

Plan- en procesevaluatie van de scholing
van gevangenispersoneel in “Verbal Judo”

Plan- en procesevaluatie van de scholing van gevangenispersoneel in “Verbal Judo”

Jenneke van Ditzhuijzen & Janine Plaisier

Dit rapport is verschenen in opdracht van het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het ministerie van Justitie.

Auteurs: J. van Ditzhuijzen & J. Plaisier.

Uitgever: Impact R&D. [Www.mpct.eu](http://www.mpct.eu).

ISBN-nummer: 978-90-79262-01-4

©2007, WODC, ministerie van Justitie, auteursrechten voorbehouden.

Inhoudsopgave

	Pagina
Samenvatting en conclusies	1
Algemene inleiding	7
Deel A: Planevaluatie	11
Hoofdstuk 1 Onderzoeksvragen en methode planevaluatie	13
Hoofdstuk 2 Wat houdt Verbal Judo in?	17
Hoofdstuk 3 Theoretische onderbouwing van Verbal Judo	31
Hoofdstuk 4 Aspecten in de context en de uitvoering van de training	43
Hoofdstuk 5 Samenvatting en conclusies planevaluatie	53
Deel B: Procesevaluatie	57
Hoofdstuk 6 Onderzoeksvragen en methode procesevaluatie	59
Hoofdstuk 7 Implementatie	65
Hoofdstuk 8 Toepassing in de praktijk	83
Hoofdstuk 9 Eerste indrukken en ervaringen	93
Hoofdstuk 10 Samenvatting en conclusies procesevaluatie	101
Hoofdstuk 11 Algemene conclusies	105
Bijlagen	109
Bijlage 1 Overzicht van gesprekspartners	111
Bijlage 2 Overzicht van aangeleverde documenten voor de procesevaluatie	113
Bijlage 3 Gebruikte literatuur	115
Bijlage 4 Leidraad interviews planevaluatie	119
Bijlage 5 Leidraad interviews procesevaluatie	121
Bijlage 6 Overzicht programma Verbale Judo training	125
Bijlage 7 Tabellen behorende bij de procesevaluatie	127
Bijlage 8 Begeleidingscommissie	131
Bijlage 9 Summary	133

Samenvatting en conclusies

Het onderzoek

“Verbal Judo” (Thompson, 1984) is een methode waarbij mensen anderen op een kalme en empathische manier tegemoet treden om medewerking van de ander te verkrijgen en escalatie van conflicten te voorkomen. De training wordt op grote schaal gebruikt door personeel van politie en gevangenissen in de Verenigde Staten. Dit zou leiden tot een grote afname van klachten tegen de politie en minder incidenten in gevangenissen. Sinds 2006 zijn ook medewerkers in Penitentiaire Inrichtingen (PI's) in Noord Nederland in Verbal Judo opgeleid. Het belangrijkste doel daarvan was de veiligheid op de werkvloer van de PI's te vergroten.

Om na te gaan of de inhoud van de training kan leiden tot de beoogde resultaten en of de training binnen de Nederlandse context uitvoerbaar is, heeft het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Justitie Impact R&D gevraagd een plan- en procesevaluatie uit te voeren. Op grond daarvan kan besloten worden of de training gecontinueerd moet worden en geïmplementeerd moet worden in gevangenissen elders in het land. Het onderzoek, dat is uitgevoerd in de periode mei-september 2007, wordt in dit rapport beschreven. Het rapport bestaat uit twee hoofddelen: de planevaluatie (hoofdstukken 1 t/m 5) en de procesevaluatie (hoofdstukken 6 t/m 10). Het rapport wordt afgesloten met algemene conclusies en met beantwoording van de vraag of het, op grond van de uitkomsten van de plan- en procesevaluatie, zinvol is om een effectevaluatie te verrichten (hoofdstuk 11).

De onderzoeksvragen voor de planevaluatie zijn weergegeven in hoofdstuk 1; die van de procesevaluatie in hoofdstuk 6. Om de vragen te kunnen beantwoorden is informatie verzameld bij verschillende bronnen: 1) relevante documenten over de training en de implementatie zijn bestudeerd 2) registraties van incidenten en andere relevante variabelen zijn opgevraagd, 3) wetenschappelijke onderzoeksliteratuur is bestudeerd, 4) er zijn interviews gehouden met personeelsleden en gedetineerden en 5) de onderzoekers hebben een trainingsdag en een dag over Verbal Judo voor managementleden geobserveerd.

Bevindingen van de planevaluatie

Het belangrijkste doel van de planevaluatie was na te gaan wat de inhoud van de Verbal Judo-methode is en of deze gebaseerd is op theorieën en methoden waarvan de werkzaamheid onderbouwd kan worden met resultaten uit wetenschappelijk onderzoek. Verbal Judo bestaat uit verschillende methoden die erop gericht zijn op een empathische wijze vrijwillige medewerking van gedetineerden te krijgen en daardoor conflicten te voorkomen. Verbal Judo is gebaseerd op de principes van het 'gewone' judo, waarbij het doel is om door met de aanvaller 'mee te bewegen' deze de wind uit de zeilen te nemen en controle te verkrijgen over de situatie. Het opleidingsinstituut van de Dienst Justitiële Inrichtingen heeft de Amerikaanse training vertaald en instemming met het Nederlandse programma verkregen van het Amerikaanse Verbal Judo Institute. De inhoud van de Nederlandse training is op hoofdlijnen gelijk aan die van de Amerikaanse. De 'GREEP' is het kernonderdeel van de training. Dit staat voor de handelingen die verricht moeten worden om vrijwillige medewerking van gedetineerden te krijgen: Gericht vragen; Reden geven; Extra opties geven; een Eindvoorstel doen en zo nodig Passend ingrijpen. In de Nederlandse training zijn twee elementen toegevoegd (de Roos van Leary en het opstellen van een veiligheidsplan door de afdeling).

Er is geen theoretische onderbouwing beschikbaar voor de werkzaamheid van de training en het is niet duidelijk waarom juist de gekozen methoden zijn opgenomen en andere niet. Een aantal van de elementen van Verbal Judo wordt wel teruggevonden in wetenschappelijke onderzoeksliteratuur over aanverwante methoden: algemene agressietrainingen (Markus, 2000), Motivational Interviewing (Miller & Rollnick, 2002), het omgaan met

weerstand in opvoedingssituaties en in therapeutische behandelingen door psychologen (Brehm, 1966; Lange, 2006). Uit onderzoek over deze methoden en de onderliggende theorieën (met name de Reactance Theorie van Brehm) blijkt dat vooral de elementen empathie tonen, het gebruik van algemene communicatieregels en methoden voor het omgaan met weerstand effectieve methoden kunnen zijn.

De training is bedoeld voor alle Penitentiaire Inrichtingswerkers (PIW-ers) en hun afdelingshoofden; er wordt geen selectie gemaakt. Personeel is verplicht aan de training deel te nemen. De opleiding start met een voorbereidend dagdeel van de trainer en het afdelingshoofd en bestaat vervolgens uit een vierdaagse opleiding van het personeel, waarbij het afdelingshoofd de mogelijkheid heeft als co-trainer te fungeren. Aanwezigheid en draagvlak bij de deelnemers en hun leidinggevendenden is van belang. Daarnaast is follow up en kwaliteitsbewaking nodig om ervoor te zorgen dat het personeel het geleerde op de werkvloer gaat en blijft toepassen. Afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking.

Bevindingen van de procesevaluatie

Het belangrijkste doel van de procesevaluatie was na te gaan of de methode in de praktijk is geïmplementeerd zoals beoogd werd. Dat is bij de onderzochte PI's op dit moment niet het geval. Uit de procesevaluatie blijkt dat zowel de uitvoering van de training als de follow-up en kwaliteitsbewaking niet worden uitgevoerd zoals beoogd. Er zijn tevens onvoldoende maatregelen getroffen om structureel zicht te hebben op de kwaliteit van uitvoering. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat sommige keuzes voor de vorm en uitvoering van de training (het teamsgewijs trainen en het integreren van het veiligheidsplan in het trainingsprogramma) nadelen met zich meegebracht hebben, met name in de vorm van weerstanden.

De algemene opvatting van de geïnterviewde Penitentiaire Inrichtingswerkers (PIW-ers) was dat de training vooral voor nieuwe personeelsleden zinvol is. Voor zichzelf vonden zij de training vaak niet nodig, hoewel veel medewerkers toch aangaven nieuwe technieken geleerd te hebben. PIW-ers zien over het algemeen weinig wijzigingen in de werksituatie en de veiligheid. Managers zien wel verbeteringen: betere bejegening van gedetineerden door het personeel, minder beklagzaken, verzuimgesprekken en

strafrapporten. Wel geven zij aan dat Verbal Judo slechts één van de oorzaken voor de veranderingen zal zijn, naast bijvoorbeeld de training gericht op het omgaan met agressie tussen personeelsleden onderling, die kort voor Verbal Judo werd gevolgd, of een andere samenstelling van het team.

Conclusies

Hoewel er geen uitgewerkte theoretische onderbouwing van Verbal Judo door de ontwikkelaar is beschreven, wordt een aantal van de gehanteerde methoden teruggevonden in aanverwante methoden (algemene agressietrainingen, Motivational Interviewing, het omgaan met weerstand in opvoedingssituaties en in therapeutische behandelingen). Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze methoden gebaseerd zijn op theoretische onderbouwingen en effectief kunnen zijn. Op grond daarvan zou verwacht kunnen worden dat de genoemde elementen ook vanuit het kader van Verbal Judo effectief zouden kunnen zijn. Omdat de combinatie van de methoden, bij deze doelgroep, in deze context, niet eerder is getoetst zou vervolgonderzoek nodig zijn om dit te kunnen vaststellen. Daarbij zou nagegaan moeten worden of de methode -zoals de ontwikkelaar stelt- even zinvol is voor alle typen personeelsleden.

Voordat vervolgonderzoek echter zinvol is, is het nodig dat de training wordt uitgevoerd zoals is bedoeld. Dit blijkt niet het geval te zijn. Zowel de uitvoering van de training als de follow-up worden niet uitgevoerd zoals beoogd. Dit betekent niet per definitie dat de beoogde doelen niet behaald worden. Maar omdat ook onvoldoende maatregelen getroffen zijn voor kwaliteitsbewaking, is onvoldoende zicht op de kwaliteit van uitvoering en bestaat het risico dat niet kan worden ingegrepen wanneer dat nodig zou zijn. Uit buitenlands onderzoek naar andere trainingen blijkt dat de effecten daarvan sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit van de trainers. De effecten van trainingen door trainers die niet competent zijn en het programma niet uitvoeren zoals bedoeld is kunnen zelfs tot *averechtse* resultaten leiden (Barnoski, 2004). Kwaliteitsbewaking is dus essentieel. Bovendien zou, als de inhoud van de uitvoering verschilt tussen de verschillende trainers of tussen verschillende PI's, niet meer duidelijk zijn wat precies gemeten zou worden. De geconstateerde knelpunten moeten eerst verholpen worden, voordat een effectevaluatie zinvol is.

Bij het interpreteren van deze conclusies is het van belang om te weten dat de implementatie van nieuwe interventies in het justitieveld vaak problemen kent, zo blijkt uit ander onderzoek (Miller & Rollnick, 2005; Hollis, 2007). Het is blijkbaar lastig om in een relatief ingewikkelde en grote organisatie waar dagelijks veel stress een rol speelt, nieuwe werkwijzen in te voeren. In die zin zijn de knelpunten die bij de implementatie van Verbal Judo naar voren zijn gekomen zeker geen uitzondering.

Algemene inleiding

Hoe kan personeel in gevangenissen conflicten met gedetineerden voorkomen? Hoe kunnen medewerkers ervoor zorgen dat gedetineerden die niet mee wil werken zich toch aan de regels houden? Welke methoden werken daarbij het beste?

“Verbal Judo” is een methode waarbij mensen anderen op een kalme en empathische manier tegemoet treden om medewerking van de ander te verkrijgen en escalatie te voorkomen. Zij doen dat door niet te eisen of te dwingen, maar door te luisteren en vragen te stellen, door begrip te tonen en door duidelijke uitleg te geven maar niet op een autoritaire manier. Een soort judo dus, waarbij men niet aanvalt maar de aanval van de ander gebruikt om hem de wind uit de zeilen te nemen of hem in de greep te krijgen. In de inleiding van het boek “Verbal Judo, The Gentle Art of Persuasion” (Thompson & Jenkins, 1994, p. 13) wordt gezegd:

“In Verbal Judo you’ll learn to speak with anybody without causing or escalating conflict. You’ll learn to praise without sounding manipulative. And you’ll learn to criticize so people remember what was said, are motivated to change, and still feel like valued team members”.

In 2004 bracht de Algemeen Directeur van de Penitentiare Inrichtingen (PI’s) in Noord Nederland een werkbezoek aan een gevangenis in Minnesota DOC in de Verenigde Staten. Hij had de indruk dat in dit gevangenisstelsel relatief grote fysieke en psychische veiligheid heerste en het personeel zich veilig voelde. Als verklaring daarvoor werd gegeven dat het personeel was opgeleid in

Verbal Judo. De directeur achtte deze methode ook toepasbaar en zinvol in de Nederlandse gevangenissen en heeft daarom Verbal Judo in de PI's in Noord Nederland geïntroduceerd. Vanaf 2006 zijn personeelsleden in de Noordelijke PI's opgeleid in Verbal Judo.

Om de resultaten van de training te evalueren, heeft de Sectordirectie Gevangeniswezen van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) het Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum (WODC) van het Ministerie van Justitie gevraagd een evaluatie uit te voeren. Op grond daarvan zou besloten kunnen worden of de training gecontinueerd zou moeten worden en geïmplementeerd zou moeten worden in gevangenissen elders in het land. Zoals gebruikelijk bij de evaluatie van nieuwe methoden heeft het WODC voorgesteld de evaluatie in fasen uit te voeren: een planevaluatie, procesevaluatie en effectevaluatie. Elk type evaluatie heeft een ander doel. Bij een planevaluatie wordt gekeken naar de inhoud van een programma. Ingeschat wordt of het programma zodanig is opgezet dat verwacht mag worden dat het beoogde resultaat bereikt wordt. Een planevaluatie wordt doorgaans (maar niet altijd) gedaan voorafgaand aan de invoering (en van bijstelling) van het programma. Op grond van de planevaluatie kan een 'go/no go'-beslissing genomen worden. Bij een procesevaluatie wordt nagegaan of het programma daadwerkelijk uitgevoerd wordt zoals bedoeld is en wat mogelijke knelpunten in de uitvoering zijn. Deze vraag wordt vaak gesteld omdat uit de praktijk blijkt dat het zeer ingewikkeld kan zijn een nieuwe interventie in te voeren in het justitieveld (Miller & Rollnick, 2002; Hollis, 2007). Bij een effectevaluatie wordt nagegaan of de beoogde resultaten worden bereikt. Hierin kan onderscheid gemaakt worden in korte-termijn effecten (bijvoorbeeld of de vaardigheden van de deelnemers aan het programma inderdaad verbeterd zijn) en lange-termijn effecten (is er minder ziekteverzuim?). De evaluaties worden gedaan zodat degenen die beslissen over het wel of niet invoeren van methoden (en het budget daarvoor) weten of de methode veelbelovend is en ook waarom de methode zou werken. Het WODC heeft Impact R&D gevraagd de plan- en procesevaluatie uit te voeren. In dit rapport wordt daarover verslag gedaan. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode mei-september 2007.

Doelstelling

De doelstelling van de plan- en procesevaluatie is als volgt geformuleerd: Informatieverzameling over de toepassing, ervaringen en werkzaamheid van de training Verbal Judo, op grond waarvan een onderbouwde beslissing kan worden genomen over het continueren van deze training, alsmede over de noodzaak om hier nader – kwantitatief onderzoek naar te verrichten.

Probleemstelling

De probleemstelling is als volgt geformuleerd: Wat is Verbal Judo, wat is bekend over de programma-integriteit en de werkzaamheid van deze training en de achterliggende principes, en welke ervaringen heeft inrichtingspersoneel hiermee (in termen van veiligheid en veiligheidsbeleving)?

