze patiënt mankeert en wat nodig is om deze patiënt te helpen.
- De medewerker maakt een goede procesanalyse: wat is er al allemaal gebeurd met deze patiënt? Binnen welke context speelt dit probleem?
- Begrenzen / duidelijk zijn: de patiënt weet wat hij kan verwachten, wat de gevolgen van zijn gedrag zijn.
- Communiceren: iedereen kent de aanpak voor deze patiënt, de medewerkers handelen uniform. En iedereen doet met deze aanpak mee, of je het er nu mee eens bent of niet.

Zij geeft als voorwaarde voor een succesvol traject met een patiënt dat het personeel de uitdaging met deze patiënt ook echt aan wil gaan. Daarnaast geeft ze aan dat het van belang is dat men realistische verwachtingen heeft, en ook oog heeft voor de risico's. Het moet kunnen lukken om een beetje contact met de patiënt te krijgen (enige relatie is mogelijk). En tenslotte is het van belang dat het personeel flexibel en inventief is, en kan reageren op een nieuwe situatie.

Hierbij komt ze wel hobbels op de weg tegen. Bespreekbaar maken lukt lang niet altijd, want bange medewerkers vinden het moeilijk om hun eigen gevoelens en gedrag te (h)erkennen. Het is namelijk gemakkelijker de angst te vermijden dan hem bespreekbaar te maken. Omdat medewerkers een jarenlange ervaring meedragen, is het soms gemakkelijk te denken vanuit "hoe het hoort", en minder voor de hand liggend te denken vanuit "hoe het is". Het is van groot belang dat medewerkers een open oog houden voor de feiten, en scherp kunnen waarnemen.

Wat zijn volgens Julia kwaliteiten die nodig zijn om succesvol om te gaan met de paradox van de sociale veiligheid?

- Los kunnen laten
 - o Voorbeeld:
 - Een deel van haar mensen kan loslaten als er een incident is geweest. Ze bedenken een goede oplossing voor de patiënt, en kunnen hun persoonlijke reactie daarvan los zien.
 - Een ander deel van haar mensen heeft daar meer moeite mee. Hun reactie op ongewenst gedrag van de patiënt is een door emoties ingegeven vraag om straf. Men voelt zich persoonlijk gekrenkt, en wil genoegdoening.
- Authentiek zijn;
- Staan voor eigen grenzen, die ook durven aangeven;
- Procesmatig kunnen denken;
- Creatief in denken en doen.

Naar aanleiding van een recent incident komt Julia tot twee elementen die voor haar fundamenteel zijn in haar werk als behandel coördinator. Ten eerste is haar visie helder, en die straalt ze ook zo uit. Ten tweede neemt ze de tijd voor haar mensen als die haar nodig hebben. Daarbij lukt het haar om ook haar eigen moeite te benoemen. Dit maakt het open bespreekbaar maken van emoties mogelijk.

PPC Vught: medewerker van Julia Leong: Rick Faro

Rick heeft zijn ervaring in het gevangeniswezen zoals zoveel ZBIW-ers opgedaan binnen een beheersregime. Het was wel even wennen om op een zorgafdeling te werken. Op zijn vorige werkplek had hij vrij snel overzicht. Door de groepsdynamiek te observeren wist hij wanneer eventueel onrust of gevaar dreigde. Hier werkt dat niet zo, mensen zijn door hun psychiatrische achtergrond onvoorspelbaar. Het valt hem op dat hij vooral meer tijd (nodig) heeft om gesprekken aan te gaan met de patiënten. Maar het helpt hem ook dat hij hier meer kan samenwerken met collega's. Hij geeft aan dat collega's elkaar kunnen corrigeren, en vooral ook aanvullen. Als de ene collega ergens moeite mee heeft, kan de ander ondersteunen. Dat helpt om je sterker te voelen in moeilijke situaties.

