

Organisatie- leren in de gevangenis

EEN HANDELINGSONDERZOEK: ZES MOMENTEN EN ZES PRINCIPES

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

INLEIDING In de gevangenis is de wereld teruggebracht tot kleine ruimtes. Gedetineerden verblijven voor enkele weken of maanden, soms voor vele jaren in een cel van enkele vierkante meters. De gang waarop de celdeuren uitkomen, is kaal en leeg. Ook het kantoor, het domein van de penitentiair inrichtingswerkers (PIW'ers), is niet ruim en is functioneel ingericht met alleen het strikt noodzakelijke meubilair. De wanden zijn van glas, zodat er altijd toezicht is op gang en cellen.

Gedetineerden en medewerkers zitten dicht op elkaar. Ook het communicatieve contact tussen hen is begrensd; de medewerkers hebben duidelijke instructies hoe zich te verhouden tot de ingeslotenen. Toch ligt juist in

dat contact de grote uitdaging en opgave voor het werk van de PIW'er. De insluiting en het onvrijwillig verblijf in de gevangenis heeft de functie van straf en het voldoen aan het rechtsgevoel in de samenleving. Binnen die context staat de interactie tussen medewerker en gedetineerde in het teken van de terugkeer naar de samenleving. Belangrijk is immers dat de gedetineerde straks niet opnieuw in dezelfde fout vervalt. Hoe kan de beperkte communicatieve speelruimte een

Dr. M.A. de Ronde is lector begeleidingskunde bij de Hogeschool Rotterdam. E-mail: ronma@hr.nl.

Dr. M.J. Geenen is docent en onderzoeker bij de Hogeschool Utrecht.

bijdrage leveren aan de terugkeer van de mensen die veroordeeld zijn voor een delict? Wat vraagt dit van de koers van de afdeling als geheel, van de bejegening van ingeslotenen en van de interacties tussen de medewerkers onderling?

In dit artikel schetsen we de aanleiding tot de vraag naar advies bij de koersbepaling op een afdeling van een penitentiaire inrichting.¹ Als begeleidingskundig onderzoekers hebben we deze vraag opgepakt als een handelingsonderzoek samen met betrokkenen. Het artikel gaat van start met een schets van de problematiek, aan de hand van een casus die zich gedurende het onderzoek voordeed. Vanuit dat praktijkverhaal worden vervolgens zes cruciale momenten uitgewerkt die de koers van het onderzoek hebben bepaald en gekleurd. Reflectie op deze momenten en ons handelen daarin leidt tot eveneens een zestal principes die, terugkijkend, sturend zijn geweest in ons onderzoek en die ook richtinggevend kunnen zijn voor begeleidingswerk in andere organisaties met vergelijkbare complexiteit.

De directe aanleiding voor het onderzoek lag in de aanstelling van een nieuwe plaatsvervangend (plv.) directeur en de invulling van de vacatures voor enkele afdelingshoofden op de unit.² In overleg met de algemeen directeur van de penitentiaire inrichting (PI) wilde de nieuwe plv. directeur dat moment gebruiken om te werken aan de koersbepaling van de afdeling. Voor het onderzoek zijn intern twee personen voor een aantal uren vrijgemaakt. Zij hebben ons als externe begeleiders opgezocht om met hen mee te denken in de aanpak en uitvoering ervan. Als viertal hebben we vervolgens gedurende negen weken intensief met elkaar opgetrokken en het handelingsonderzoek uitgevoerd.

CASUS IN HET KORT Binnen de unit van deze PI had een interne verhuizing plaatsgevonden: enkele gedetineerden moesten worden overgeplaatst, op grond van instructie van hogerhand. De PIW'ers die dagelijks op de afdeling aanwezig waren, hadden vragen bij de wenselijkheid ervan. Zij konden de verplaatsing niet helemaal begrijpen in het licht van eigen waarnemingen. Zij kregen echter maar zeer beperkt antwoord op hun vragen, want niet alles kon gezegd worden. De verhuizing stuitte ook op weerstand bij de gedetineerden zelf. Op hun beurt moesten de PIW'ers aan hen een verklaring schuldig blijven. Al met al had deze kleine gebeurtenis heel wat voeten in aarde.