Leeswijzer

Dit rapport valt uiteen in twee delen. In het eerste deel van het rapport wordt de planevaluatie beschreven. Het tweede deel bevat de procesevaluatie. In beide delen komen de onderzoeksvragen, methode en resultaten aan de orde. Het rapport eindigt met algemene conclusies en met beantwoording van de vraag of het, op grond van de uitkomsten van de plan- en procesevaluatie, zinvol is om kwantitatief onderzoek naar de effecten te doen.

Deel A:

Planevaluatie

Hoofdstuk 1

Onderzoeksvragen en methode planevaluatie

1.1 Inleiding

In de planevaluatie wordt nagegaan wat de training Verbal Judo precies inhoudt, wat de onderliggende theoretische principes zijn en met behulp van welke methoden de beoogde vaardigheden aangeleerd worden. Tevens wordt nagegaan wat de doelgroep van de training is en welke randvoorwaarden benodigd zijn. De onderwerpen die beschreven worden zijn ontleend aan criteria die door onderzoeker Wartna (2005) worden genoemd in de Handleiding voor de evaluatie van daderprogramma's. Deze komen grotendeels overeen met de criteria die gebruikt worden bij de beoordeling van gedragsinterventies voor justitiabelen door de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitiabelen die de Minister van Justitie in 2005 heeft ingesteld. Deze criteria zijn weliswaar gericht op evaluatie van programma's voor *daders* van delicten, maar omdat ze zo algemeen geformuleerd zijn, zijn ze grotendeels ook toepasbaar op interventies die gericht zijn op het veranderen van gedrag van *personeel* (zie schema 1).

Onderwerpen voor de planevaluatie:

1. Theoretische onderbouwing: is het programma gebaseerd op een expliciet veranderingsmodel waarvan de werking wetenschappelijk is aangetoond?
2. Effectieve methoden: worden methoden toegepast die aantoonbaar effectief of veelbelovend zijn?
3. Dynamische factoren: is het programma gericht op het veranderen van veranderbare factoren die samenhangen met het aan te leren gedrag?

4. Vaardigheden: is de aanpak gericht op het leren van vaardigheden waarmee het aan te leren gedrag kan worden uitgeoefend?
5. Selectie van deelnemers: is het type deelnemer waarop het programma zich richt duidelijk gespecificeerd en geselecteerd?
6. Fasering, intensiteit en duur: sluit de intensiteit en duur van het programma aan bij de problematiek van de deelnemer?
7. Betrokkenheid en motivatie: wordt de betrokkenheid van de deelnemer bij het programma en de motivatie voor deelname bevorderd en gestimuleerd?
8. Continuïteit: zijn er duidelijke verbindingen tussen het programma en de inbedding daarvan in de bredere omgeving van de deelnemer?
9. Interventie-integriteit: wordt het programma wordt uitgevoerd zoals is bedoeld?
10. Evaluatie: is er een doorlopende evaluatie die inzicht geeft in de effectiviteit van het programma?

Schema 1. Onderwerpen voor de planevaluatie.

Bovengenoemde onderwerpen kwamen aan de orde in alle interviews en werden tevens gehanteerd bij het bestuderen van literatuur (zie ook de leidraad voor interviews van de planevaluatie in bijlage 4). De onderwerpen komen terug in de volgende hoofdstukken.

1.2 Onderzoeksvragen voor de planevaluatie

De onderzoeksvragen voor de planevaluatie luiden als volgt:

1. Wat houdt Verbal Judo in? Hoe ziet de inhoud van Verbal Judo eruit?
2. Waarop is het programma Verbal Judo gebaseerd? Volgens welke (theoretische) principes en mechanismen zou Verbal Judo werkzaam kunnen zijn op het gebied van veiligheid, stress, arbeidsverzuim en arbeidstevredenheid? Wat is hierover bekend uit de (Amerikaanse) literatuur over Verbal Judo?
3. Welke aspecten in de context van de uitvoering van Verbal Judo zijn van belang? Voor welk soort medewerkers is de training geschikt, wat is de fasering, duur en intensiteit van de training, is sprake van continuïteit (follow up), welke randvoorwaarden zijn er voor een goede uitvoering en welke methoden voor monitoring, kwaliteitsbewaking en evaluatie worden gebruikt?

1.3 Methode

Document- en literatuurstudie

De planevaluatie is gestart met het opvragen en bestuderen van alle beschikbare documenten over de inhoud van de training. Ten eerste is het Opleidingsinstituut van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) gevraagd om relevante documenten te verstrekken. Ten tweede is gezocht naar (wetenschappelijke) literatuur over Verbal Judo. Via verschillende bronnen, zoals de WODC-databank, google en zoekmachines van universiteiten is tevens gezocht naar (internationale) publicaties en evaluaties in de periode 1985-2007 met de zoektermen agressie(regulatie), interventies, gedragsverandering, effectiviteit, preventie etc.

Interviews

Er zijn interviews gehouden met:

1. De projectleider van het Opleidingsinstituut DJI;
2. Eén van opgeleide Nederlandse trainers;
3. De Amerikaanse trainer die in maart 2006 de eerste tien Nederlandse trainers heeft opgeleid (per e-mail).

In deze interviews zijn de drie eerder genoemde onderzoeksvragen besproken: 1) inhoud van Verbal Judo, 2) theoretische onderbouwing en 3) context en randvoorwaarden (zie: Leidraad interviews planevaluatie, bijlage 4).

1.4 Analyse

Voorafgaand aan het onderzoek is een 'mindmap' opgesteld zodat systematisch inzicht kon ontstaan in de inhoud van de training op alle genoemde criteria. De bevindingen zijn voorgelegd aan een externe deskundige op het gebied van agressie(regulatie) (prof.dr. A. Lange, Universiteit van Amsterdam). Deze is gevraagd 1) de onderzoekers te wijzen op mogelijk aanvullende literatuur of evaluaties, en 2) op grond van zijn kennis en de geleverde informatie aan te geven in hoeverre Verbal Judo geacht mag worden de beoogde doelen te bereiken. De adviezen van prof. Lange zijn verwerkt in het voorliggende rapport.

1.5 Leeswijzer planevaluatie

In de volgende hoofdstukken zullen de drie genoemde onderzoeksvragen systematisch worden beantwoord. Hoofdstuk twee is gericht op de inhoud van Verbal Judo, hoofdstuk drie op de theoretische onderbouwing en hoofdstuk vier op de context van de uitvoering. In hoofdstuk vijf worden de antwoorden op de onderzoeksvragen samengevat.

Hoofdstuk 2

Wat houdt Verbal Judo in?

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de eerste onderzoeksvraag behandeld, die feitelijk uiteen valt in drie vragen:

1. Wat zijn de doelen van Verbal Judo?
2. Wat houdt Verbal Judo in?
3. Hoe ziet de inhoud van Verbal Judo er uit?

Deze vragen komen op hoofdlijnen overeen met onderwerpen 2 t/m 4 uit schema 1 uit het vorige hoofdstuk. In het volgende hoofdstuk wordt vervolgens weergegeven op welke theorieën Verbal Judo is gebaseerd. De antwoorden op de onderzoeksvragen zijn door de onderzoekers geformuleerd op basis van de gevonden literatuur, documenten en interviews.

2.2 De kern van Verbal Judo

“Verbal Judo, or Tactical Communications, is the gentle art of persuasion that redirects others behavior with words and generates voluntary compliance.”

George Thompson, PhD, President and founder (1984)

Verbal Judo is in 1984 ontwikkeld door de Amerikaan Dr. George W. Thompson, voor politiemensen die in hun dagelijkse werk te maken krijgen met lastige mensen en lastige boodschappen. Het is gebaseerd op de principes van de Aziatische vechtsport judo, waarbij verondersteld wordt dat een situatie onder controle te krijgen is

door de ‘energie’ van de ander te gebruiken in plaats van door het tonen van macht. Het woord ‘judo’ (zie schema 2) betekent ‘de vriendelijke weg’ of ‘de flexibele weg’, en onderstreept hiermee het empathische karakter (inleven in de ander) van de sport. Wanneer men verbaal wordt ‘aangevallen’, is het volgens de ontwikkelaar van Verbal Judo van belang om te proberen ‘in harmonie’ te komen met de aanvaller. De ontwikkelaar gaat uit van de hypothese dat door het gebruiken van empathie, begrip en subtiele druk, de boosheid een meer positieve richting kan worden gedirigeerd. Het doel van Verbal Judo is niet om het conflict te winnen, maar om de situatie te laten deëscaleren, het confrontatieniveau te verlagen en erachter te komen welke zaken de boosheid veroorzaakten (zie: Thompson, 1994, eerste druk 1984).

JU = flexibel of vriendelijk	DO = de weg waarlangs
Verbal Judo = tactisch communiceren: het ombuigen van gedrag met woorden	

Schema 2. De betekenis van Judo en Verbal Judo volgens de trainershandleiding Verbal Judo van het Opleidingsinstituut DJI (2006).

Het belangrijkste kernprincipe van Verbal Judo is, volgens Thompson, het gebruiken van **empathie en kalmte** om de andere partij de gewenste richting op te krijgen. Dit betekent niet dat men zou moeten toegeven aan de ander. Door zich echter in de ander in te leven en te focussen op hetgeen de boosheid in eerste instantie veroorzaakte, zou men als ‘contact professional’ de situatie beter kunnen beheersen, voorspellen en afhandelen. Dit doordat ervoor gezorgd wordt dat de ander geen gezichtsverlies lijdt. Empathie moet volgens Thompson niet verward worden met sympathie: empathie heeft te maken met de mogelijkheid zich in de ander te kunnen verplaatsen, met inlevings- en voorstellingsvermogen, zonder dat men het eens hoeft te zijn met de ander.

Volgens de vice president van het Verbal Judo Institute¹ is de training Verbal Judo gericht op de volgende kernvaardigheden van personeel:

¹ Informatie afkomstig uit e-mail interview met de Vice President van het Verbal Judo Institute.

1. Zelfbeheersing: de vaardigheid om het ego te beheersen en gedrag niet te laten leiden door de emoties die als eerste opkomen ('To Control Ego');
2. De vaardigheid om negatief commentaar om te buigen en op het probleem zelf gefocust te blijven, om zo vrijwillige medewerking te verkrijgen;
3. De vaardigheid om vrijwillige medewerking te verkrijgen, waarbij de waardigheid van de gedetineerde behouden blijft (de 'Five Step Hard Style');
4. Een strategie om te laten zien dat men luistert, empathie toont, de juiste vragen stelt, parafraseert en samenvat (de 'LEAPS');
5. De vaardigheid om te begrijpen wanneer woorden falen en er passend moet worden ingegrepen;
6. De vaardigheid om een situatie/conflict beter uit te leggen aan leidinggevenden en anderen.

Naast deze kernonderdelen krijgen een aantal onderdelen in mindere mate aandacht:

1. 'De drie grote communicatiekunsten': representatie, vertalen, mediatie;
2. Het vergroten van zelfvertrouwen van personeel;
3. Nonverbale communicatie.

Volgens het Verbal Judo Institute zullen de vaardigheden de veiligheid van zowel personeel als gedetineerden vergroten. Tevens zal de professionaliteit van het personeel vergroot worden, wat zou kunnen blijken uit bijvoorbeeld minder klachten van gedetineerden en minder ervaren stress door personeel.

2.3 De kern van Verbal Judo zoals dit in Nederland is vormgegeven

Ook in Nederland had de inzet van de training tot doel de veiligheid op de werkvloer van de PI's te verbeteren, door het vergroten van vaardigheden van executief medewerkers in de omgang met en begeleiding van gedetineerden. Dit zou moeten leiden tot minder stressgerelateerd arbeidsverzuim, minder agressie-incidenten, hogere arbeidstevredenheid, meer gedragsopties, pro-actief reageren en een eenduidige visie van communiceren in en over spanningsvolle situaties van personeel onderling en naar

gedetineerden. Ten slotte zou de training moeten bijdragen aan het opstellen van een verbeterplan met acties op het gebied van veiligheid van elke afdeling (zie: Veiligheidsbeleid als veranderinstrument, 2004).

Het Opleidingsinstituut heeft het Amerikaanse materiaal van de training vertaald en heeft Nederlands materiaal samengesteld. De basis en de achtergrond van de Nederlandse variant is gelijk aan die van Thompson, hoewel er een aantal elementen zijn uitgelicht en uitgewerkt. Dit is gebeurd in overleg met het Amerikaanse Verbal Judo Institute. Het is overigens niet zo dat als de Amerikaanse en Nederlandse opleidingsstof naast elkaar gelegd wordt, meteen duidelijk is welke onderdelen nu overeenkomen. Dit komt deels doordat veel gebruik gemaakt wordt van 'acroniemen' (er wordt een woord gevormd uit de eerste letters van andere woorden). Door de vertaling van het Engels naar het Nederlands ontstaan soms andere acroniemen. Daarnaast zijn zowel de Amerikaanse boeken als het Nederlandse opleidingsmateriaal niet bijzonder gestructureerd ingedeeld, waardoor soms gezocht moet worden de kern. Verder zijn enkele principes die geen deel uit maken van de Amerikaanse training toegevoegd:

1. De Roos van Leary (toegevoegd op initiatief van het Opleidingsinstituut DJI²)
2. Het veiligheidsplan (toegevoegd op initiatief van de organiserende PI's³).

De GREEP krijgt in de Nederlandse opleiding de meeste aandacht, wat ook blijkt uit het visitekaartje dat de deelnemers tijdens de training ontvangen (zie figuur 1).

² Dit blijkt uit de offerte van het Opleidingsinstituut DJI.

³ Dit blijkt uit het projectplan van de Noordelijke PI's.



Figuur 1: Visitekaartje Verbal Judo met de acroniemen GREEP, DEUCHT en de 'liggende 8' (de kunst van de representatie)

Het vergelijkend overzicht op de volgende pagina is door de onderzoekers samengesteld op grond van de twee boeken van Thompson (1984, 1994) en het Amerikaanse en Nederlandse opleidingsmateriaal.

Amerikaanse kernonderdelen	Nederlandse vertaling
<i>"To control ego":</i> Zelfbeheersing; de vaardigheid om het ego te beheersen en gedrag niet te laten leiden door de emoties die als eerste opkomen.	<i>"DEUCHT":</i> Duidelijk zijn, Eerlijk zijn, Uitleg geven, Consequent zijn, Humaan zijn en Tactvol zijn.
De vaardigheid om negatief commentaar om te buigen en op het probleem zelf gefocust te blijven, om zo vrijwillige medewerking te verkrijgen.	<i>Triggerbewustzijn:</i> Zelfkennis en kennis van de ander, niet laten 'opfokken' maar op het probleem gefocust blijven en het negatieve commentaar ombuigen.
<i>"Five Step Hard Style":</i> De vaardigheid om in 5 stappen vrijwillige medewerking te verkrijgen, waarbij de waardigheid van de gedetineerde behouden blijft.	<i>"GREEP":</i> 5 stappen komen overeen met 'Five Step Hard Style': Gerichte vraag, Reden geven, Extra opties, Eindvoorstel, Passend ingrijpen.

<i>“LEAPS”:</i> Een strategie om te laten zien dat men luistert, empathie toont, de juiste vragen stelt, parafraseert en samenvat.	<i>“VLES”:</i> Vragen, Luisteren, Empathie tonen, Samenvatten.
De vaardigheid om te begrijpen wanneer woorden falen en er passend moet worden ingegrepen.	Dit is ondergebracht in de GREEP (laatste stap).
De vaardigheid om een situatie/conflict beter uit te leggen aan leidinggevend en anderen.	Door collectief de GREEP te gebruiken, kunnen situaties beter worden uitgelegd aan derden.
Overig: Communicatiekunsten Non-verbale communicatie Zelfvertrouwen personeel vergroten.	Overig: Communicatiekunsten Non-verbale communicatie Zelfvertrouwen personeel vergroten.
-	Roos van Leary: Beïnvloeden van gedrag.
-	Veiligheidsplan: Het opstellen van regels om de veiligheid op de afdeling te handhaven.

Schema 3. Vergelijkend overzicht van de Amerikaanse onderdelen van Verbal Judo en de Nederlandse vertalingen of varianten.

Hierna wordt de inhoud van de kernonderdelen van de Nederlandse training toegelicht. De theoretische onderbouwing van deze onderdelen wordt in het volgende hoofdstuk beschreven.