Ook geeft hij aan dat het van groot belang is dat je de patiënt serieus neemt. Je neemt de tijd om in gesprek te gaan, maar geeft wel je doel helder aan. Je kunt samen een creatieve oplossing vinden voor een lastige situatie, maar je maakt wel helder wat de richting is. Hij noemt het voorbeeld van een patiënt die niet snel genoeg is met douchen en daardoor te laat is om met de groep mee te gaan naar de Arbeid. Hij blijft achter bij de patiënt omdat hij inschat dat dit verantwoord is, en gaat het gesprek aan over het belang van op tijd zijn om met de groep mee te gaan. De patiënt kan aangeven waarom hij zo'n moeite heeft met snel douchen, en voelt zich gehoord. Samen zoeken ze een oplossing voor zijn probleem. De keer erop is hij wel op tijd om met de groep mee te gaan. Rick geeft aan dat hij vooral zijn gevoel volgt bij zijn inschatting of het verantwoord is om alleen met deze patiënt achter te blijven. Per keer kan die inschatting anders uitpakken. Hij heeft echter wel goed in zijn achterhoofd:

- Wat is er hiervoor gebeurd, wat is de aanleiding dat dit zich nu voordoet?
- Hij wil dat de patiënt volgende keer wel op tijd is, en maakt dan ook afspraken met de patiënt hoe hier volgende keer mee om te gaan;
- Hij onderzoekt samen met de patiënt wat er aan de hand is, en neemt daar rustig de tijd voor;
- Hij checkt met zijn collega's of die verantwoord zonder hem kunnen weggaan met de groep;
- Hij neemt de patiënt serieus in zijn probleem.

Op mijn vraag wat nodig is om dit werk aan te kunnen antwoordt Rick:

- Collega's. Het is van belang dat je altijd terug kunt vallen op iemand die je vertrouwt;
- Scherp letten op het gedrag van je patiënten, goed observeren, je bent de hele dag alert;
- Zorg dat de stress eruit kan door bijvoorbeeld sporten, maar ook door met je collega's grapjes te maken en te lachen;
- De accepterende houding die je naar de patiënten hebt, moet je ook naar je collega's hebben. Accepteer elkaar, ook al is de ander anders. Neem elkaar serieus en geef elkaar eerlijk feedback;
- Neem vooral ook tijd voor elkaar en voor reflectie momenten;
- Buiten zou je met dit soort mensen niet altijd op dezelfde manier durven omgaan. Je vertrouwt op je pieper, collega's, andere faciliteiten en regels op het gebied van veiligheid. Die voorwaarde moet ingevuld zijn.

Als tip aan leidinggevende zegt Rick:

Neem tijd voor je medewerkers, vooral na incidenten. Dan draait het even om ons. Praat eerst dingen uit, voordat je weer aan de slag gaat. De voornaamste taak van de leidinggevende is het bewaken van deze rust.

PPC, unit 4, en TBS , long stay in de PI Vught: Joep Adank en Theo van den Elzen

Joep is plaatsvervangend vestigingsdirecteur van het Penitentiair Psychiatrisch Centrum en de TBS long stay in de PI Vught, Theo is afdelingshoofd op het PPC, maar werkte tot voor kort op de TBS.

Ook hier staat het tijd nemen om te reflecteren, om vrijheid van handelen te creëren en ruimte te maken voor creatieve oplossingen centraal. Indien nodig wordt het niet geschuwd om alles even stil te zetten, de patiënten even in te sluiten en eerst met elkaar om de tafel te gaan voordat tot actie overgegaan wordt.

Het is moeilijk, zeker na een incident, om verstand en gevoel in balans te brengen. Recent is na een ernstig incident de conclusie getrokken dat de emoties nog steeds hoog zaten. Dan wordt pas op de plaats gemaakt om het eerst daar over te hebben. En dat mag ook, mensen mogen hun kwetsbaarheid laten zien.

Joep en Theo geven naar aanleiding van hun ervaringen van de afgelopen jaren de volgende suggesties:

- Wees expliciet over je eigen visie en verwachtingen en wees vandaaruit creatief in je aanpak. Vraag jezelf af: wie ben ik, wat vind ik belangrijk, waar sta ik voor? Het helder hebben van je eigen biografie, maar ook die van de ander is van groot belang. Kijk of de mens achter de patiënt zichtbaar kan worden.
- Durf echter ook los te laten, laissez faire op basis van wat inhoudelijk nodig is.
- Stimuleer “out of the box” denken. Creativiteit is voorwaarde voor “ja-tenzij”.
- Realiseer je dat als je zo te werk gaat, er ruimte moet zijn voor diversiteit en balans in het team. Wie brengt welke kwaliteit mee? Maak daar creatief gebruik van.
- Durf kwetsbaar te zijn, en dat te tonen. Geef open aan welk dilemma er speelt. Je kunt een bedreigende patiënt bijvoorbeeld eerlijk vertellen welk veiligheidsrisico hij veroorzaakt.
- Neem dan de tijd om met elkaar een stap te nemen ipv snel een (schijn) oplossing af te willen dwingen.
- Richt dus een proces in de tijd in. Spreek je verwachtingen uit en neem stapje voor stapje. Experimenteer voorzichtig, vanuit je visie, en reflecteer daar zorgvuldig op.
- Spreek niet over mensen (patiënten of medewerkers) als een probleem dat moet worden opgelost, maar praat met mensen. Hierbij zijn je visie en je vraag (die je samen wilt onderzoeken) het uitgangspunt.
- Wees realistisch.
 - o Kijk met open blik naar je medewerkers. Als er geen enkele sprake is van introspectie, en het is niet te leren, neem dan afscheid van elkaar. Bespreek dat open met elkaar;
 - o Pas een plan aan als het (nog) niet haalbaar is, maar doe dat in overleg met betrokkenen;
 - o Zorg dat de context veilig is. De inrichting van het gebouw, de procedures en bijvoorbeeld werking van de piepers moet op orde zijn en in overeenstemming zijn met je visie.

Binnen het PPC (unit 4) van PI Vught heeft men positieve ervaring opgedaan met een methodiek genaamd Moreel Beraad⁷. Dit is een bijeenkomst tussen betrokkenen in de zorg waarin men op systematische wijze reflecteert op een concrete morele vraag, afkomstig uit de eigen praktijk.

In relatie tot het thema “straffen” is in de PI Rotterdam ervaring op gedaan met de methode van Dynamische Oordeelsvorming⁸. In het geval van een variabele strafmaat stelden de leidinggevenden zich de vraag: hoe maakte ik hierbij mijn eigen afweging? Welke van mijn eigen normen speelden hierbij mee? De eigen primaire neigingen en voor-oordelen werden inzichtelijker. Men leerde beter in te spelen op aanwezige polariteiten die in een interactie kunnen optreden. Het lukte vervolgens beter dit te doen op een manier die de-escalerend werkt. Dit zet een proces in gang waarbij strafoplegging van doel in zichzelf wordt omgevormd tot een effectief (te maken) middel tot communiceren met een gedetineerde over diens te corrigeren of ontoelaatbare gedrag.

Teylingereind: Roel de Bruijn

Roel was tot voor kort voorzitter van de Raad van Bestuur van Teylingereind.

De ontwikkeling die Teylingereind doormaakte onder zijn leiding laat zich goed aflezen aan de motto's die de afgelopen jaren gebruikt werden om de visie van de Inrichting samen te vatten. In chronologische volgorde was dat:

- streng, eerlijk en rechtvaardig;
- allereerst zijn we opvoeders;
- meedoen, dat wil jij toch ook?

Voor Roel staat betrokkenheid voorop. Betrokkenheid bij zijn organisatie, de mensen die daar werken maar vooral ook betrokkenheid bij de jongere, bij het doel waarvoor de inrichting in het leven is geroepen. Alleen maar opsluiten levert geen toekomst perspectief, voegt geen zin toe. Voor deze jongeren is het belangrijk om te werken aan een beter toekomstperspectief en aan hoop op een beter leven.

Deze conclusie wordt onderschreven in een promotie onderzoek van Peer van der Helm aan de Universiteit Amsterdam⁹ dat in Teylingereind werd uitgevoerd. De conclusie van het proefschrift is, dat het mogelijk is om

jongeren in Justitiële Jeugdinstellingen via een gerichte behandeling uit de negatieve spiraal van geweld en criminaliteit te halen, als de groepsleiding maar zorgt voor een veilig leefklimaat. Hij ontdekte ook dat naarmate de teamleider meer als inspirerend werd gezien er minder angst bij de groepsleiding bestond, met als gevolg dat men zich flexibeler kon opstellen. Belangrijk is ook dat het handelen van de groepsleider niet op zichzelf staat. Ook het handelen van de collega's, net als de team- en organisatiecultuur, het aanname- en scholingsbeleid moet op deze visie afgestemd zijn. De visie op de omgang met de jongere en de visie op het leiderschap moeten dus overeenstemmen.