In een evaluatief overleg prees de plv. directeur de medewerkers om het feit dat de overplaatsing, ondanks het gedoe, toch binnen de gestelde termijn gelukt was. Dit compliment verraste de PIW'ers; ze hadden eerder op kritiek gerekend, vanwege de weerstand en het verzet. De positieve waardering creëerde een (vertrouwens)grond voor een gesprek over de vraag wat de afdeling van deze situatie kon leren.³

COMPLEX SOCIAAL SYSTEEM Achter het begrensde en overzichtelijke van de leefomgeving in een gevangenis, waarin vrijwel alles wordt gecontroleerd en gereguleerd, gaat een ondoorzichtige en ingewikkelde wereld schuil. De gevangenis kan beschouwd

¹ Dit artikel is een verkorte versie van een hoofdstuk uit *Leren door reflecteren in het forensisch sociaal domein* (Coutinho, 2022).

² 'Plaatsvervangend' betekent in dit verband: functionerend onder de algemeen directeur van de PI.

³ De casus is samengesteld uit verschillende elementen die afzonderlijk hebben plaatsgevonden. Dit om traceerbaarheid naar personen en PI uit te sluiten.

worden als een complex sociaal systeem. In de eerste plaats is er een basale spanning tussen enerzijds beveiliging en controle, en anderzijds herstel van vertrouwen en terugkeer naar de samenleving. Verbonden aan deze spanning is er een tegenstrijdigheid tussen effecten van het handelen op de korte termijn en op de lange termijn. Een repressief regime kan op korte termijn veiligheid opleveren (doordat elk risico gecontroleerd en uitgesloten wordt), maar over een langere tijdsperiode juist gevaar in de hand werken (doordat het verdere verharding oproept). Deze spanning vertaalt zich weer in tegenstrijdigheden tussen belangen en perspectieven van diverse betrokkenen. Een politicus kan bijvoorbeeld goede sier maken met strakke wetgeving voor veroordeelden, terwijl gevangenispersoneel juist veel beter kan werken en dus meer gebaat is met wetgeving waarin ruimte is voor maatwerk en situationele inschatting.

Een tweede aspect van sociale complexiteit in het gevangeniswezen is de hoeveelheid actoren en factoren, en hun onoverzichtelijkheid en onvoorspelbaarheid. Naast direct betrokken personen in de PI, doen er allerlei actoren op afstand mee die een sterke invloed hebben op de gebeurtenissen in de instelling, zoals het hoofdkantoor van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) te Den Haag, de politieke aandacht voor misdaad en criminaliteit en natuurlijk ook de media die altijd meekijken, op zoek naar nieuwswaardige gebeurtenissen. We zouden dit 'grote (f)actoren' kunnen noemen, ver buiten het bereik van de medewerkers in de instelling.

Daarnaast zijn er kleine (f)actoren die medebepalen wat er wel of niet gebeurt op de afdeling. Concreet voorbeeld in de unit van ons onderzoek is de gelijktijdige uitval van

twee afdelingshoofden en de doorwerking daarvan in de bredere kring van medewerkers. Ook ingrijpende levensgebeurtenissen in de netwerken van de gedetineerden (zoals ernstige ziekte, overlijden en echtscheiding), beïnvloeden wat er op de afdeling gebeurt, doordat ze bepalend zijn voor de rust of onrust die daar heerst. De grote en de kleine factoren kunnen op een toevallige en onvoorziene manier in elkaar grijpen; dat maakt het managen van het onverwachte cruciaal.