2.3.1 DEUCHT

In de training worden algemene communicatietechnieken aangeleerd. De Amerikanen vatten dit samen met ‘to Control Ego’: Be fair, be honest, even if selectively, be as consistent as possible, be equitable, be respectful, always. Dit lijkt sterk op de DEUCHT uit de Nederlandse training, de vijf ‘deugden’ in de communicatie: Duidelijk zijn, Eerlijk zijn, Uitleg geven, Consequent zijn, Humaan zijn, Tactvol zijn. De DEUCHT is overigens niet nieuw voor gevangenispersoneel, het wordt al sinds 35 jaar in de basisopleiding

van het Opleidingsinstituut DJI gebruikt, zo gaf de projectleider van het Opleidingsinstituut aan.

2.3.2 Triggerbewustzijn

Ieder mens heeft zwakheden in de omgang met mensen. Ieder mens heeft ‘triggers’: dingen waarvoor hij of zij extra gevoelig is en waardoor hij of zij gemakkelijk op de kast te krijgen is. Deze triggers zijn niet voor iedereen hetzelfde. Volgens Verbal Judo kan men pas controle krijgen over zijn persoonlijke triggers, wanneer men zichzelf kent. De trigger moet men zien als ‘communicatie-vijand’, die men door hem te benoemen, de baas kan worden. Wanneer men zich daarvan bewust is, zou men op andere wijze kunnen omgaan met de ander, negatief commentaar kunnen ombuigen en op het probleem zelf gefocust kunnen blijven. Daardoor wordt, zo is de verwachting, bereikt dat de ander sneller vrijwillig gaat meewerken dan wanneer op een autoritaire wijze medewerking wordt afgedwongen.

2.3.3 GREEP

De vaardigheid om vrijwillige medewerking te krijgen terwijl de waardigheid van de gedetineerde behouden blijft, is de belangrijkste tactiek van Verbal Judo. Dit vormt dan ook de kern van de Nederlandse Verbal Judo training, en komt in de training uitvoerig aan bod (ook in praktische oefeningen). Deze tactiek zou de basis voor vrijwillige medewerking vormen: *“Persuasion – generating voluntary compliance – is the essence of Verbal Judo, and at the heart of persuasion is a five step model.”* (p.95)

De genoemde vaardigheid bestaat uit vijf stappen. Deze ‘Five-Step Hard Style’ is als basistechniek in de Nederlandse training opgenomen als het acroniem GREEP (zie schema 4). In het vervolg van deze paragraaf zal per stap worden toegelicht wat deze volgens Verbal Judo behelst.

Amerikaanse variant:	Nederlands acroniem:
1. Vragen (Ethische insteek)	→ Gericht vragen
2. Context geven (Rationele insteek)	→ Reden
3. Opties Geven (Persoonlijke insteek)	→ Extra opties
4. Bevestigen (Praktische insteek)	→ Eindvoorstel
5. Actie (Bepalen van passend ingrijpen)	→ Passend ingrijpen

Schema 4. De ontwikkeling van de Nederlandse GREEP uit de 'Five Step Hard Style'

Stap 1. De *ethische insteek* heeft te maken met het tonen van het 'professionele gezicht'. De manier waarop men iemand iets vraagt, vooral op welke toon, is hierbij van het grootste belang. De verzoeken 'doe je shirt aan!' en 'zou je je shirt aan willen trekken?' klinken volstrekt anders en brengen dan ook andere reacties met zich mee. Het eerste (doe je shirt aan) wordt een 'opfokker' genoemd; het tweede (verzoek) is daarentegen een voorbeeld van de gewenste 'judotaal'. Door op professionele, heldere en respectvolle wijze aan de ander te vragen of hij of zij doet wat men van hem of haar wilt, wordt een 'ethisch beroep' gedaan op de ander. Deze methode zou effectief zijn omdat men geneigd is mee te werken als men als gelijke wordt beschouwd en als 'waardevol mens die een keuze heeft en invloed mag uitoefenen'. Wanneer een gedetineerde het gevoel heeft dat het personeelslid hem of haar niet mag, het werk niet leuk vindt, of geïrriteerd is, kan deze tactiek wel eens niet werken. In dat geval wordt na de (vergeefse) ethische insteek de volgende insteek gebruikt.

Stap 2. De *rationele insteek* heeft te maken met het verduidelijken van het waarom van het verzoek. Hierbij geeft het personeelslid uitleg die verder gaat dan 'dat zijn nou eenmaal de regels hier'. Deze methode zou effectief zijn omdat men geneigd is om mee te werken als men begrijpt waarom het nodig of gewenst is. Wanneer de gedetineerde overstuurd is, dient men deze eerst te kalmeren, alvorens men een beroep kan doen op de logica.

Stap 3. De *persoonlijke insteek* heeft te maken met het aangeven van mogelijke consequenties voor de ander, oftewel wat de ander te verliezen of te winnen heeft. Het personeelslid maakt duidelijk welk belang de ander heeft bij medewerking, en welke nadelen de ander ondervindt indien hij of zij niet meewerkt. Hierbij is het belangrijk dat men zich kan inleven in de ander, om zicht te hebben op wat

belangrijk is voor de ander: ‘als je nu snel naar je cel gaat, mag je straks naar de bezoekeruimte’.

Stap 4. De *praktische insteek* heeft te maken met het bevestigen van de weerstand. Deze methode maakt gebruik van ‘offbeat strategies’, zoals humor, optimisme en het toevoegen van iets onverwachts. Een krachtige zin die gebruikt kan worden is de volgende: “Is er iets dat ik kan doen of zeggen (binnen mijn mogelijkheden) waardoor ik je medewerking verdien?” (het ‘eindvoorstel’). En Thompson voegt daar dan aan toe: “I’d sure like to think there is.” Dit is tevens de belangrijkste vraag die een personeelslid gesteld zou moeten hebben voordat hij of zij tot actie overgaat.

Stap 5. Passend ingrijpen doet een personeelslid pas wanneer alle vier bovengenoemde ingrepen geen effect hebben gehad. Het is belangrijk dat een collega heeft gehoord dat het eindvoorstel is gedaan, dan weet deze dat er nu actie volgt en wellicht assistentie vereist wordt. Het is daarnaast belangrijk om de ander *niet* te waarschuwen voor de ‘passende actie’. Wanneer een personeelslid namelijk zou zeggen: “Als je dit niet doet, zal ik dat doen!”, kan de gedetineerde zich voorbereiden op de actie en dat kan gevaarlijk zijn.

2.3.4 VLES

De belangrijkste instrumenten om in een gesprek vrijwillige medewerking te verkrijgen, zijn in de Amerikaanse variant de volgende: Listen, Empathize, Ask, Paraphrase, Summarize (het acroniem LEAPS). In de Nederlandse variant is het onderdeel ‘parafraseren’ ondergebracht bij ‘samenvatten’: Vragen, Luisteren, Empathie, Samenvatten (VLES). Het moge duidelijk zijn dat de VLES en de GREEP aanzienlijke overlap vertonen, zowel in doel als methode, en dus ook ‘samen’ gebruikt kunnen worden (bijvoorbeeld stap 1 van de GREEP zou men op ‘VLES-wijze’ kunnen uitvoeren). De GREEP op zichzelf dwingt volgens de projectleider van het opleidingsinstituut geen empathische houding af: men zou de GREEP ook heel on-empathisch kunnen toepassen. Het gebruik maken van empathie zit dus vooral in de VLES. De GREEP kan gebruikt worden voor ‘gerichte vragen’: vragen waarop enkel ‘ja’ of ‘nee’ geantwoord kan worden. De VLES kan ook gebruikt worden voor ‘open vragen’: vragen naar redenen voor gedrag (waarom-vragen), zo lichtten de

trainers toe bij de trainingsdag waarbij de onderzoekers aanwezig waren.

Vragen

Bij het stellen van vragen is het belangrijk om bewust te zijn van verschillende manieren om iets te vragen: wat-waarom-wie-wanneer-waar-hoe-vragen; algemene open vragen (“wat is er eigenlijk gebeurd?”); mening-vragen (“hoe denk jij dat we dit kunnen oplossen?”); directe vragen (ja/nee-vragen); en leidende vragen (“deed je dat omdat je...?”). Leidende vragen dragen over het algemeen in het geheel niet bij aan de samenwerking, terwijl open vragen en mening-vragen meer kunnen bijdragen aan een vrijwillige medewerking dan alle andere typen vragen bij elkaar.

Luisteren

Luisteren klinkt eenvoudiger dan het is. Het is van belang om open te staan, letterlijk te horen wat er gezegd wordt, te interpreteren en te laten zien dat je luistert met behulp van gezichtsuitdrukkingen, ondersteunende woorden en houding. Mensen zeggen lang niet altijd wat ze bedoelen. Wanneer personeel direct reageert op de inhoud van de boodschap, wordt volgens Thompson een vergissing begaan. Thompson zegt daarbij ook dat wanneer hij moet kiezen tussen ‘echt luisteren’ en ‘luisterend overkomen’, hij voor het laatste zou kiezen. Wanneer men ongeïnteresseerd overkomt, kan conflict ontstaan.

Empathie

Empathie de sleutel tot succes bij de eerste vier insteken van de GREEP. Empathie ‘absorbeert’ spanning. Wanneer men op weerstand stuit, is het handig om van insteek te wijzigen, maar daarbij moet altijd empathie getoond worden. Een sterk empathische houding zal, volgens één van de geïnterviewde Nederlandse trainers, er vaak toe leiden dat men aan de eerste en de tweede stap van de GREEP genoeg heeft om medewerking te verkrijgen. Wanneer de gedetineerde oprechte empathie (inlevings- en voorstellingsvermogen) ervaart, zal hij of zij zich gezien, gehoord en serieus genomen voelen waardoor de relatie verbetert en agressie vermindert. Hierdoor wordt de kans op medewerking vergroot. Het tonen van empathie is volgens de projectleider van het Opleidingsinstituut minder zinvol wanneer de gedetineerde ‘de boel bewust lijkt te saboteren’.

Samenvatten

Samenvatten wordt in de Nederlandse VLES omschreven als het ‘kernachtig in eigen woorden de betekenis van de boodschap terugkoppelen richting de zender’. Eigenlijk wordt daarmee hetzelfde bedoeld als het Amerikaanse ‘parafraseren’. Dit parafraseren bestaat uit twee stappen. Allereerst moet er een ‘breekijzer’ ingevoegd worden in het gesprek om de aandacht te trekken in spanningsvolle situaties, bijvoorbeeld “Whoa!” of “Een seconde a.u.b.!” Vervolgens volgt ‘Dé Zin’: “Als ik je goed begrijp / heb gehoord, zeg je...”, “Ik vind het belangrijk om je goed te begrijpen, dus...”, of “Laat me even kijken of ik je goed begrepen heb, zeg je ...”. Dit instrument kan men op meerdere momenten in de communicatie toepassen. ‘Ombuigers’ worden gebruikt om verbale aanvallen te pareren: “Ik hoor wat u zegt, maar/en...”. Door eerst begrip te tonen, ontstaat ook begrip voor de kant van het personeel. Vervolgens kan het professionele doel gemakkelijker bereikt worden.

In de Amerikaanse variant wordt ‘summarize’ overigens omschreven als de laatste stap na het parafraseren, het ‘condenseren’ van alles dat is gezegd en duidelijk maken wat de beslissing nu wordt. De beslissende woorden moeten met autoriteit worden overgebracht, zonder ruimte voor tegenargumenten te laten. Deze stap is in de Nederlandse variant van de VLES weggelaten.

2.3.5 Overige onderdelen

De drie grote communicatiekunsten: representatie, vertalen, mediatie

De essentie van representatie is de vaardigheid om de visie van de organisatie/werkgever uit te dragen, haar doelen, producten, beleid en filosofie. Het is van belang om de organisatie goed te kennen, omdat de werknemer de organisatie representeert. Thompson geeft een omschrijving van hoe men zich de relatie tussen de ander, de organisatie en zichzelf voor moet stellen. Deze wordt geïllustreerd met een ‘Liggende 8’, een lemniscaat waarbij de werknemer een ster in het centrum vormt. De organisatie bevindt zich in de ene lus en de ‘ander’ (cliënt of derde) in de andere lus. De representant (werknemer) is niet meer dan een doorgeefluik tussen de twee entiteiten. Hoe vaker de lijn gevolgd wordt, hoe minder zichtbaar de liggende 8 wordt. De Nederlandse training heeft deze omschrijving op het visitekaartje gezet dat het personeel tijdens de training ontvangt (zie figuur 1). De kunst van het vertalen verwijst naar de

vaardigheid om de meest gepaste, assertieve en krachtige woorden te kiezen. Deze kunst zit voor een groot deel verdisconteerd in de VLES, en wordt dan ook niet apart benoemd in de Nederlandse training. Hetzelfde geldt voor de kunst van de mediatie, die volgens Thompson gelijk is aan de vaardigheid om op een goede manier opties te presenteren, oftewel stap 3 van de GREEP.

Communicatiekanalen

In de training wordt aandacht geschonken aan de verschillende communicatiekanalen: Verbaal gedrag (7-10% van de boodschap), non-verbaal gedrag (50-60% van de boodschap) en paralinguaal gedrag (33-40% van de boodschap). Dus: hoe iets gezegd wordt, wordt belangrijker geacht dan wat gezegd wordt, volgens de ontwikkelaars van Verbal Judo. De bron van deze (opmerkelijk precieze) informatie wordt helaas niet vermeld en is ook in de literatuur niet teruggevonden.

Zelfvertrouwen

Een van de doelen van de training is het vergroten van zelfvertrouwen van personeel. De aanname is dat als personeelsleden over meer vaardigheden en gedragsopties beschikken, zij vaker conflicten kunnen voorkomen. Succes in het voorkomen van conflicten zou leiden tot meer zelfvertrouwen in de uitoefening van het werk. Dit zou uiteindelijk tot meer tevredenheid en minder ziekteverzuim kunnen leiden.

2.3.6 Roos van Leary

Om een verbale aanval te pareren, kan men zich op meerdere manieren (mentaal) bewegen. De Roos van Leary is een communicatiemodel dat is voortgekomen uit een psychologisch onderzoek naar de werking van gedrag. De Roos van Leary gaat uit van actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. De Roos laat zien welk gedrag door welk gedrag wordt opgeroepen, en hoe gedrag is te beïnvloeden. De projectleider heeft de Roos toegevoegd aan Verbal Judo en stelt dat de Roos van Leary daar goed in past. Het is echter niet de bedoeling om de Roos van Leary als aparte theorie aan te bieden. De Roos van Leary wordt kort behandeld (in principe zonder deze als zodanig te benoemen). Omdat voor goede uitleg van de Roos van Leary veel tijd nodig is wordt dat niet gedaan maar worden de principes wel gebruikt.

2.3.7 Het veiligheidsplan

Een deel van de training wordt niet besteed aan het aanleren van Verbal judo technieken, maar aan het ontwikkelen van een veiligheidsplan. Elk team wordt gevraagd om onderwerpen met betrekking tot veiligheid op de werkvloer die spontaan aan de orde komen te noteren (op een zogenaamde parkeerlap, p-lap). Dit kunnen punten zijn op macro-, meso-, of microniveau. Alleen punten op microniveau zijn direct relevant voor Verbal Judo. De geïnventariseerde punten worden in het laatste dagdeel van de training onder de loep genomen en omgevormd tot actiepunten. In het laatste dagdeel van de training wordt een plan van aanpak gemaakt, dat vervolgens wordt aangeboden aan het afdelingshoofd. Het is de bedoeling dat het team na de training zelf verantwoordelijkheid neemt voor de uitvoering van de actiepunten. Door het noteren van de punten op de p-lap wordt Verbal Judo binnen een breder veiligheidskader geplaatst, zonder hierin verstrikt te raken. Daarbij helpt de p-lap de trainer om discussies af te kappen en de vaart erin te houden. Door het 'parkeren' op de p-lap kan de training ongehinderd voortgaan.

2.4 Planning en fasering van de Verbal Judo Training

De training bestaat uit acht dagdelen, onderverdeeld in twee blokken van twee aansluitende hele dagen. Dit wordt gevolgd door drie follow up bijeenkomsten (2, 4 en 6 weken na de training). Een overzicht van het programma is opgenomen in bijlage 6.