De aanpak van Roel kenmerkt zich door een duidelijke, bezielde visie die hand in hand gaat met openheid en de durf om kwetsbaar te zijn in het persoonlijk contact. Dit inspireert anderen. In zijn woorden: "Als je mensen wilt binden, dan moet je dat van binnenuit doen." Vanuit je visie stimuleer je anderen om zich ook uit te spreken vanuit de eigen zingeving. Dit betekent echter net zo goed ook dat je, daar waar het gedrag van de ander niet strookt met deze visie, moet durven begrenzen.

Hiernaast staan de aspecten aandacht en intuïtie centraal voor Roel. Beiden gaan onvermijdelijk samen. Intuïtie werkt ondersteunend aan een proces waarbij je een maatschappelijke beweging tot stand wilt brengen bij een organisatie waar men te maken heeft met gevaar. In de tijd dat Roel minder aandacht had voor de gang van zaken binnen de inrichting dan gebruikelijk omdat hij veel tijd besteedde aan uitbreiding van de inrichting merkte hij dan ook dat het mis ging. Er kwam een opstand onder de jongeren. Terugkijkend geeft hij aan dat hij het aan had kunnen zien komen als hij zich gerealiseerd had dat zijn verminderde aandacht het falen van zijn intuïtie zou veroorzaken. Hij had in die periode minder "feeling" met zijn mensen (zowel de jongeren als medewerkers) dan normaal, en hij werd dan ook verrast door de opstand. Dit is voor hem een goede les geweest. Intuïtie moet worden gevoed door aandacht, en zijn geworteld in betrokkenheid.

Door deze gebeurtenissen is Roel ook pijnlijk geconfronteerd met het belang van de context. Hij heeft ervaren dat een visie zoals in Teylingereind niet werkelijk wordt ondersteund door de bestuurders van DJI. De zgn. "beheerscultuur" (het aspect "macht") overheerst nog dermate dat er snel gereageerd wordt door af te rekenen. Daar waar je als leider van een organisatie je uiterste best doet om een context gericht op ontwikkeling voor je medewerkers en jongeren te creëren merk je dat je invloed beperkt is zolang de context een andere is. Ook op dit niveau zou de paradox van de sociale veiligheid nog doorleefd moeten worden.

Binnen Teylingereind heeft Roel in samenwerking met adviseurs van het IMO¹⁰ een traject ingericht waarbij hij systematisch gewerkt heeft aan het bevorderen van betrokkenheid en het ontwikkelen van een visie door zijn leidinggevend. Hiertoe werd de vraag gesteld: "wat beweegt jou om hier te werken?" Hij ontdekte dat het inbrengen van je eigen levensgeschiedenis, je biografie, mensen helpt om open te kunnen praten met hun team. Ze durfden na afloop van dit traject zichzelf beter laten zien door zichzelf te zijn, in de wetenschap dat ze met al hun angsten en onzekerheden geaccepteerd werden.

6. Conclusie

In de Inleiding stelde ik mezelf de volgende vragen:

- Hoe worden deze verschillende vormen van gedrag in de praktijk concreet zichtbaar? En hoe ziet het "midden" er dan uit?
- Wat is nodig om in dit midden te kunnen staan? En hoe kun je het gedrag van je medewerkers als leider zo beïnvloeden, dat zij het evenwicht, het "midden" weten te vinden?

Mijn eerste bevinding was dat het hier niet gaat om een glijdende schaal (zoals in het model van de eerste casus, waar "toewijding" tussen "macht" en "laissez faire" in staat), maar om het doorlopend zoeken van *balans* die in iedere situatie opnieuw gevonden moet worden. Het gaat hier om het omgaan met, en om het uithouden in een paradox. Cruciaal hierbij is het besef dat er geen "goed of fout" is, dat beide uiteinden van de paradox tegelijk aanwezig kunnen zijn in het hier-en-nu. Het vraagt om aandacht, tegenwoordigheid van geest, en om een onderzoekende houding.