HANDELINGSONDERZOEK De complexiteit van het sociale systeem en de aard van de vraag naar advies rond koersbepaling motiveerde de keuze voor handelingsonderzoek. Met name het gegeven dat betekenisgeving en feitelijk handelen elkaar wederkerig beïnvloeden in een onafgebroken proces, vormde voor ons de beweegreden om al onderzoekend te participeren in dat proces van betekenisgeving. Handelingsonderzoek is erop gericht om samen met de betrokkenen de huidige situatie in zijn meerstemmigheid en meerduidigheid in beeld te brengen en om van daaruit ook beelden te ontwikkelen over de gewenste situatie. Gedurende en door het ontwikkelen van die beelden wordt er tegelijk reeds gewerkt aan die beoogde toekomst en krijgt deze al onderzoekend gestalte. Met de keuze voor handelingsonderzoek gingen we als onderzoekers zelf ook in het proces van verkenning staan. We waren geen beschouwers op afstand, maar reflectieve betrokkenen die deel uitmaakten van het systeem door daarbinnen een spiegelende functie te vervullen.

Het onderzoek ging van start met een e-mailbericht waarin de nieuwe plv. directeur meldde dat de interne onderzoekers bijeenkomsten gingen bijwonen en dat zij collega's

zouden uitnodigen voor een gesprek. De medewerkers werden aangespoord om ook zelf contact te zoeken met de onderzoekers, om zo hun perspectief op de koers van de unit te kunnen delen. Hiermee werd direct een eerste daad van betrokkenheid gerealiseerd. In een periode van negen weken werd vervolgens gesproken met meer dan vijftig mensen, werden circa tien bijeenkomsten bijgewoond, twee bijeenkomsten met middenmanagement en staf georganiseerd, drie voortgangsgesprekken met de plv. directeur gevoerd en was er ten slotte een presentatie van de uitkomsten aan de algemeen directeur. Als externe begeleiders hadden we intensief contact met de interne onderzoekers en dachten we mee met alle stappen gedurende het proces, door kritische vragen te stellen, waarnemingen te duiden en methodologische adviezen te verschaffen. Ook waren we aanwezig bij voortgangs- en terugkoppelingsgesprekken en namen we deel aan de afsluitende presentatie aan de algemeen directeur.

ONDERZOEKSINTERVENTIES De intern onderzoekers met wie we nauw samenwerkten stelden in de gesprekken met medewerkers telkens de vraag voor welke opgave de unit stond en hoe er op dit moment aan die opgave gewerkt werd, en wat daarin goed ging en beter kon. Die verkenning gaf inzicht in de motivatie van de betrokkenen voor het werk en welke weg hem of haar op deze positie had gebracht.

In de gesprekken stelden de onderzoekers zich niet op als neutrale interviewers; veel eerder streefden ze ernaar om de betrokkenen te ontmoeten van mens tot mens. Daarbij gaven ze ook terug wat ze in het gesprek ervoeren en wat ze beluisterden in de onderstroom van het contact. Daar waar er

punten aan de orde kwamen die betrekking hadden op de onderlinge samenwerking, vroegen de onderzoekers ook altijd hoe de gesprekspartner dit met collega's bespreekbaar maakte. Met die vraag stelden ze impliciet ook een norm: niet praten over maar mét de ander.

Deze aanpak laat zien dat wij het onderzoek hebben opgevat als een cocreatief proces met de betrokkenen. Door onze vragen en interventies kwamen zij tot inzichten en een gezamenlijke richting. Hierna benoemen we eerst een zestal cruciale momenten uit dat proces en vervolgens zes richtinggevende principes die we daarbij hebben gevolgd.

Moment 1. Installatie van het onderzoek

Het e-mailbericht met de aankondiging van het onderzoek naar koersbepaling creëerde direct beweging en verwachting. De daarin genoemde periode van twee maanden schiep een soort tussenruimte; een overgangperiode naar een nieuwe, nog onbekende situatie. De gesprekken stonden allemaal in de spanningsboog van waar men vandaan kwam en waar men naartoe op weg was. Alle verhalen waren anders. Sommige medewerkers waren van het eerste uur van de afdeling, toen het werk meer in het teken van een streng regime stond. Later kwam daarin meer differentiatie. Een aantal medewerkers was als groep overgekomen uit een andere PI en waren min of meer een groep gebleven. Weer anderen hadden er bewust voor gekozen om op deze unit te komen werken, met het oog op de specifieke doelgroep.