Hoofdstuk 3

Theoretische onderbouwing van Verbal Judo

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal onderzoeksvraag 2 beantwoord worden: Waarop is het programma Verbal Judo gebaseerd? Volgens welke (theoretische) principes en mechanismen zou Verbal Judo werkzaam kunnen zijn? Wat is hierover bekend uit de (Amerikaanse) literatuur (over Verbal Judo)? Deze vragen komen overeen met onderwerp 5 uit schema 1 (in hoofdstuk 1).

In het vorige hoofdstuk is weergegeven dat Verbal Judo verschillende elementen heeft en verschillende technieken gebruikt. Het is niet zo dat er slechts één basismethode aan ten grondslag ligt. Ook wordt in het opleidingsmateriaal niet aangegeven wat de onderliggende hypothese is of waarom juist deze technieken zullen leiden tot het vergroten van de veiligheid. Het is een opsomming van alle verschillende onderdelen en acroniemen, die steeds worden uitgelegd door middel van voorbeelden en verhalen uit de praktijk. In die zin liggen er, in termen van Wartna (2005), vooral impliciete veronderstellingen (praktijktheorie) ten grondslag aan de training Verbal Judo. Het is zelfs redelijk lastig de kernprincipes die in het vorige hoofdstuk genoemd werden op een rijtje te krijgen, omdat die in de verschillende boeken en het opleidingsmateriaal niet altijd geheel overeenkomen.

Volgens de ontwikkelaar is het niet nodig in de training veel theoretische verdieping in te brengen. Het is juist zijn bedoeling om via alledaagse voorbeelden, herkenbare situaties, ‘principles in action’ de ‘taal’ Verbal Judo te leren beheersen. Thompson heeft voor deze methode gekozen omdat op deze manier de gebeurtenissen

voor zichzelf spreken, en ook de minder analytisch onderlegde persoon de principes kan leren toepassen. In het voorwoord van het boek ‘Verbal Judo – Redirecting behavior with words’ (Thompson, 1994) schrijft de auteur: *“Unlike most ‘how-to’ books, this little book does not provide the ‘how’ so much as the ‘what’. If an officer or reader can remember, for example, that if he or she has to reassure people before, say, redirecting their behavior, he or she must project empathy (understanding) in word and deed. How he does this is individual and various – there may be hundreds of ways to do it – but it must be done or the audience will not calm down.”* (p. vii). Verbal Judo wordt gezien als een kunst of een ambacht, die men vooral leert te beheersen door het effect ervan zelf te ervaren.

Wetenschappers dringen juist aan op een degelijke wetenschappelijke onderbouwing van de doelen, doelgroep en methoden van de interventie (zie Wartna, 2005; de Erkenningscommissie Gedragsinterventies Justitiabelen en de door veel wetenschappers gebruikte “Maryland Scale” (Farrington et al., in: Sherman, 2002). De theoretische onderbouwing hoeft niet volgens iedereen perse aan de cursisten overgebracht te worden, maar de onderbouwing moet wel helder en degelijk zijn om zo ook de juiste methoden te kunnen gebruiken en de inhoud zo effectief mogelijk te kunnen vormgeven. Beech en Leather (2006) vinden het juist heel belangrijk dat ook werknemers kennis hebben van de achterliggende factoren die bijdragen aan agressie.

Het feit dat er geen informatie beschikbaar is over de onderliggende hypothesen betekent niet op voorhand dat de training niet effectief kan zijn. Het is mogelijk dat de ontwikkelaar wel (impliciet) hypothesen en theoretische modellen voor gedragsverandering heeft gebruikt, maar die niet heeft beschreven.

3.2 Elementen van Verbal Judo waarvan de werking in andere literatuur wetenschappelijk is beschreven

Omdat de Verbal Judo training zelf niet wetenschappelijk is onderbouwd, is in het onderzoek nagegaan of elementen uit Verbal Judo in aanverwante onderzoeksliteratuur terugkomen en in hoeverre er over deze elementen (in andere trainingen of situaties) onderzoeksresultaten bekend zijn. De zoektocht heeft zich gericht op met name onderwerpen in de klinische en sociale psychologie,

zoals conflictbeheersing, gedragsbeïnvloeding, menselijke interactie en ‘persuasive communication’, omgaan met weerstand en motivatie. De vergelijking van elementen van Verbal Judo met de genoemde theorieën en onderzoek is voorzichtig: nagegaan kan worden of de onderzochte elementen binnen de genoemde interventies (bijvoorbeeld Motivational Interviewing en opvoedingssituaties) en deze doelgroepen effectief zijn. Als dit het geval is kan echter niet geconcludeerd worden dat hetzelfde element vanuit Verbal Judo ook effectief *zal* zijn, omdat het bij een andere doelgroep is toegepast of op ander wijze is gebruikt. Wel zou het element in Verbal Judo effectief *kunnen* zijn en zou het aanleiding kunnen geven om dit te toetsen.

Hieronder zullen de verschillende theorieën per element van Verbal Judo benoemd worden en zal, waar bekend, empirische ondersteuning worden gegeven. Het is mogelijk dat verschillende theorieën bij meerdere onderdelen genoemd worden. Eerst wordt een samenvattend overzicht gegeven, dat daarna inhoudelijk wordt toegelicht. Het is helaas niet mogelijk om exact dezelfde indeling in elementen aan te houden als in 2.3. Niet alle theorieën sluiten naadloos aan bij de genoemde elementen. Vaak heeft de theorie betrekking op elementen in bredere zin. Wel is getracht de theorie voor zover mogelijk te structureren aan de hand van Verbal Judo Elementen. Voor het onderdeel Veiligheidsplan is geen specifieke onderbouwing gevonden.

Element uit Verbal Judo	Gerelateerde theorieën en/of onderzoek
Verbal Judo in het algemeen: ‘Meebewegen’ in plaats van ‘reageren’ bij omgaan met weerstand (omvat GREEP, Triggerbewustzijn, VLES en DEUCHT)	• Reactance Theory (Brehm, 1966) • Opvoedingssituaties (Lange, 2006) • Therapeutische settings (Lange, 2006) • Motivational Interviewing (Miller & Rollnick, 2002)
DEUCHT (Duidelijk, Eerlijk, Uitleg geven, Consequent zijn,	• Algemene communicatietheorieën (Lange, 2006) • Motivational Interviewing (Miller &

Humaan, Tactvol)	Rollnick, 2002)
GREEP (Gerichte vraag, Reden geven, Extra opties, Eindvoorstel, Passend Ingrijpen)	• Motivational Interviewing (Miller & Rollnick, 2002)
VLES (Vragen, Luisteren, Empathie tonen, Samenvatten)	• ‘Begrip tonen, ‘toelichten’ en ‘afroden’ uit training Omgaan met Agressie in Bedreigende Situaties (Markus, 2000)
Overig: • Communicatieregels • Non-verbale communicatie • Zelfvertrouwen	Overig: • Algemene communicatietheorieën • Non-verbale communicatie (Brown, 1986) • Zelfvertrouwen (Bandura, 1997; Needham, 2004)
Roos van Leary (toegevoegd)	• Interpersoonlijke theorie (Leary, 1957; Kieser, 1983)

Schema 5. Schematische weergave van de elementen van Verbal Judo en daaraan gerelateerde theorieën of onderzoek (uitgebreidere beschrijving volgt in de paragrafen 3.2.1 tot en met 3.2.6)

3.2.1 Verbal Judo in het algemeen: ‘Meebewegen’ in plaats van reageren

Verbal Judo is gebaseerd op het idee dat vrijwillige medewerking wordt verkregen wanneer men een judoachtige houding aanneemt: niet in de tegenaanval of verdediging gaan, maar juist meebewegen en de kracht van de ander gebruiken. Om deze houding volledig te beheersen, moet men het eigen ego beheersen (DEUCHT, Triggerbewustzijn), zich bedienen van tactische en respectvolle gesprekstechnieken en wel met een empathische houding (VLES). Deze judoachtige houding komt ook terug in andere theorieën over omgaan met weerstand. De zoektocht naar literatuur heeft informatie opgeleverd over: de reactance theorie, omgaan met weerstand in opvoedingssituaties en therapeutische sessies en Motivational Interviewing.

Reactance Theory en toepassing daarvan in opvoedingssituaties en therapieën

Het theoretisch fundament van het omgaan met weerstand is beschreven in de 'Reactance Theory' (Brehm, 1966, in: Lange, 2006). Volgens deze theorie hebben mensen de neiging zich te verzetten tegen veranderingen, omdat zij die ervaren als een beperking van hun vrijheid. Mensen streven naar beheersing over zichzelf en hun situatie. Elke (vermeende) inbreuk hierop roept een tegenreactie op. De reactance theorie wordt gebruikt in opvoedingssituaties en in therapieën om weerstand te voorkomen of te verminderen. In opvoedingssituaties met 'lastige pubers' of weerstand van cliënten in therapeutische settings wordt gebruikt gemaakt van een judoachtige houding, waarbij het probleem bij de ander wordt neergelegd, in plaats dat de begeleider steeds blijft trekken. In de verschillende methoden wordt gebruik gemaakt van een aantal kernprincipes en communicatieregels. Deze zijn relatief vaak onderzocht en laten goede effecten zien (zie: Lange, 2006). De communicatieregels die in Verbal Judo gebruikt worden komen in grote lijnen overeen met de communicatieregels die in de literatuur gevonden worden (zie ook: 3.2.2).

In (psycho)therapeutische settings blijkt dat een judoachtige houding succesvol kan zijn bij weerbarstige cliënten. Sommige cliënten (in therapie) weten niet wat ze willen en sommige willen dat ook niet weten. Een congruente benadering slaat bij hen niet zonder meer aan. Zij reageren niet positief op duidelijkheid, op het geven van uitleg en zelfs niet op het schetsen van hoop. Zij vertonen weerstand. Bij al te sturende behandeling gaan zij niet vooruit in de behandeling, terwijl andere cliënten bij dergelijke behandelaars wel baat hebben (Karno en Longabaugh, 2005, in: Lange, 2006). Lange gebruikte de term 'judo' in 1976 als eerste in de context van bejegening van patiënten die ambivalent tegenover therapie stonden. Judo wordt hier genoemd als een motiveringstechniek die door de therapeut ingezet kan worden als patiënten bijvoorbeeld hun huiswerk niet doen of afspraken niet nakomen, sceptisch of vijandig jegens de therapeut zijn of 'niets te bespreken hebben', kortom als patiënten de indruk wekken geen vertrouwen te hebben in de behandeling. Lange merkt op dat therapeuten dan beter in hun zienswijze kunnen 'meegaan' door te zeggen dat men het zelf ook heel somber inziet, dat de kans op succes waarschijnlijk inderdaad

klein is en dat men zelfs overweegt er helemaal niet aan te beginnen. Door deze benadering zorgt de therapeut ervoor dat de cliënten hun oude spel (het aan zich laten trekken) niet meer kunnen spelen. Zij moeten nu zelf aan de therapeut gaan trekken, waardoor hun motivatie juist zal toenemen (Lange, 2006, p. 117). Dit doet denken aan de technieken van Verbal Judo, waarbij ook geprobeerd wordt de motivatie van gedetineerden te verhogen door (empathisch) in te spelen op de problemen van de gedetineerde in kwestie. De therapeut laat zich niet irriteren, maar gaat zo met het gedrag om dat de cliënt zijn weerstand opgeeft en gaat meewerken.

Motivational Interviewing: consonantie en dissonantie

Motivational Interviewing (MI) is een methode die gericht is op het op gang brengen van motivatie voor gedragsverandering. Dit gebeurt door bepaalde technieken waarin de begeleider is gericht op het stimuleren van de cliënt (wat ook gedetineerden kunnen zijn), de cliënt in zijn recht laat en door middel van het stellen van vragen ertoe bijdraagt dat de cliënt zich zelf gaat afvragen of hij wel zo gelukkig is met de huidige situatie en of verandering niet goed zou zijn. Deze kernelementen van MI komen overeen met de manier waarop volgens de DEUCHT omgegaan wordt met gedetineerden. De manier van omgaan met weerstand is in MI gebaseerd op de begrippen ‘consonantie’ en ‘dissonantie’, waarbij consonantie staat voor ‘samen bewegen’ in de communicatie (oftewel meeveren, wat vergelijkbaar is met verbal judo) en dissonantie voor een communicatie waarbij sprake is van onderlinge strijd of weerstand (Miller & Rollnick, 2002). Dissonantie kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door het hebben van verschillende doelen of een mismatch tussen de gekozen strategie van de medewerker en de bereidheid tot medewerking van de cliënt. Volgens Miller en Rollnick is consonantie een betekenisvolle predictor van de waarschijnlijkheid van gedragsverandering.

MI is relatief vaak wetenschappelijk onderzocht en heeft positieve resultaten laten zien in meerdere landen (Miller & Rollnick, 2002). MI is oorspronkelijk ontwikkeld voor mensen met problematisch alcoholgebruik en is later aangepast voor en toegepast in detentiesituaties. In een studie (Miller et al., 1993; in Miller & Rollnick, 2002) zijn twee therapeutische stijlen vergeleken: de MI-stijl (meeveren) en de confronterende stijl. In eerste instantie leken beide stijlen in de praktijk nauwelijks te verschillen, maar uit

posthoc analyses kwam naar voren dat confronterend gedrag van de therapeut direct correleerde met weerstand gedrag bij de cliënt, en dat ondersteunend (MI) gedrag positief correleerde met positief veranderings-georiënteerd gedrag. Verder werd er ook een positieve correlatie gevonden tussen confronterend gedrag van de therapeut (het oneens zijn met de cliënt, sarcasme tonen, etc.) en het probleemgedrag na één jaar, in dit geval het drinken van alcohol.

Bovengenoemde onderzoeksresultaten ondersteunen het idee dat ‘meebewegen’ met de cliënt tot betere resultaten wat betreft gedragsverandering leidt dan confronteren, hetgeen ook een diepgewortelde basis vormt van de Verbal Judo training. We mogen echter niet vergeten dat Verbal Judo gebruikt wordt in de context van het verkrijgen van vrijwillige medewerking en directe gedragsbeïnvloeding ter voorkoming of de-escalatie van conflicten, terwijl MI vooral ingezet wordt om gedrag op de langere termijn te beïnvloeden. Hierdoor zijn de resultaten van MI-evaluaties niet direct van toepassing op Verbal Judo. Desalniettemin zijn met bovenstaande onderzoeksresultaten wel aanwijzingen gevonden voor de werkzaamheid van judoachtige technieken.

3.2.2 DEUCHT

De DEUCHT is vooral gericht op algemene communicatieprincipes, regels om ‘met deugd’ te communiceren. Deze communicatieregels die in Verbal Judo gebruikt worden komen in grote lijnen overeen met de communicatieregels die ook in MI, opvoeding en therapeutische sessies gebruikt worden. In Lange (2006) wordt uitvoerige uitleg gegeven over algemeen geaccepteerde communicatieregels: kritiek op positieve wijze uiten, geen verwijten geven; concreet zijn, niet vaag; niet breedspakig en geen verhullend taalgebruik; geen misbruik maken van een foutje in het betoog van de ander; het verleden niet misbruiken; geen omdraaitrucs; geen vragen stellen die beweringen zijn; voor jezelf spreken en je niet achter de ander verschuilen; niet doen of je de gedachten van de ander beter kent dan diegenen zelf; geen negatieve etiketten geven; geen woorden als ‘altijd’ en ‘nooit’ gebruiken; een mening niet als een feit poneren; op het goede moment wachten; excuses kunnen maken; humor niet als een wapen gebruiken. Deze punten worden niet allemaal genoemd in Verbal Judo, maar op hoofdlijnen komen ze overeen door de positieve, directe en eerlijke benadering. Ook in MI komen deze communicatieregels terug: het stellen van open

vragen (in plaats van dwingende vragen waarin het antwoord al gegeven wordt), het doorvragen en de ruimte geven aan de ander.