Er is echter wel een aantal kwaliteiten te benoemen die behulpzaam kunnen zijn bij het balanceren in de paradox. Ik vat dat hier als volgt samen:

- Een visie ontwikkelen
 - o Baseer die visie op innerlijke zingeving;
 - o Staan voor je eigen normen en waarden en je verbinden met een ander;
- Reflectief vermogen
 - o Open staan voor je eigen binnenwereld (inclusief biografie en context) en de binnenwereld van de ander;
 - o De moed opbrengen om ook je eigen angsten en pijn onder ogen te komen;
 - o Durf kwetsbaar te zijn en dat ook te tonen aan de ander;
- Procesmatig denken
 - o Eerst een proces aangaan voor je een probleem (en dus je innerlijke spanning) kunt oplossen;
 - o Al lerende handelen: handelen → reflecteren → leren → handelen.
 - o Durf out-of-the-box te denken vanuit de richting die je helder voor ogen hebt;
- Realistisch zijn
 - o Oog hebben voor en verantwoordelijkheid nemen voor de realiteit;
 - o Creativiteit en duidelijkheid in het omgaan met een reële situatie;
 - o Durf te handelen / in te grijpen;
- Tijd nemen voor reflectie
 - o Heb aandacht voor wat zich voordoet;
 - o Vertrouw op en ontwikkel je geïnspireerde intuïtie.

7. Suggesties voor het omgaan met de paradox sociale veiligheid

Een eerste aanwijzing vinden we in de Inleiding van dit boek, waar Adriaan Bekman stelt (de vijfde gedachte) dat het vooral in onze gevoelswereld is, die ontstaat tussen denken en handelen, waar wij kunnen bewegen en de zin kunnen beleven, waar wij onze verhouding tot de werkelijkheid kunnen veranderen. Het is duidelijk dat het niet (h)erkennen van de eigen gevoelens (met name de angst) het in contact zijn met de ander in de weg staat. Het bewust worden en bespreekbaar maken van het eigen gevoel (met name de angst), het vermogen tot introspectie, blijkt dus een cruciale stap in het uithouden van de paradox.

Ook het in de Inleiding van dit boek gegeven Aanknopingspunt 2 is in deze discussie behulpzaam. Op het moment dat we ons niet verbonden voelen in de relatie met een ander, kan dat een signaal zijn dat we de paradox niet verdragen. De vraag is hoe we daar op reageren. Zijn we in staat om in het hier-en-nu te blijven en kunnen we de moed vinden om vanuit onze eigen visie op ons werk, vanuit verbondenheid met de mensen waar we voor en mee werken, en met erkenning voor het gevaar waar men dagelijks aan blootgesteld wordt, de rust op te brengen om een open gesprek aan te gaan waarvan we de afloop nog niet op voorhand weten, maar waarbij we op onze eigen creativiteit, intuïtie, inzichten en kracht vertrouwen voor een goede afloop?

Het is van groot belang dat leiders die zoeken naar een betere balans met betrekking tot (sociale) veiligheid met name aandacht hebben voor het gegeven dat staan in het midden van de paradox een persoonlijk ontwikkelingsproces verlangt. De sleutel is het gaan van een onderzoeksproces waarbij tijd en aandacht besteed wordt aan reflectie. Onderzoek daarbij hoe de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (met name ook het omgaan met (angst) gevoelens) gestimuleerd kan worden. Een sleutel daarbij ligt dan in de vraag: “wat beweegt jou om hier te werken?”.

Het versterken van de in de conclusie genoemde eigenschappen alsmede de in dit artikel beschreven bevindingen van de geïnterviewde mensen kunnen hierbij behulpzaam zijn.

¹ Adriaan Bekman, The art of conscious living (2010)

² Lenette Schuijt, Werken met paradoxen, praktijkboek (2006)

³ Manfred en Victor van Doorn – This is the And (2012)

⁴ Mirjam Schöttelndreier Micha de Winter - Op stap met de burgemeester, Nieuwjaarsessay van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2011)

⁵ Alan Briskin, The stirring of Soul in the Workplace (1998)

⁶ Lorna Catford & Michael Ray - The Path of the everyday hero (1991)

⁷ Menno de Bree en Eite Veening - Handleiding moreel beraad, Praktische gids voor zorgprofessionals (2012)

⁸ www.dialogo.net

⁹ Van der Helm, Boekee, Stams & van der Laan - First do no Harm. Leefgroepen in FC Teylingereind, (2010)

¹⁰ www.het-imo.net