Alle gesprekspartners gaven aan het belangrijk te vinden dat de (richtlijnen voor de) bejegening van de gedetineerden onderwerp van gesprek werden. Mede door het verschil

in geschiedenis was er behoefte aan duidelijkheid. De aandacht voor de geschiedenis van de unit en voor het verhaal van iedere individuele medewerker schiep ruimte voor een gesprek over idealen en creëerde een basis voor het werken aan een gezamenlijke koers en gedeelde richtlijnen.

Moment 2. Bijwonen van bijeenkomsten

De intern onderzoekers waren naast gesprekspartners ook participerende waarnemers. Door aanwezig te zijn op de afdelingen en bij teamoverleggen en overdrachtsmomenten kregen ze een indruk van de onderlinge samenwerking en van wat er wel en niet gedeeld werd in de horizontale en de verticale samenwerking. De onderzoekers ontwikkelden zo een beeld van de doorwerking van de tijdelijke afwezigheid van twee van de drie afdelingshoofden en hoe dat specifieke disciplines – zoals de casemanager en de psycholoog – ongewild in de rol van (vervangende) leidinggevende duwde. Een van de onderzoekers gaf in een bijeenkomst feedback aan medewerkers op wat hij ervoer aan beroepstrots en mentaal eigenaarschap in de onderlinge communicatie. Die waarderende spiegel maakte veel los, onder meer over de mate waarin de medewerkers zich gezien en erkend voelden in hun inspanning en over hoe ze met onderlinge verschillen omgingen. De opmerking bleek een verlangen naar meer saamhorigheid aan te raken.

Moment 3. De vraag naar de positionering van experts

Bij de unit waren ook experts betrokken, zoals een casemanager die een taak had ten aanzien van re-integratietrajecten, een psycholoog die risico-inschattingen maakte en

zich richtte op het psychisch welbevinden van de gedetineerden, een geestelijk verzorger, enzovoort. Het was interessant om te ontdekken dat de rol van elk van deze specialismen in de richting van de gedetineerde zelf duidelijk was, maar dat hun bijdrage aan het onderlinge samenspel van de afdeling als geheel nadere verheldering behoefde. Dit kwam opmerkelijk genoeg aan het licht door de tijdelijke afwezigheid van de afdelingshoofden.

Voor ons was dit aanleiding om nader in te zoomen op de vraag naar de plaats van de experts binnen het geheel van de unit. Een overleg tussen een aantal van hen en de plv. directeur creëerde verheldering en leidde tot het voorstel voor de oprichting van een afdelingsraad, waarin deze experts een erkenning kregen als adviseurs en kennisbron voor de unit.

Moment 4. Ingelast gesprek met de plv. directeur

Tijdens de eerste maand van het onderzoek werd er gewerkt aan de opvulling van de opengevallen plaatsen in het middenkader. De overweging om tijdelijk een extra (boven-tallig) afdelingshoofd te benoemen, bleek al snel onderdeel van het geruchtencircuit. Bij de beoogde kandidaten schiep dit onrust. Was de benoeming dan wel zeker? Zou een van de drie na een tijdje weer terug moeten? Als onderzoekers bemerkten we de onderhuidse spanning, zowel in de teams als bij de beoogde afdelingshoofden. Voor ons was dat een moment om het punt van de behoefte aan helderheid te agenderen bij de plv. directeur. Dat thema was immers in veel van de eerdere gesprekken al boven komen drijven. Hier deed zich een momentum voor om op dat punt een nieuwe praktijk te vestigen: expliciteren wat in de onderstroom gevoeld en

gevoed wordt, daaraan erkenning geven en duidelijkheid verschaffen.

We entameerden daarom een gesprek met de plv. directeur. Daaruit bleek dat hij zelf soortgelijke waarnemingen had gedaan en precies de acties had ondernomen die wij hem wilden aanbevelen. Was het ingelaste gesprek dan overbodig geweest? Integendeel, het bevestigde de koers die aan het ontstaan was en verstevigde de basis van vertrouwen tussen de plv. directeur en ons als onderzoekers.