3.2.3 GREEP

Motivational Interviewing: Vragen stellen en motiveren

Twee stappen van de GREEP, te weten Gericht vragen stellen en Extra opties geven zijn ook elementen van het eerder genoemde MI. In deze twee stappen wordt ook getracht de eigen motivatie op gang te brengen door de cliënt een vraag te stellen in plaats van een opdracht/bevel te geven, en daarnaast (voor de cliënt relevante) keuzes voor te leggen. Hierdoor legt de begeleider de verantwoordelijkheid bij de cliënt; hetgeen leidt tot de ervaring van autonomie in plaats van autoriteit. Tot nu toe is er weinig direct bewijs voor het idee dat MI werkt *vanwege* het op gang brengen van motivatie of bereidheid tot verandering. Hoewel MI cliënten over het algemeen na de behandeling meer veranderingsbereidheid tonen (o.a. Handmaker et al., 1999; in Miller & Rollnick, 2002), was deze veranderingsbereidheid over het algemeen niet verschillend van controle-interventies. Het lijkt er volgens Miller en Rollnick meer op dat empathische stijl van de therapeut voor een groot deel verantwoordelijk is voor het succes van MI.

3.2.4 VLES

Ombuigtechnieken 'begrip tonen', 'toelichten' en 'afronden' – Empathische interventie ABS

Onderzoek naar een Nederlandse training die bankemployees leert een potentiële stressvolle situatie gedragsmatig en emotioneel te beheersen ('Omgaan met Agressie en Bedreigende Situaties', ABS) laat interessante resultaten zien die een relatie kunnen hebben met Verbal Judo (Markus, 2000). Het tonen van empathie is, net als bij Verbal Judo, een belangrijk onderdeel van deze training. Empathische en assertieve interventies samen werden geacht effectieve ombuigtechnieken te zijn, ook één van de onderliggende hypothesen van Verbal Judo. Deze technieken bestaan uit 'begrip tonen', 'toelichten' en 'afronden', en vertonen enige overeenkomst met verbal judo, in ieder geval met stap 2 van de GREEP en vooral met de VLES. Uit het onderzoek van Markus (2000) bleek dat deze effectief uitgevoerde functionele ombuigtechnieken sterk correleerden met een lager agressieniveau van de acteurs die als cliënt (bankovervaller) speelden. Tegen de verwachting in, correleerden ook onderdanige conflictinterventies (de klant gelijk

geven, inhoudelijk toegeven), zelfs in sterkere mate, met een lager agressieniveau. Daarentegen werkten vijandige interventies, zoals tegenspreken, moraliseren en cynisch reageren, agressieverhogend. Deze resultaten suggereren dat de onderliggende aanname van Verbal Judo, dat het tonen van empathie en het stapsgewijs vragenstellen om negatieve reacties om te buigen, ook zou kunnen leiden tot agressievermindering bij gedetineerden.

3.2.5 Overige elementen

Communicatie

In de training Verbal Judo wordt gezegd dat communicatie maar voor 7-10% uit de inhoud bestaat. Dit gegeven wordt gebruikt om aan te geven hoe belangrijk het is 'hoe' iets gezegd wordt, de toon en andere elementen van stemgebruik zijn dus enorm belangrijk. Uit onderzoek door sociaal psychologen blijkt dat non-verbale communicatie (gezichtsuitdrukking, handen-, voeten- en lichaamstaal en stemgeluid) inderdaad continu aandacht krijgt en communicatie-informatie geeft. Het is echter niet juist dat non-verbale kanalen meer informatief zijn dan de verbale (in het algemeen en/of wat betreft affectieve boodschappen). Taal is immers een universeel medium waarmee gedachten of gevoelens kunnen worden geuit. Desalniettemin hebben non-verbale kanalen een speciale relatie met affectie of gevoel, omdat zij informatie kunnen 'leken' die opzettelijk wordt verborgen in de controleerbare verbale uiting. Over het algemeen is het zo dat als de non-verbale en verbale kanalen congruent zijn, zij ook meer controleerbaar zijn. Als men echter wil 'bedriegen' of informatie wil verbergen in de verbale boodschap, is de kans groter dat het non-verbale gedrag meer informatie 'lekt' (Brown, 1986).

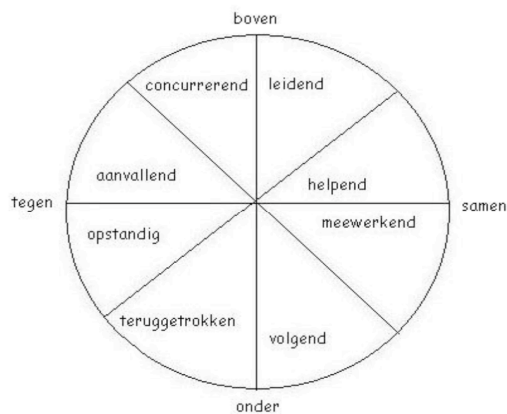
Vergroten van het zelfvertrouwen

Eén van de doelen van Verbal Judo is het vergroten van het zelfvertrouwen (door meer gedragsopties) van het personeel. Dit kan door de training worden beïnvloed, en dit kan op zijn beurt weer bijdragen aan een daling van de agressie bij cliënten. Deze aannames worden bevestigd door *Bandura's concept van self-efficacy* (Bandura, 1997; in Needham, 2004). Deze theorie beschrijft dat het oordeel van mensen over hun eigen vaardigheden ten opzichte van het uiteindelijke gedrag van invloed is op hun gedrag.

Needham (2004) deed een quasi-experimentele studie naar het effect van een agressiemanagementtraining op zelfvertrouwen, de attitude en de perceptie van agressie bij leerling-verpleegkundigen. De interventiegroep liet ten opzichte van de controlegroep een verbetering zien in zelfvertrouwen, maar geen verandering in attitude en de perceptie van agressie. Hoewel dit ermee te maken zou kunnen hebben dat er wat betreft attitudes en percepties in het onderzoek niet zozeer 'states' maar veeleer 'traits' gemeten zijn, is het opvallend dat wel het zelfvertrouwen wijzigde, alsmede het niveau van agressie en dwang. Hieruit concludeerde Needham dat een vergroot zelfvertrouwen wel eens zou kunnen bijdragen aan een vermindering van agressie en dwangtoepassing.

3.2.6 Roos van Leary

De Roos van Leary (Leary, 1957) is een communicatiemodel dat is voortgekomen uit een psychologisch onderzoek naar de werking van gedrag. De Roos van Leary gaat uit van actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. De Roos laat zien welk gedrag door welk gedrag wordt opgeroepen, en hoe gedrag is te beïnvloeden. De Roos van Leary wil gedrag typeren en de werking van dat gedrag op anderen verduidelijken. In figuur 2 is te zien dat de Roos bestaat uit twee assen: 'tegen – samen' (horizontale as) en 'boven – onder' (verticale as). Gedrag kan op deze twee assen variëren en zo tot verschillende communicatievormen leiden. De horizontale as wordt ook wel omschreven als een continuüm tussen vriendelijkheid en vijandigheid, de verticale as als een continuüm tussen dominantie en onderdanigheid. Een persoon die bijvoorbeeld hoog dominant is maar ook erg vriendelijk, kan volgens de Roos omschreven worden als 'leidend'. Een persoon die mild onderdanig en hoog vijandig is, wordt in de Roos omschreven als 'opstandig'.



Figuur 2: De Roos van Leary

De interpersoonlijke theorie die in de Roos gebruikt wordt (Kiesler, 1983; Leary, 1975; in Markus, 2000) stelt dat vriendelijkheid van de ene partij gelijksoortig gedrag oproept bij de ander. Hetzelfde principe geldt voor vijandigheid. De tweede veronderstelling in deze theorie is dat dominant gedrag van de een leidt tot onderdanig gedrag van de ander (en andersom). Deze theorie is inmiddels ruimschoots onderzocht. Het effect van vriendelijkheid/vijandigheid op het gedrag van de ander is unaniem ondersteund, wat betreft dominantie/onderdanigheid hangt dat af van verschillende factoren. In Nauta's onderzoek (1996; in Markus, 2000) naar conflicthantering binnen bedrijven bleek dat met name de eigen vriendelijkheid/vijandigheid bepalend was voor een effectieve interactie. Nauta stelde dan ook dat wanneer men het verloop van een conflict positief wil beïnvloeden, men vooral de eigen vriendelijkheid – vijandigheid bewust zou moeten hanteren. Dit komt overeen met de manier van benadering die in Verbal Judo geleerd wordt: een respectvolle bejegeningwijze zou agressieverminderend werken.

De Roos van Leary is zoals gezegd niet opgenomen in de Amerikaanse training van Verbal Judo maar is aan de Nederlandse versie toegevoegd omdat het een veelgebruikt concept in de opleidingen van het Opleidingsinstituut DJI is. Het lijkt aan te sluiten bij het onderdeel 'triggerbewustzijn'.

Hoofdstuk 4

Aspecten in de context en de uitvoering van de training

4.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken werden de eerste vijf criteria uit schema 1 (hoofdstuk 1) voor de planevaluatie beschreven (theoretische onderbouwing, beoogde vaardigheden, gebruikte methoden). In dit hoofdstuk worden de aspecten die van belang zijn in de context van de uitvoering van Verbal Judo beschreven (onderwerpen 6 t/m 10 uit schema 1): wat is de doelgroep en hoe wordt deze geselecteerd; wat is de fasering, intensiteit en duur, hoe wordt de betrokkenheid en motivatie van de deelnemers bevorderd; hoe wordt continuïteit bevorderd; hoe wordt de kwaliteit van uitvoering bewaakt en hoe worden de resultaten geëvalueerd?

4.2 Doelgroep en selectiecriteria

Personeel

De training is gericht op alle penitentiaire inrichtingswerkers (PIW-ers) en hun afdelingshoofden, in alle typen afdelingen in de Noordelijke PI's (PI Veenhuizen, locaties Bankenbosch, Esserheem, Norgerhaven; PI Ter Apel en PI Noord, locaties Marwei, Blokhuispoort en Grittenborgh). Er zijn geen selectiecriteria gesteld met betrekking tot vooropleiding, aantal jaren ervaring of andere aspecten. De afdelingshoofden nemen deel aan de training omdat zij verantwoordelijk worden voor de coaching van medewerkers na afloop van de training. Er is voor gekozen om de trainingen 'per team' te geven. De reden daarvoor is dat het veiligheidsplan binnen het team zou kunnen worden opgesteld en men in een vertrouwde club leert.

Oorspronkelijk was het de bedoeling om naast PIW-ers ook bewaarders (zoals de voorportier van de PI) op te leiden en andere groepen van het executieve personeel (zoals begeleiders van de arbeid). Om financiële redenen werd besloten te starten met de opleiding van uitsluitend PIW-ers. Na de evaluatie zouden mogelijk alsnog andere functiegroepen kunnen worden opgeleid.

Er zijn geen criteria voor het type afdeling waarop de training wel of niet effectief kan zijn. Volgens Thompson en Jenkins (1994) is de training ook goed bruikbaar bij mensen met verslavings- of psychiatrische problemen.

Trainers

Volgens de Vice President van het Verbal Judo Institute zijn er geen specifieke criteria voor de selectie van de trainers. De trainers die geselecteerd worden, moeten zowel de organisatie (in dit geval het Gevangeniswezen) en het Verbal Judo Institute kunnen vertegenwoordigen. De trainers moeten goede communicatievaardigheden hebben en geloofwaardig ('credible') zijn bij de ontvangers van de training. Als de trainer geen geloofwaardigheid heeft bij zijn publiek, zal zijn boodschap niet overkomen, hoe goed deze boodschap ook is. Geloofwaardigheid is dan ook belangrijker dan de technische vaardigheden van de trainer.

4.3 Organisatorische inbedding

De volgende personen en organisaties waren betrokken bij de implementatie van Verbal Judo.

1. *Algemeen Directeur Noordelijke PI's.* De Algemeen Directeur van de Noordelijke PI's was eindverantwoordelijk voor de introductie en implementatie van Verbal Judo.
2. *Projectleiding*
Organisatorisch projectleider: In januari 2006 is een projectleider Veiligheid aangesteld voor de Noordelijke GW-clusters die onder andere verantwoordelijk is gesteld voor de planning en logistiek rondom het project Verbal Judo (opleiding personeel in mentale weerbaarheid).
Inhoudelijk projectleider: In januari 2006 is eveneens een projectleider bij het Opleidingsinstituut DJI aangewezen die de training Verbale Judo zou gaan ontwikkelen, de trainers

zou aanstellen en de kwaliteit van de training zou gaan bewaken.

3. *Verbal Judo Institute Verenigde Staten*. De Vice President van het Verbal Judo Institute is de contactpersoon van de projectleider Verbal Judo van het Opleidingsinstituut DJI. Deze werd gevraagd de Nederlandse trainers op te leiden ('train-de-trainer'). Het opleidingsinstituut heeft van het Verbal Judo Institute de exclusieve rechten gekregen om deze training in Nederland te ontwikkelen en het logo en de naam van het Verbal Judo Institute te gebruiken.
4. *Opleidingsinstituut DJI*. Het Opleidingsinstituut heeft de trainers geleverd en de training ontwikkeld (in overleg met het Amerikaanse Verbal Judo Institute).
5. *Hoofdkantoor DJI*. Het hoofdkantoor heeft een financiële bijdrage geleverd voor het vervangen van personeel.
6. *Contactpersonen bij de deelnemende locaties*. Op de verschillende locaties zijn contactpersonen gekozen voor Verbal Judo, waarmee de projectleider Veiligheid contact onderhield (meestal Unit Directeuren, soms Locatie Directeuren).
7. *Dienst Vervoer & Ondersteuning (DV&O)*. DV&O zou de vervanging van het personeel op zich nemen van de mensen die op de trainingsdagen waren ingeroosterd. DV&O beschikt namelijk over een vervangingspool voor PIW-ers en bewaarders (BEWA's).

4.4 Fasering, intensiteit en duur van de trainingen

Opleiding voor trainers

De eerste Nederlandse trainers werden door de Amerikaanse vice-president van het Verbal Judo Institute in vier dagen opgeleid. Nieuwe trainers werden onder supervisie van de projectleider van het opleidingsinstituut opgeleid. Er is geen vaststaand opleidingsprogramma. "De klant is koning": afhankelijk van de wensen van de opdrachtgever past het Verbal Judo Institute de duur van de opleiding aan. Er is geen uitgebreide handleiding beschikbaar. Wel werden tijdens de vierdaagse opleiding verschillende hand-outs uitgedeeld waarop de doelen en acroniemen stonden vermeld. Tevens werden de twee boeken (Thompson, 1984; Thompson & Jenkins, 1994) beschikbaar gesteld.

Opleiding voor PIW-ers

De training voor de PIW-ers bestaat uit 2 blokken van ieder 4 dagdelen achter elkaar (4 dagen in totaal). Het eerste blok wordt afgesloten met een dagdeel waarin geoefend wordt met acteurs. Na het eerste blok wordt de PIW-ers gevraagd een praktijkopdracht in te leveren voor het tweede blok. Tussen de twee blokken zit ongeveer twee weken. In het tweede blok wordt wederom een dagdeel met acteurs geoefend. In het laatste dagdeel wordt het veiligheidsplan opgesteld naar aanleiding van de parkeerflap.

Certificering

Na de laatste follow up bijeenkomst ontvangen de deelnemers een certificaat. Aanwezigheid bij de twee blokken van alle teamleden en het afdelingshoofd is verplicht. Wanneer men een dagdeel mist, wordt men in een ander team geplaatst dat de training ook krijgt. Als men belangrijke delen van de training heeft gemist, kan men geen certificaat ontvangen. Het al dan niet maken van de praktijkopdracht heeft echter geen invloed op het behalen van het certificaat.

4.5 Werkwijze en materiaal

Werkwijze

De werkwijze binnen de training wordt gekenmerkt door:

- Het ‘aan de hand’ meenemen van de PIW-ers, zo krijgt men bijvoorbeeld niet in één keer al het materiaal, de hand-outs met de theorie worden per stuk uitgedeeld.
- Veel herhalen (GREEP)
- Veel visualiseren, bijvoorbeeld met behulp van praktijkvoorbeelden, DVD's.
- Veel oefenen met acteurs
- Weinig discussievormen
- Weinig theoretische verdieping
- Het programma is opgebouwd volgens een bepaalde volgorde. Trainers worden geacht hier niet van af te wijken.

Materiaal

Materiaal voor trainers

De projectleider van het Opleidingsinstituut DJI heeft de hand-outs in het Nederlands vertaald. Voor de trainers is er een map met een trainershandleiding (programma, werkwijze, hand-outs), hierin is ook informatie ondergebracht voor de trainingsacteurs. In de handleiding worden werkvormen gegeven, uitgewerkt per dagdeel en tijd. Volgens de projectleider van het Opleidingsinstituut DJI is voor voorgeschreven werkvormen gekozen waar de trainers zich zoveel mogelijk aan dienen te houden. Uit het interview met een trainer en de observatie van de training door de onderzoekers blijkt echter dat trainers desondanks gebruik maken van werkvormen die zij zelf ontwikkeld hebben. Het is de bedoeling dat zelf ontwikkelde werkvormen worden teruggecommuniceerd naar de projectleider van het opleidingsinstituut. Deze kan de werkvormen dan toetsen en eventueel aan de hele groep trainers doen toekomen.

Materiaal voor personeelsleden

De cursisten ontvangen in eerste instantie een (vrijwel lege) map voor de hand-outs, een pen, een visitekaartje met daarop de belangrijkste elementen van Verbal Judo (zie figuur 1). Voor de Nederlandse training zijn twee DVD-s gemaakt die niet in de Amerikaanse training worden gebruikt. Het doel is een actieve werkvorm te bieden die een voorbeeld geeft van een goede en een foute manier van agressieregulatie. De projectleider heeft een filmpje van internet gebruikt en een opname gemaakt van twee collega's die een situatie naspelen.

Acteurs

In de Nederlandse opleiding wordt gewerkt met rollenspelen met acteurs. Dit is niet gebruikelijk in de Verenigde Staten, maar wordt door de vice-president van het Verbal Judo Institute overigens als een zinvolle oefenmethode gezien.

4.6 Trainingsperiode

Er is in eerste instantie bewust gekozen voor een korte en intensieve trainingsperiode van 6 tot 9 maanden. Dit had verschillende redenen:

- Een snelle implementatie zou bijdragen aan de kracht ervan: binnen korte tijd zouden alle Noordelijke clusters zijn opgeleid en iedereen zou bekend zijn met de technieken. Als iedereen tegelijk ‘meegaat’, zou de kans dat men terugvalt in oud gedrag kleiner zijn.
- Het vroeg starten met Verbal Judo had als voordeel dat de trainingen afgerond zouden zijn voordat andere veranderingen binnen het gevangeniswezen (voortkomend uit het programma Detentie en Behandeling op Maat voor Volwassenen, waarover in 4.7 meer) zouden starten.
- De subsidie die voor Verbal Judo werd verkregen (waarover meer in 4.12) zou binnen de afgesproken projectperiode aangewend moeten worden.

Er is voor gekozen om steeds met twee locaties te starten, aldaar de afdelingen te trainen alvorens verder te gaan met de volgende twee locaties. Op deze manier zouden ervaringen ‘onderweg’ in de training kunnen worden geïncorporeerd.

4.7 Context van uitvoering

De training in Verbal Judo is gestart in een periode dat binnen het gevangeniswezen een omvangrijk programma in ontwikkeling was: Detentie en behandeling op maat voor volwassen (DBM-v⁴). Dit maakte onderdeel uit van de transformatie van DJI naar ‘De nieuwe inrichting’. Bij veel uitvoerend personeel bestond volgens de projectleiders de indruk dat DBM-v gepaard zou gaan met flinke bezuinigingen en dat met minder mensen meer taken zouden moeten worden uitgevoerd. Hiertoe zou onder andere bijgedragen worden door gedetineerden meer verantwoordelijkheid te geven voor het eigen gedrag. Goed gedrag wordt beloond door meer privileges. In die zin past Verbal Judo bij dit beleid, naar mening van de projectleider, doordat Verbal Judo vrijwillige medewerking van gedetineerden beoogt te krijgen en daarmee de eigen verantwoordelijkheid aanspreekt. Door deelname aan de opleiding Verbal Judo zouden medewerkers zich meer bewust worden van hun eigen mogelijkheden om de veiligheid op de werkvloer te vergroten. Daarnaast werd verwacht dat Verbal Judo een bijdrage zou leveren aan een gewenste cultuurverandering.

⁴ Het project DBM-v is inmiddels omgezet in ‘Modernisering Gevangeniswezen’ (MGW).

Er zijn meerdere methoden die gericht zijn op het vergroten van de veiligheid, naast Verbal Judo: het opstellen van een veiligheidsplan per team; versterking van het activiteitenaanbod achter de celdeur, een gewogen systeem van straffen en belonen, een strikte invoer en handhaving van de FITKIT, een fitheidstest voor gevangenispersoneel (“Veiligheidsbeleid als veranderinstrument”, 2004). Ook werd een training Omgaan met Agressie en Geweld (OAG) gegeven die raakvlakken had met Verbal Judo. De OAG-training is gericht op het omgaan met agressie tussen personeel onderling en niet op agressie tussen personeel en gedetineerden. Deze training werd landelijk ingevoerd en aangestuurd.

4.8 Draagvlak en motivatie

Om de training goed te kunnen uitvoeren is naar mening van de projectleider van het Opleidingsinstituut ten minste enig draagvlak nodig. Niet alleen bij de deelnemers maar ook bij hun leidinggevenden zoals afdelingshoofden en unit-directeuren. Dat draagvlak nodig is om effecten van de training mogelijk te maken blijkt ook uit de onderzoeksliteratuur. Miller en Rollnick (2002) wijzen er op dat Motivational Interviewing niet halfslachtig kan worden ingevoerd of met schaarse middelen, en dat verandering niet op korte termijn zal plaatsvinden. Support van de hele organisatie is nodig, inclusief alle niveaus van leidinggevenden. In veel gevangenissen zal volgens hen een grote omslag nodig zijn van een perspectief van het geloof in dwang tot een filosofie waarbij medewerkers gedetineerden stimuleren, met meer respect benaderen en een positief klimaat creëren.

Voorafgaand aan de training was enthousiasme voor Verbal Judo vooral aanwezig bij de Algemeen Directeur van de Noordelijke PI's Nederland, die in 2004 in de Verenigde Staten kennis maakte met de training. De directeur achtte deze methode ook toepasbaar en zinvol in de Nederlandse gevangenissen. In zijn inrichtingen werd destijds veel gediscussieerd over het veiligheidsbeleid. De Algemeen Directeur vond het opvallend dat het personeel een afhankelijke positie koos en het veiligheidsprobleem vooral bij het management legde (zie: Veiligheidsplan als veranderinstrument, 2004). Verbal Judo was één van de manieren waarop het bevorderen van de veiligheid meer een zaak zou worden van het personeel. De Algemeen Directeur heeft een breder draagvlak geprobeerd te krijgen door een projectleider Veiligheid aan te stellen, subsidie aan

te vragen bij het A+O fonds en door het Opleidingsinstituut de opleiding te laten verzorgen. Tevens werden diverse managementlagen geïnformeerd over het project via de bestaande communicatie- en overlegstructuren.

De projectleider Veiligheid is in januari 2006 aangesteld. Zij heeft de praktische voorbereidingen en uitvoering van de training verzorgd en heeft communicatie met de PI's verzorgd. Het A+O fonds bleek bereid de kosten voor opleiding te subsidiëren. Het hoofdkantoor DJI wilde de kosten voor vervanging van personeel te financieren. Het Opleidingsinstituut DJI was bereid de opleiding in Nederland vorm te geven. De projectleider van het Opleidingsinstituut, die zelf sportpsycholoog is en goed bekend met judo en andere (Oosterse) vechtsporten, raakte snel enthousiast. De combinatie van technieken voor agressieregulatie met judotechnieken leek hem veelbelovend, en de praktische en concrete inhoud van de training leek hem geschikt voor toepassing bij de doelgroep van gevangenispersoneel.

4.9 Continuering en follow up

Twee, vier en zes weken na een training worden follow up bijeenkomsten gehouden. Dit houdt in dat de trainer naar de afdeling komt op een dag dat een groot deel van het team aanwezig zou moeten zijn in verband met teamoverleg dat wekelijks of tweewekelijks gehouden wordt. De verwachting is dat op deze manier 50 à 60% van het team bij de follow up bijeenkomsten aanwezig is. Deze bijeenkomsten met teamleden duren 1,5 uur. Er is ook 1,5 uur follow up berekend met het afdelingshoofd. De follow ups hebben als doel om de Verbal Judo technieken levend te houden en te begeleiden in de uitvoering van het veiligheidsplan van het betreffende team. Verder wordt van het afdelingshoofd verwacht dat deze zorgdraagt voor de continuering van Verbal Judo op de werkvloer.

4.10 Kwaliteitsbewaking

Het Amerikaanse Verbal Judo Institute biedt opfrisdagen aan voor trainers. Daarin worden trainers gevraagd de acroniemen in een x-aantal minuten uit te leggen. Daardoor kan nagegaan worden of zij de inhoud goed kennen en oefenen ze om de acroniemen in meer of juist minder tijd helder uit te leggen. Nagegaan wordt of de kern begrepen is.

In Nederland worden vooralsnog geen opfrisdagen voor trainers aangeboden. Coaching en feedback vindt plaats door middel van e-mail- en telefooncontact tussen trainers en de projectleider. De projectleider kan op basis van de overdrachtsinformatie die de trainers na afronding van de training maken inspelen op zaken die hem daarin opvallen. Trainers worden geacht contact te zoeken met de projectleider wanneer zich bijzondere zaken voordoen. Trainers worden, indien nodig, actief bijgestuurd door de projectleider. Ook kan informatie uit de evaluatieformulieren van deelnemers een aanleiding voor hem zijn om contact op te nemen met de trainer.

4.11 Overige randvoorwaarden

Bij de start van de training Verbal Judo is doelbewust gekozen om vooral taakgericht bezig te zijn, zonder samenwerkingsaspecten of andere aspecten binnen het team volledig te negeren. Verbal Judo is vooral een vaardigheidstraining en geen teambuilding. In het opleidingsmateriaal wordt de trainers dan ook op het hart gedrukt om met discipline en kundigheid wel serieus te luisteren naar wat er leeft in de groep, maar er weinig cursustijd voor in te ruimen.

4.12 Kosten en subsidies

In de offerte van het Opleidingsinstituut is aangegeven dat de kosten voor ontwikkeling en uitvoering van de training €331.690 zouden bedragen voor 40 teams (475 PIW'ers en 30 afdelingshoofden), dus ca. €660,- per personeelslid. Hierin waren niet de kosten berekend die gemaakt worden doordat het personeel dat opgeleid wordt vervangen moet worden. Ook de kosten voor het huren van externe trainingslocaties zijn hierin niet doorberekend.

Bij twee fondsen werd subsidie aangevraagd. Het A+O fonds werd gevraagd de kosten voor opleiding te subsidiëren; het Europees Sociaal Fonds werd gevraagd de kosten voor vervanging van personeel te subsidiëren.

4.13 Evaluatie

Aan het eind van een training vullen de deelnemers een evaluatieformulier in. Daarnaast wordt een mondelinge evaluatie gehouden met het afdelingshoofd door de trainer. Het Opleidingsinstituut analyseert de evaluaties.

Nadat de eerste twee afdelingen waren getraind, is er een evaluatie gepland. Tevens heeft na ruim een half jaar training (april-december 2006) een tussenevaluatie plaatsgevonden. De resultaten van deze tussenevaluatie zullen worden besproken in de procesevaluatie.

Op dit moment zijn geen (wetenschappelijke) evaluaties gedaan van Verbal Judo trainingen in de Verenigde Staten. Wel e-mailde de Vice President van het Verbal Judo Institute de onderzoekers het volgende:

“Although we do no compiling of data ourselves, relying on the repeat business of our customer base and their touches as to the training being successful or not, I can offer you a bit of information on the philosophy of the company. We do no advertising. We rely solely on word-of-mouth for our expansion into other geographic occasions, and press written about the Verbal Judo program. We have grown exponentially since 1984. Actual quantifiable results are difficult to address. The best information regarding this comes from police departement that credit this training with reducing lawsuits and complaints as much as 55-77% after their offices going through the training. (..)”.

Hoofdstuk 5

Samenvatting en conclusies planevaluatie

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de onderzoeksvragen van de planevaluatie samengevat. Daarna wordt een korte conclusie gegeven.

Onderzoeksvraag 1

Wat houdt Verbal Judo in? Hoe ziet de inhoud van Verbal Judo eruit?

Verbal Judo is een methode die in Amerika is ontwikkeld door G.J. Thompson. De methode wordt gebruikt om vrijwillige medewerking van anderen te verkrijgen, conflictsituaties te vermijden en veiligheid te verhogen. Verbal Judo wordt sinds 1984 in de Verenigde Staten op grote schaal gebruikt door politiemensen en gevangenispersoneel. Verbal Judo is gebaseerd op de principes van het 'gewone' judo, waarbij het doel is om door met de aanvaller 'mee te bewegen' deze de wind uit de zeilen te nemen en controle te verkrijgen over de situatie. De training bestaat uit een groot aantal verschillende methoden die worden samengevat door acroniemen (afkortingen die samen een woord vormen). Deze zijn allen op een verschillende wijze gerelateerd aan het omgaan met weerstand. De 'GREEP' krijgt de meeste nadruk. Dit staat voor: Gerichte vraag stellen, Reden geven, Extra opties geven, Eindvoorstel doen en Passend ingrijpen. Het opleidingsinstituut DJI heeft de Amerikaanse training vertaald en instemming met het Nederlandse programma verkregen van het Amerikaanse Verbal Judo Institute. Door de vertaling van de acroniemen wijkt de formulering van de Nederlandse training af van de oorspronkelijke versie, maar de inhoud is op hoofdlijnen gelijk. Het opleidingsinstituut heeft twee onderdelen toegevoegd die niet in de Amerikaanse training worden

gebruikt: de 'Roos van Leary' (een model voor gedragsbeïnvloeding) en het opstellen van een veiligheidsplan voor de afdeling.

Onderzoeksvraag 2

Waarop is het programma Verbal Judo gebaseerd?

De inhoud van Verbal Judo bestaat uit een groot aantal methoden die erop gericht zijn op een empathische wijze vrijwillige medewerking van gedetineerden te krijgen en conflicten te voorkomen. Er is geen theoretische onderbouwing beschikbaar en het is niet duidelijk waarom juist deze methoden zijn opgenomen en andere niet. Een aantal van de elementen van Verbal Judo wordt wel teruggevonden in onderzoeksliteratuur over aanverwante methoden: algemene agressietrainingen, Motivational Interviewing, het omgaan met weerstand in opvoedingssituaties en in therapeutische behandelingen. Uit onderzoek over deze methoden en de onderliggende theorieën (met name de Reactance Theorie van Brehm) blijkt dat met name de elementen empathie tonen, het gebruik van algemene communicatieregels en methoden voor het omgaan met weerstand effectieve methoden kunnen zijn.

Onderzoeksvraag 3

Welke aspecten in de context en de uitvoering van Verbal Judo zijn van belang?

Het is van belang dat de trainers goed zijn opgeleid in de Verbal Judo-methode en de opleiding volgens het vaststaande programma geven. De Vice President van het Amerikaanse Verbal Judo Institute heeft de eerste acht Nederlandse trainers opgeleid (afkomstig van het Opleidingsinstituut DJI). Nieuwe trainers worden opgeleid door de projectleider van het Opleidingsinstituut en onder supervisie ingewerkt in de methode door collega-trainers. Er is geen gestructureerde kwaliteitsbewaking van trainers. De training wordt gegeven aan PIW-ers en hun afdelingshoofden van alle soorten afdelingen van de Noordelijke PI's, die verplicht deelnemen. Er zijn geen selectiecriteria voor deelnemers aan de training, noch voor toepassing in speciale afdelingen. De opleiding start met een voorbereidend dagdeel van de trainer en het afdelingshoofd en bestaat vervolgens uit een vierdaagse opleiding van het personeel, waarbij het afdelingshoofd de mogelijkheid heeft als co-trainer te fungeren. Aanwezigheid en draagvlak bij de deelnemers en hun leidinggevendenden is van belang. Daarnaast is follow up en kwaliteitsbewaking nodig om ervoor te zorgen dat het personeel het

geleerde op de werkvloer gaat en blijft toepassen. Afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor de kwaliteitsbewaking. De training en de trainers worden geëvalueerd door de PIW-ers met behulp van een evaluatieformulier, daarnaast wordt de training mondeling geëvalueerd (door trainer en afdelingshoofd) en schrijft de trainer een trainingsverslag voor de projectleider van het Opleidingsinstituut DJI. Verder worden er geen maatregelen getroffen of gegevens verzameld om structureel zicht te kunnen houden op de kwaliteit en effecten van de training.