Moment 5. Installatie van de nieuwe afdelingshoofden

De benoeming van de nieuwe afdelingshoofden grepen we aan als een ander kansrijk moment in ons onderzoek. We stelden aan de plv. directeur voor om een bijeenkomst te beleggen met de nieuwe en de zittende afdelingshoofden, zodat we een eerste terugkoppeling van onze bevindingen konden geven. Ook de psycholoog als representant van de in te richten raad zou aanwezig zijn. Tijdens die bijeenkomst gebeurde er een aantal mooie dingen. De plv. directeur liet zich aan het middenmanagement kennen in zijn drijfveren en idealen met de unit. In het gesprek dat daarop volgde, nam de psycholoog op een heel natuurlijke manier de rol op zich van deskundige die vanuit een kennisbasis raad geeft en inzichten deelt. Een bijzonder moment tijdens deze bijeenkomst was verder een gesprek over de (gewenste) bejegening van gedetineerden en hoe die zich door de tijd heen ontwikkeld had. In het strenge regime van tien jaar voordien waren er gedragsvoorschriften voor de medewerkers, die nu als ongewenst werden gezien. Dergelijke momenten van verandering werden echter nooit gemarkeerd. Dat leidde tot het besluit om een bijeenkomst

met de hele unit te beleggen, waarin precies deze ontwikkelingsgang en overgangsmomenten centraal zouden komen te staan en erkenning zouden kunnen krijgen.

Moment 6. Algemeen directeur die de koersbepaling agendeert

Voor ons als onderzoekers was het belangrijk en vertrouwenwekkend dat de algemeen directeur opdrachtgever van het onderzoek was. We lazen daarin het signaal dat de instelling echt iets wilde met de uitkomsten van het onderzoek. Het moment van de terugkoppeling was tegelijk ook een toets daarop. De vraag was of hij zich achter de aanbevelingen voor deze unit binnen de PI kon scharen, maar ook of hij vanuit zijn rol een bijdrage zag voor het creëren van een bedding om de ontwikkelde koers structurele kans van slagen te geven. De algemeen directeur stelde voor om de uitkomsten van het onderzoek te agenderen in het managementteam, zodat het traject ook gedragen zou worden door de gehele directie. Ook dacht hij mee over het verstevigen van de kennisbasis van PIW'ers. Dat was voor ons een bevestiging en gaf ook weer een nieuwe impuls aan de beweging die gaande bleek te zijn.

Doorgaande stroom

Het benoemen van de hiervoor genoemde cruciale momenten geeft een beeld, maar zorgt tegelijkertijd voor een vertekening van de complexiteit van het onderzoeksproces. Niet (alleen) de momenten zelf, maar de stroom van interacties waarvan ze deel uitmaakten en waaruit ze voortvloeiden, vormde het eigenlijke onderzoek, inclusief de betekenisgeving die al deze interacties begeleidde en ook weer stuurde. ▼

RICHTINGGEVENDE PRINCIPES Koersbepaling in complexe sociale systemen is eigenlijk niet het bepalen van een koers, maar het helpen die te laten ontstaan vanuit de cruciale momenten die zich voordoen. Het werken daaraan benoemen we hierna met zes richtinggevende principes.

Principe 1. In de stroom stappen

Complexe sociale systemen laten zich niet een poosje stilleggen ten behoeve van een onderzoek. Voor ons als onderzoekers was het de opgave om in die stroom te stappen, vanuit het nadrukkelijke besef dat we die daardoor ook mede zouden bepalen. Handlingsonderzoek is per definitie onderzoek door te handelen, waarbij het verzamelen van indrukken en het beïnvloeden van processen hand in hand gaan. Het voeren van de gesprekken, het bijwonen van de bijeenkomsten en organiseren van terugkoppelmomenten waren zelf deel van de koersbepaling. Het was een proces dat plaatsvond terwijl we onderzoek deden en doordat we onderzoek deden.