Conclusies van de planevaluatie

Het belangrijkste doel van de planevaluatie was na te gaan wat de inhoud van de Verbal Judo-methode is en of deze gebaseerd is op theorieën en methoden waarvan de werkzaamheid onderbouwd kan worden met resultaten uit wetenschappelijk onderzoek. Hoewel er geen uitgewerkte theoretische onderbouwing van Verbal Judo door de ontwikkelaar is beschreven, wordt een aantal van de gehanteerde methoden teruggevonden in aanverwante methoden (algemene agressietrainingen, Motivational Interviewing, het omgaan met weerstand in opvoedingssituaties en in therapeutische behandelingen). Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze methoden gebaseerd zijn op theoretische onderbouwingen en effectief kunnen zijn. Op grond daarvan zou verwacht kunnen worden dat de genoemde elementen ook vanuit het kader van Verbal Judo effectief zouden kunnen zijn. Omdat de combinatie van de methoden, bij deze doelgroep, in deze context, niet eerder is getoetst zou vervolgonderzoek nodig zijn om dit te kunnen vaststellen. Daarbij zou nagegaan moeten worden of de methode -zoals de ontwikkelaar stelt- even zinvol is voor alle typen personeelsleden. Wellicht kan onderscheid gemaakt worden in het leergedrag en toepassing van de Verbal Judo-methode tussen personeelsleden op grond van ervaring en/of persoonlijkheidskenmerken. Als dat het geval is zou in de toekomst een selectie van personeel gemaakt kunnen worden voor wie de training het meest effectief zou zijn.

Voordat vervolgonderzoek echter zinvol is, is het nodig dat de training wordt uitgevoerd zoals is bedoeld. Of dat het geval is, wordt nagegaan in de procesevaluatie die in de volgende hoofdstukken besproken wordt.

Deel B:

Procesevaluatie

Hoofdstuk 6

Onderzoeksvragen en methode procesevaluatie

6.1 Inleiding

De centrale vraag bij een procesevaluatie is of het programma of project wordt uitgevoerd zoals bedoeld is (Wartna, 2005). Als de randvoorwaarden zijn gerealiseerd en de processen tussen alle betrokken partijen verlopen zoals voorzien, dan is er sprake van ‘programma-integriteit’ en kan men overgaan tot de fase van de effectevaluatie. Wordt een interventie (nog) niet consistent en volgens plan toegepast, dan is het in feite nog te vroeg om een betrouwbaar beeld te krijgen van de resultaten. Eerst zal dan via een (serie van) procesevaluatie(s) duidelijk moeten worden welke knelpunten zich in de praktijk voordoen en welke bijstellingen in de opzet, uitvoering en omgeving van het programma nodig zijn om het optimaal te laten functioneren.

Een procesevaluatie geeft volgens Wartna ook de gelegenheid om de werking van het programma in detail te bestuderen. Vooral bij nieuwe interventies ligt het voor de hand om betrokken partijen aan het woord te laten en op te tekenen hoe zij het programma ervaren. Van belang is dat bij een procesevaluatie niet alleen wordt gekeken naar de processen op organisatorisch niveau, maar dat men ook nagaat welke processen zich op het niveau van de deelnemers afspelen. Een proces-evaluatie moet de relaties tussen de betrokken instanties in kaart in brengen, zodat kan worden bepaald waar de samenwerking kan worden verbeterd. Maar het biedt ook de kans na te gaan hoe de deelnemers op de interventie en de projectmedewerkers reageren. Zijn de gedragsmechanismen van kracht die op grond van de programmatheorie mochten worden verwacht? De bevindingen van de procesevaluatie vormen een toets

voor de veronderstellingen die in de fase van de planevaluatie zijn geëxpliciteerd.

In de volgende hoofdstukken wordt de procesevaluatie van Verbal Judo weergegeven. Onderzocht is in hoeverre de training Verbal Judo voor PIW-ers uitvoerbaar is, of men het geleerde in de praktijk toe kan passen en wat de ervaringen zijn met Verbal Judo op de werkvloer. Afhankelijk van de uitkomsten van dit onderzoek zal bekeken worden in hoeverre een effectevaluatie zinvol en wenselijk is.

6.2 Onderzoeksvragen voor de procesevaluatie

De onderzoeksvragen voor de procesevaluatie luiden als volgt:

1. Hoe wordt Verbal Judo in de praktijk geïmplementeerd? Hoe is de implementatie voorbereid (welke doelen werden gesteld, met betrekking tot de activiteiten, actoren, inzet, planning en kosten) en uitgevoerd (in hoeverre is de implementatie uitgevoerd zoals beoogd)?
2. Slagen de getrainde medewerkers erin om Verbal Judo in de praktijk toe te passen?
3. In hoeverre hebben de betrokkenen de – subjectieve – ervaring dat de technieken van Verbal Judo hen helpen in hun werksituatie (dat wil zeggen: zij kunnen potentiële conflictsituaties gemakkelijker hanteren, ze beschikken over meer gedragsopties, kunnen meer pro-actief reageren, en er is op afdelingsniveau een visie en een verbeterplan met acties op het gebied van veiligheid)?
4. Zijn er feitelijke aanwijzingen, wat betreft de aard en omvang van incidenten, aantal ziektemeldingen en beleefd stressniveau, die aannemelijk maken dat het inrichtingspersoneel gebaat is bij Verbal Judo?

6.3 Methode

Voor de beantwoording van bovenstaande onderzoeksvragen zijn verschillende methoden gebruikt: documentanalyse, observatie en interviews met projectleiding, personeel en gedetineerden. Door deze zogenaamde multi-bronnen aanpak kan het beeld en de conclusies van de ene bron getoetst konden worden aan die van een andere bron.

Documentanalyse (t.b.v. onderzoeksvraag 1).

De projectleiding van het opleidingsinstituut en de PI's in Noord-Nederland is gevraagd om relevante informatie aan te leveren. Een precieze omschrijving van de aangeleverde documenten wordt gegeven in de bijlagen.

Observatie (t.b.v. onderzoeksvraag 1)

De onderzoekers zijn aanwezig geweest bij één opleidingsdag en bij een speciale dag voor leden van het managementteam, waarin de voortgang en knelpunten van Verbal Judo besproken werden. Het bijwonen van deze managementdag kwam in plaats van het oorspronkelijk geplande bijwonen van een follow up bijeenkomst van een afdeling. Dit gebeurde op advies van de projectleider van de Noordelijke PI's, die aangaf dat het de managementdag meer informatie zou opleveren dan de follow-up (van 1,5 uur).

Interviews (t.b.v. onderzoeksvragen 1, 2 en 3)

De documentanalyse en observatie zijn aangevuld met semi-gestructureerde face-to-face interviews met sleutelfiguren. De planning van de interviews werd door de projectleider verzorgd. Het bleek in de praktijk niet eenvoudig de interviews te plannen. Het was lastig om vervanging te organiseren voor personeel dat zou worden vrijgemaakt voor een interview. Daarnaast was het alleen mogelijk om interviews te houden in twee van de drie PI's waarin Verbal Judo werd geïntroduceerd (PI Ter Apel en PI Veenhuizen). In een van de PI's bleek geen enkel interview mogelijk doordat deze PI in juli 2007 tijdelijk werd gesloten vanwege onvoldoende brandveiligheid. De projectleiding gaf aan dat het opgeleide personeel snel werd overgeplaatst naar andere inrichtingen waardoor geen interview meer mogelijk was, of men zou gezien de personele veranderingen niet meer enthousiast zijn voor een interview over Verbal Judo.

Uiteindelijk zijn interviews gehouden met de volgende personen:

1. De projectleider Verbal Judo;
2. De projectleider Opleidingsinstituut DJI;
3. Een waarnemend Algemeen Directeur⁵;
4. Een Unit Directeur;

⁵ Het interview is gehouden met een van de drie waarnemend Algemeen Directeuren van de Noordelijke PI's: de contactpersoon voor de projectleider Verbal Judo.

5. Twee afdelingshoofden;
6. Acht getrainde medewerkers;
7. Zes gedetineerden.

De beschrijvende gegevens van de geïnterviewden zijn opgenomen in tabel 1, 2 en 3 (zie bijlage 7).

Vanwege de beperkte omvang van het onderzoek konden niet alle interviews individueel gehouden worden. Daarom werd gekozen om naast twee individuele interviews ook in duo's te interviewen (de projectleiders werden samen geïnterviewd evenals de twee afdelingshoofden en twee PIW-ers) en in groepen (vier personeelsleden werden samen geïnterviewd, evenals de zes gedetineerden).

Het groepsinterview met gedetineerden had tot doel na te gaan of een dergelijk interview uitvoerbaar was en informatie zou kunnen geven over de mate waarin zij hebben ondervonden dat het personeel de nieuwe technieken van Verbal Judo toepast. De groep is te klein om conclusies uit te trekken, maar werd exploratief opgenomen om in te kunnen schatten of gedetineerden geschikt zijn als bron in een mogelijk vervolgonderzoek. Bij het interview was om veiligheidsredenen één PIW-er aanwezig.

Dataregistratie (t.b.v. onderzoeksvraag 4)

Onderzoeksvraag 4, naar mogelijk feitelijke aanwijzingen over incidenten, ziekmeldingen en stressbeleving is in dit onderzoek alleen te beantwoorden met een voorzichtige indruk en niet op een wetenschappelijk onderbouwde wijze. Hier is van tevoren rekening mee gehouden. De genoemde maten (met name ziekmeldingen) zouden te onnauwkeurig kunnen zijn om mogelijke effecten aan te kunnen tonen. Daarnaast zijn de aantallen naar verwachting te klein om een statistisch effect aan te tonen, en is de meetperiode te kort om andere variabelen zoals seizoensinvloeden uit te sluiten. Daarom is besloten deze onderzoeksvraag indirect te beantwoorden door geïnterviewden te vragen of zij de indruk hebben dat er feitelijke aanwijzingen zijn dat Verbal Judo effectief is. Om na te gaan of registraties van de PI's bruikbaar zouden zijn voor een eventueel vervolgonderzoek zijn registraties over ziekteverzuim, straffrapporten, meldingen van voorvallen en incidenten, ordemaatregelen en beklagzaken opgevraagd. Er is om de hiervoor

genoemde redenen besloten om voor deze procesevaluatie geen statistische analyses uit te voeren op deze data.

6.4 Analyse

Voorafgaand aan alle interviews zijn interviewleidraden opgesteld met de gespreksonderwerpen. Deze gespreksonderwerpen zijn opgenomen in bijlage 5. Aan de hand van de interviews, observaties en de geleverde documenten zijn de onderzoeksvragen zo concreet mogelijk beantwoord. Sommige vragen bleken gemakkelijk te beantwoorden met ‘harde’ gegevens, op andere vragen waren antwoorden vanuit verschillende bronnen meer gevarieerd. In de analyse zijn vooral de convergente gegevens meegeteld. Waar informatie inconsistent was, zijn voorzichtiger interpretaties gedaan of achterwege gelaten. Verder was het mogelijk om, in het geval er meerdere mensen binnen één groep zijn bevraagd, enkele ‘straight-forward’ antwoorden uit de interviews tot op zekere hoogte te kwantificeren. De hoeveelheid kwantitatieve data en het aantal respondenten is niet genoeg om uitgebreide statistische analyses te doen. Wel kunnen op basis van een voorzichtige inschatting hypothesen worden geformuleerd die in vervolgonderzoek nader onderzocht zouden kunnen worden.

6.5 Leeswijzer procesevaluatie

In de volgende hoofdstukken zullen de onderzoeksvragen chronologisch beantwoord worden. In hoofdstuk 7 wordt de implementatie beschreven (onderzoeksvraag 1). In hoofdstuk 8 wordt besproken in hoeverre de medewerkers erin slagen Verbal Judo in de praktijk toe te passen (onderzoeksvraag 2). Hoofdstuk 9 gaat over de eerste indrukken en ervaringen van personeel met Verbal Judo. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens de subjectieve ervaringen wat betreft mogelijke effecten, inclusief die van gedetineerden (onderzoeksvraag 3) en feitelijke aanwijzingen voor mogelijke effecten van Verbal Judo (onderzoeksvraag 4) besproken. In hoofdstuk 10 worden de antwoorden op de onderzoeksvragen van de procesevaluatie samengevat. Hoofdstuk 11 gaat tot besluit in op de vraag of de resultaten van de plan- en procesevaluatie aanleiding geven tot het verrichten van een effectevaluatie.

Hoofdstuk 7

Implementatie

7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de eerste onderzoeksvraag beantwoord worden: hoe wordt Verbal Judo in de praktijk geïmplementeerd? Hiertoe worden de activiteiten (voorbereiding en uitvoering), actoren, inzet, planning en kosten beschreven. Per onderdeel zal eerst bekeken worden of de implementatie is uitgevoerd zoals beoogd, en vervolgens of hiermee ook het doel bereikt is en wat de ervaringen zijn met de uitvoering.

7.2 Activiteiten

7.2.1 Voorbereidingen

De voorbereiding van de training heeft drie maanden geduurd. In deze periode (januari t/m maart 2006) heeft de projectleider van het Opleidingsinstituut het Amerikaanse opleidingsmateriaal bestudeerd, contacten gelegd met het Verbal Judo Institute in de Verenigde Staten en trainers geselecteerd. De trainers zijn in maart 2006 in vier dagen opgeleid door de Vice President van het Verbal Judo Institute die naar Nederland was overgekomen. Vervolgens heeft de projectleider van het opleidingsinstituut DJI de Nederlandse variant van de Verbal Judo training ontwikkeld en nieuwe trainers opgeleid. Het conceptprogramma is eerst voorgelegd aan de eerste groep trainers. Ook is er overleg gevoerd met het Amerikaanse instituut over de vertaling.

De voorbereidingsfase is kort geweest. Door de snelle start van de implementatie zijn volgens de waarnemend Algemeen Directeur niet alle randvoorwaarden optimaal gerealiseerd, bijvoorbeeld:

- De Locatie Directeuren hebben onvoldoende beseft dat de Unit Directeuren meer betrokken hadden moeten worden. Uit de eerder genoemde dag die voor het managementteam werd georganiseerd is gebleken dat veel Unit Directeuren niet voldoende op de hoogte waren en nog nooit van het stuk 'Veiligheidsbeleid als veranderinstrument' hadden gehoord. De Locatie Directeuren hebben ook onvoldoende beseft dat er veiligheidsplannen gemaakt zouden worden in de training.
- De veranderingsbereidheid was bij een aantal teams laag. Men had er wellicht beter aan gedaan (volgens de waarnemend Algemeen Directeur) eerst aandacht te besteden aan de cultuur, zodat Verbal Judo meer draagvlak zou krijgen.

7.2.2 Periode van uitvoering

In april 2006 zijn de eerste twee groepen volgens plan van start gegaan. Deze zijn geëvalueerd, maar hiervan is geen schriftelijk verslag beschikbaar. De projectleider heeft laten weten dat geen inhoudelijke wijzigingen zijn aangebracht maar dat enkele oefeningen (praktijkvoorbeelden) zijn toegevoegd.

De overige 32 groepen zouden in een korte periode van 6 tot 9 maanden getraind worden. In de praktijk bleek dat niet mogelijk te zijn. In totaal zijn in de periode september 2006-september 2007 15 groepen getraind. Nog 11 groepen worden gepland in het najaar van 2007. Vijf groepen zijn voor onbepaalde tijd uitgesteld omdat een intern veranderingsproces binnen de betreffende PI prioriteit vroeg. Een groep is afgelast wegens sluiting van de betreffende PI. Als de huidige planning gehaald wordt heeft de training van 31 groepen 16 maanden in beslag genomen, dus bijna twee maal zo lang als verwacht.