Principe 2. Benoemen van wat er gebeurt in de onderstroom

Het besef dat de koers en de koersbepaling in het handelen zelf zit, correspondeert met het uitgangspunt dat er in complexe sociale systemen voortdurend een onderstroom van betekenisgeving meedoet. Ons onderzoekend handelen werd op een bepaalde manier ervaren, net zo goed als wij als onderzoekers ervaringen opdeden bij de processen die we waarnamen. Om zicht te krijgen op de te volgen koers van de unit en om daar tegelijk een bijdrage aan te leveren, hebben we er naar gestreefd telkens expliciet te benoemen wat we in de onderstroom ervoeren. De opmerking over beroepstrots en eigenaarschap

was daar een voorbeeld van.

Het blijkt – en het voorbeeld bevestigt dat – dat het de betrokkenen nooit onberoerd laat wanneer wat er gevoeld en ervaren wordt, woorden krijgt. De erkenning die daarin besloten ligt, doet niet alleen goed – hoewel het soms ook pijn doet – maar helpt ook richting te vinden rond wat nodig is.

Principe 3. Zichtbaar maken van zich herhalende patronen

In de onderstroom speelden onder meer thema's rond verschil en erkenning van verschil. Er waren mensen van het eerste uur en mensen die later bij de unit gekomen waren. Er was een groep die vanuit een andere instelling kwam en er waren mensen die doorgestroomd waren vanuit de eigen instelling. Deze en dergelijke verschillen bleven in stand, zo stelden we vast, door een zichzelf bevestigende dynamiek van terugtrekken in de eigen groep en daardoor versterken van het wij/zij-gevoel, hetgeen terugtrekking in de eigen kring weer versterkte. Een patroon dat in de gevangenis gemakkelijk bevestiging kreeg, vanwege de altijd aanwezige tegenstelling tussen 'inrichtingswerker' en gedetineerde.

Door deze dynamiek van polarisatie en terugtrekken op het eigen gelijk expliciet te maken, gingen we het op andere niveaus ook waarnemen, bijvoorbeeld in de neiging om verschil van inzicht tussen interne experts en leidinggevenden uit te vergroten en als argument (of excuus) te gebruiken.

Principe 4. Richtinggevende oriëntatie verwoorden

In de bewustwording dat het genoemde patroon van wij/zij-denken ook raakte aan een maatschappelijke dynamiek, opende zich het perspectief voor het vinden van een richting-

gevende oriëntatie. De gedetineerden waren veroordeeld voor ontwrichtende daden en gevangengezet omdat ze werden geacht een gevaar voor de samenleving te zijn. De medewerkers beseften dat ze voor de gedetineerden de maatschappij vertegenwoordigden, als uitvoerders van de opgelegde straf. In de dagelijkse ontmoeting van die twee, de gedetineerde en de PIW'er, kwamen strijdende en tegenstrijdige werelden bij elkaar.

Naar onze waarneming en overtuiging ging het in die telkens terugkerende ontmoeting van ingeslotene en medewerker om het maken van een begin van herstel van de verhouding tussen gedetineerde en samenleving en daarmee om een aanzet tot het herschrijven van het verhaal van de gedetineerde. Kon daar, in dat contact in die kleine ruimte, een nieuwe verhouding gevonden worden, waar de samenleving in het groot mee gebaat zou zijn, opdat de gedetineerde uiteindelijk weer terug zou kunnen keren naar de maatschappij, zonder een gevaar te zijn voor andere mensen en de openbare orde? Wij herformuleerden het aanwezige besef dat de gevangenis niet mag bijdragen aan verdere criminalisering tot een actieve doelstelling: bijdragen aan decriminaliseren door te humaniseren.

Principe 5. Meebepalende structuurfactoren benoemen

De complexiteit en onvoorspelbaarheid van sociale systemen worden beheersbaar gemaakt door heldere structuren. Tegelijk vormen die structuren zelf ook weer deel van de complexiteit als bron voor strijd, verwarring en stagnatie. De vraag is hoe structuren de koers kunnen ondersteunen en bevorderen (of op zijn minst niet in de weg zitten). In ons onderzoek was de verheldering van de plaats van de interne experts zo'n structuurvraag. Het voorstel tot het oprichten van

een raad van deskundigen voor de afdeling gaf verheldering op structuurniveau en bood tevens inhoud aan de oriëntatie op decriminalisering door humanisering.

Een andere structuurfactor was de locatie van het kantoor van de leidinggevenden. Met de betrokkenen zochten we naar een huisvesting van het management dat patronen van verschil en polarisatie tussen verschillende afdelingen zou helpen doorbreken en de mogelijkheid tot direct onderling contact en wederzijdse afstemming zou vergroten.

Principe 6. Cyclisch werken en symbolische momenten markeren

Handlingsonderzoek is per definitie cyclisch van aard. Het is niet zo dat iemand de richting van tevoren al weet en die vervolgens komt implementeren door daar (zogenaamd) draagvlak voor te creëren. Gaandeweg, al handelend en reflecterend, wordt de koers gevonden en krijgt die woorden in een interactief proces. De koers ontstaat niet bij één persoon, maar groeit tussen de personen in hun onderlinge verhoudingen. De opvolging van cycli laat zich niet vooraf voorspellen, omdat de volgende voortvloeit uit de vorige. Het 'ingelaste gesprek met de plv. directeur' is daarvan een sprekend voorbeeld.

Een belangrijk aspect van het cyclische karakter van het handlingsonderzoek bestaat uit het markeren van overgangsmomenten. Het versturen van de e-mail bij de start was zo'n markeringsmoment; de bijeenkomst met de afdelingshoofden en de terugkoppeling aan de algemeen directeur eveneens. Daar werden verzamelde ervaringen en inzichten bij elkaar gebracht en als essentie geëxpliciteerd, waardoor ze werden toegeëigend en richtinggevend doorwerkten in het vervolg.



PROCES VAN 'LATEN ONTSTAAN' In de gevangenis wordt de wereld opzettelijk klein en overzichtelijk gemaakt, om de toevalligheid en het ongewisse zoveel mogelijk te kunnen beheersen. Kleine voorvallen kunnen immers grote gevolgen hebben. De gevangenis kan beschouwd worden als een complexe sociale realiteit, waarin alle ingewikkeldheden van de samenleving geïntensiveerd bij elkaar komen in een ruimte van enkele vierkante meters.

In het handelingsonderzoek hebben we tussen twee uitersten – die elkaar overigens gemakkelijk raken – de derde weg van het juiste midden gezocht. Enerzijds was er de verleiding om een vooraf bedachte koers te implementeren en elk ander inzicht te beschouwen als weerstand. Daarmee werd de complexiteit geweld aan gedaan. Anderzijds was het voor onderzoekers een verleidelijke weg om keuzen te vermijden door zich te verschuilen achter objectieve waarnemingen en analyses.

In ons handelingsonderzoek hebben we getracht te luisteren naar de ordenende en

koersbepalende tendensen die aanwezig bleken te zijn in de complexiteit van de doorgaande stroom van interacties en betekenisgeving. In de theorie over complexiteit wordt gesproken over emergente processen: ordening die als het ware opwelt uit de complexiteit. Deze processen laten zich niet afdwingen, maar zijn wel te bevorderen, door ze al luisterend te erkennen en daarmee te bekrachtigen.

In de casus van de interne verhuizing en het vervolg daarop bleek de koers op inhoud en gewenst proces al impliciet aanwezig. Door erkenning te geven aan de aanwezige onderstroom, kon datgene zich tonen wat de complexiteit in deze context nodig heeft: een betekenisvolle visie op bejegening, heldere aansturing en wederzijdse uitwisseling. De opgave bestond erin deze ogenschijnlijk eenvoudige constatering in de complexiteit van elke dag met zijn onvoorspelbaarheid en zijn onoverzichtelijkheid een levende realiteit te laten blijven. Het onderzoek heeft precies daarvoor structuur en richting willen bieden.