Een belangrijke reden voor de vertraging was dat personeel lastig vervangen kon worden. De Dienst Vervoer & Ondersteuning zou vervangend personeel leveren. In het najaar van 2006 bleek bij deze dienst echter een groot tekort aan menskracht te zijn, met name doordat veel personeel na het uitkomen van het rapport over brandveiligheid naar aanleiding van de Schipholbrand in 2005, snel getraind moest worden in bedrijfshulpverlening (BHV). Na overleg met de verschillende Locatie Directeuren is besloten om de

vervanging van het personeel zelf op te vangen (een vervangingspool met van elke afdeling één medewerker). Dit bleek in de praktijk niet volledig te zijn gelukt. Een deel van de PIW-ers van de te trainen afdelingen moest op BHV-training, en er was sprake van personele krapte in het algemeen. Doordat de planning vertraagd is, is volgens beide projectleiders de kracht en de aandacht voor de implementatie afgenomen.

7.3 Doelgroep

In eerste instantie zou al het personeel van alle locaties van de Noordelijke PI's worden opgeleid in Verbal Judo. Omdat niet alle beoogde subsidies werden verkregen (waarover meer in 7.11) is besloten te starten met het opleiden van alleen PIW-ers en hun afdelingshoofden. Deze doelgroep werd inderdaad zoals beoogd getraind, maar het lukte niet (zoals hiervoor werd vermeld) om de gehele doelgroep te trainen in de geplande periode.

7.4 Organisatorische inbedding

In grote lijnen zijn de medewerkers en organisaties zoals gepland betrokken bij de implementatie. Er hebben echter twee belangrijke wijzigingen plaatsgevonden:

- Kort na de start van de eerste training heeft de Algemeen Directeur van de Noordelijke PI's een functie bij een andere organisatie aanvaard. Zijn taken zijn verdeeld over de Locatie Directeuren van de Noordelijke PI's. Formeel gezien was een van hen eindverantwoordelijk voor de implementatie van Verbal Judo. In de praktijk was, zo gaf de projectleider Veiligheid aan, een ander Waarnemend Algemeen Directeur de contactpersoon voor de projectleiding.
- De Dienst Vervoer & Ondersteuning zou de vervanging van het personeel op zich nemen van de mensen die op de trainingsdagen waren ingeroosterd. Hier hebben zich problemen voorgedaan die hiervoor werden vermeld.

7.5 Inzet en samenwerking van de actoren

De samenwerking tussen de projectleider Veiligheid en de projectleider van het opleidingsinstituut is uitgevoerd volgens plan. Het verdelen van de verantwoordelijkheden tussen de twee projectleiders is naar beider tevredenheid verlopen.

Het vertrek van de Algemeen Directeur kort na de start van Verbal Judo heeft consequenties gehad voor implementatie. Hoewel het stimuleren van draagvlak voor Verbal Judo werd overgenomen door de waarnemend Algemeen Directeuren, is dit volgens de projectleiders toch niet voldoende stevig neergezet. De versnippering van de verantwoordelijkheden over de drie waarnemend Algemeen Directeuren en de volle agenda's van deze verantwoordelijken (tijdelijk een dubbele functie: waarnemend Algemeen Directeur en Locatie Directeur), hebben ertoe bijgedragen dat Verbal Judo niet bovenaan de prioriteitenlijst stond. Meerdere factoren waren hier debet aan, zoals de aandacht die in deze periode uitgegaan is naar brandveiligheid naar aanleiding van de Schipholbrand die veel onrust in het gevangeniswezen veroorzaakte en veel werk met zich meebracht.

7.6 Context

De start van de Verbal Judo trainingen vond plaats in een periode dat er veel ontwikkelingen gaande waren in het Gevangeniswezen:

- Ten tijde van de ontwikkeling van de training Verbale Judo, werden PIW-ers getraind in 'Omgaan met Onderling Agressie en Geweld' (OAG). Om te voorkomen dat het OAG-traject en het Verbale Judo-traject elkaar zouden overlappen, is gestart met de Verbale Judo direct na de OAG-trainingen.
- De brand in het uitzetcentrum op Schiphol in 2005 en het rapport hierover heeft verstrekkende gevolgen gehad:
 - De aandacht van de directie zou zijn verschoven naar brandveiligheid;
 - Enkele locaties zijn (tijdelijk) gesloten;
 - Door de (tijdelijke) sluiting van een aantal locaties vanwege brandveiligheid moesten op een van de locaties plotseling grote groepen mensen in vreemdelingenbewaring opgenomen worden;
 - Medewerkers moesten in korte tijd getraind worden in Bedrijfshulpverlening (BHV);
 - DV&O kon geen vervanging van personeel voor Verbal Judo leveren.
- Het programma Detentie en Behandeling op Maat voor volwassenen werd stopgezet vanwege weerstand bij personeel (o.a. een negatief advies van de ondernemingsraad).

- Het personeel heeft volgens één van de projectleiders weinig steun van de overheid ervaren (CAO-perikelen, protestacties, stakingen).
- Het is belangrijk om deze ontwikkelingen te vermelden, omdat ze volgens de geïnterviewden van invloed zijn geweest op de uitvoering van de training en de tijdsinzet en motivatie van directie en personeel. Hierop wordt later in dit hoofdstuk ingegaan.

7.7 Communicatie met de locaties

De communicatie met de locaties is vrijwel volledig volgens plan verlopen:

- De locatiedirecteuren hebben in een vroegtijdig stadium informatie over Verbal Judo gekregen van de toenmalig Algemeen Directeur. Het document 'veiligheidsbeleid als veranderinstrument' uit december 2004 is daarbij leidend geweest. De projectleider Veiligheid heeft diverse memo's over de stand van zaken rond Verbal Judo verstuurd naar de Locatie Directeuren en de Unit Directeuren. De stand van zaken is in verschillende MT-vergaderingen kort besproken en is op intranet vermeld (werd door een PIW-er aangegeven).
- Er was voor gekozen om de Locatie Directeuren en de afdelingshoofden direct te benaderen, waardoor de Unit Directeuren als tussenliggende laag indirect geïnformeerd zouden worden van boven- en onderaf met het doel draagvlak te verkrijgen. Dit bleek in de praktijk onvoldoende bereikt te zijn. Daarom heeft de projectleiding besloten in april 2007 een extra bijeenkomst te organiseren waarin de bekendmaking met de methodiek centraal zou staan, met daarnaast aandacht voor de kwaliteitsbewaking en implementatie van Verbal Judo. De Unit Directeuren hebben geen verantwoordelijkheid op beslisniveau ten aanzien van Verbal Judo, maar waar het gaat om de toepassing van Verbal Judo in de praktijk vervullen zij wel een belangrijke rol. Zij zien toe op de kwaliteitsbewaking in de praktijk door de afdelingshoofden.
- De projectleider van het opleidingsinstituut heeft alle locaties aangeboden om een introductie te verzorgen over Verbal Judo (bij de evaluatiedag/afsluiting van het OAG-

traject). De helft van de locaties heeft gebruik gemaakt van dit aanbod. De afdelingshoofden zijn globaal geïnformeerd door de projectleider van het opleidingsinstituut. De afdelingshoofden zijn tevens meer in detail ingelicht in het voorbereidende dagdeel met de trainer. Hier is de inhoud besproken, de planning van de training en wat er van het afdelingshoofd verwacht zou worden. Hierbij is ook een A4 met informatie over Verbal Judo voor PIW-ers verstrekt. Uit de interviews met de PIW-ers bleek overigens dat niemand zich kon herinneren deze informatie ontvangen te hebben.

- De PIW-ers hebben thuis een uitnodiging ontvangen voor de training met logistieke informatie, (zeer) beknopte informatie over Verbal Judo en het adres van de website van het Verbal Judo Institute.

7.8 Vormgeving van de training

7.8.1 *Selectie van trainers*

De selectie van de trainers is volgens plan gedaan door de projectleider van het opleidingsinstituut. Het Verbal Judo Institute had aangegeven dat er geen specifieke selectie-eisen voor trainers nodig waren, behalve dat de trainers die geselecteerd worden, zowel het Gevangeniswezen als het Verbal Judo Institute kunnen vertegenwoordigen. De trainers moeten goede communicatievaardigheden hebben en geloofwaardig ('credible') zijn bij de ontvangers van de training. Deze geloofwaardigheid is belangrijker dan de technische vaardigheden van de trainer, volgens de Vice President van het Verbal Judo Institute.

Bij de selectie van de trainers heeft de projectleider er bewust voor gekozen om vooral trainers aan te stellen die het OAG-traject in het Noorden begeleid hadden, ervan uitgaande dat deze trainers meer bekend zouden zijn met de situatie in het Noorden. Volgens de projectleider is dit minder goed uitgekomen dan verwacht. Deze trainers bleken erg betrokken bij de teams en wat er in de organisatie speelde, waardoor het 'aanleren van de stapjes van Verbal Judo' soms niet goed gebeurde, en er teveel in gesprek is gegaan over de sfeer op de afdeling. Hierdoor kregen de weerstanden in de teams soms teveel aandacht. Er is om die reden besloten om met één trainer niet door te gaan.

7.8.2 Voorbereidend programma

De afdelingshoofden zijn van informatie voorzien in het voorbereidende dagdeel met trainers, zoals de bedoeling was. Hoewel dit voorbereidende dagdeel als waardevol is ervaren door de geïnterviewde afdelingshoofden, hebben beide afdelingshoofden dit als onvoldoende basis ervaren voor het co-traineren tijdens de training. Volgens de projectleider van het opleidingsinstituut is het niet zo dat het afdelingshoofd altijd als 'co-trainer' zou moeten optreden. Hierover maken de trainer en het afdelingshoofd juist afspraken in het voorbereidende dagdeel. Het afdelingshoofd kan dus tijdens de training een rol innemen die hij of zij verkiest (op de achtergrond, 'naast' de trainer of juist in de groep). De trainer blijft de expert over de inhoud van Verbal Judo. Tussen en na afloop van de training is het afdelingshoofd (verplicht) de sleutelfiguur om Verbal Judo te borgen, maar tijdens de training hoeft het afdelingshoofd niet als co-trainer te fungeren. Desalniettemin hadden de geïnterviewde afdelingshoofden liever gezien dat zij van tevoren de training in zijn geheel gekregen hadden (zonder hun team), zodat zij het materiaal zouden beheersen tijdens de teamtraining en zelf ook vooraf hadden kunnen oefenen met de acteurs. Het bleek voor hen in de praktijk lastig om de aandacht op het proces te richten terwijl de inhoud ook eigen gemaakt diende te worden.

7.8.3 Uitvoering programma

De trainershandleiding kent een strak programma, de trainers zijn geïnstrueerd om hier zo min mogelijk van af te wijken. Omdat er geen volledige controle is op de uitvoering van de training kan niet met zekerheid gezegd worden of de training door de trainers wordt gegeven zoals bedoeld. Uit de observatie van de onderzoekers tijdens een trainingsdag bleek dat slechts vier van de dertien onderdelen van het dagprogramma werden behandeld. Tevens werden andere oefeningen gekozen dan in het programma werd aangegeven. Hoewel de kern van de training (de GREEP) wel aan bod kwam werd veel meer tijd dan beoogd besteed aan het bespreken van weerstand zodat het lang duurde voor de aandacht naar Verbal Judo ging. De onderzoekers kregen de indruk dat veel werk gemaakt werd van het creëren van een goede verhouding tussen trainers en deelnemers aan de training (relatief lange pauzes, er werd niet ingegrepen wanneer de pauzes of opdrachten uitliepen, veel aandacht voor vragen van de groep die niet direct met Verbal Judo te maken hadden maar meer met de organisatie, de directie, etc). De trainers zijn van tevoren

geïnstreerd om ‘mee te veren’ met de energie van de groep in plaats van met de eigen energie. De onderzoekers menen dat dit er in sommige gevallen ook toe kan leiden dat trainers een passievere houding aannemen dan gewenst. In een dergelijke sfeer zouden weerstanden wel eens beter kunnen gedijen dan wanneer men sneller zou overgaan tot de inhoud van de training (bijvoorbeeld een rollenspel met de GREEP). Overigens was de groep groot (22 personeelsleden), wat de uitvoering voor de twee trainers niet gemakkelijk maakte. Hierdoor duurde de kennismaking lang en werd twee uur uitgelopen op het programma. Door uitloop van pauzes en oefeningen en de uitgelopen kennismakingsronde werd deze eerste dag drie uur besteed aan onderwerpen die niet op het programma stonden.

De trainers maken verslagen van de uitvoering van de training. De projectleider van het Opleidingsinstituut grijpt in als teveel van het programma werd afgeweken. Deze heeft de indruk dat het programma op hoofdlijnen wordt gevolgd. Dit komt duidelijk niet overeen met de observatie van de onderzoekers. Duidelijk is dat er onvoldoende zicht is op de programma-integriteit.

Het is niet de bedoeling dat er teveel aandacht geschonken wordt aan teamprocessen in de training. Hiervoor zou de parkeerflap uitkomst moeten bieden. Dit blijkt niet overal te werken. Bij navraag bij een deel van de PIW-ers en afdelingshoofden, blijkt de helft hiervan te vinden dat er teveel aandacht geschonken is aan teamprocessen. Met name in de eerste twee dagen werd de training in sommige gevallen beschreven als een ‘klagenuurtje’. Volgens één van de afdelingshoofden en één van de PIW-ers heeft dit teveel aan aandacht voor de weerstand ervoor gezorgd dat er te weinig tijd overbleef voor het aanleren van Verbal Judo. De negatieve sfeer overheerste in het begin de training, waardoor teams moeite hadden met het richten van de aandacht op de inhoud van de training. Dit leidde ertoe dat de trainer in tijdnood kwam bij de Verbal Judo onderdelen. Ook dit werd duidelijk bevestigd in de observatie van de trainers bij de trainingsdag: hoewel de trainers hun best deden weerstanden af te kappen, werd er toch meer dan een uur tijd aan besteed.

7.8.4 Veiligheidsplan

Het opstellen van het veiligheidsplan is niet overal goed gelukt. Volgens de projectleiders was het overkoepelende idee van de voormalige Algemeen Directeur ('veiligheidsbeleid als veranderinstrument') niet voldoende gecommuniceerd. De projectleider van het Opleidingsinstituut staat volledig achter het idee van het veiligheidsplan, maar is zich ervan bewust dat er geen format is en het daardoor nu nog te vrijblijvend is. Van de tien geïnterviewde PIW-ers en afdelingshoofden geven er twee aan dat zij wel een veiligheidsplan hebben ontwikkeld en het ontwikkelen hiervan zinvol vonden, bij twee geïnterviewden is geen veiligheidsplan gemaakt, en bij de overige zes geïnterviewden is het veiligheidsplan niet voldoende uit de verf gekomen. Deze zes mensen vonden dit onderdeel weinig zinvol of niet goed uitgevoerd. Drie personen maakten duidelijk dat zij de inhoud wel goed vonden, maar niet binnen de Verbal Judo training vonden passen. Geïntegreerd in de training was er te weinig tijd voor, men gaf aan 'dat het er ook nog even erbij moest'. Volgens één van de twee afdelingshoofden was de combinatie van Verbal Judo en het Veiligheidsplan overbodig, ze complementeerden elkaar niet. Het zijn onderdelen die apart behandeld zouden moeten worden, zodat ze beide niet aan waarde verliezen.

7.8.5 Teamsgewijs trainen

Er waren vooraf goede argumenten om de training teamsgewijs uit te voeren:

- Alle medewerkers in een team worden tegelijk getraind, waardoor voorkomen wordt dat ongetrainde medewerkers de getrainde medewerkers beïnvloeden en iedereen weer in 'oud gedrag' vervalt;
- Er is veel casuïstiek beschikbaar, teamleden leveren voorbeeldsituaties aan die men allemaal kent;
- Er kan specifiek aandacht besteed worden aan zaken die in dat team aandacht vragen;
- Voor het opstellen van het veiligheidsplan is het essentieel dat het hele team aanwezig is, zo kunnen proceseigenaren van bepaalde onderdelen in een team aangewezen worden.

In de praktijk bleek echter dat het teamsgewijs trainen ook forse nadelen met zich meebracht met betrekking tot vervanging en weerstand:

- De logistiek van het volledig uitroosteren van een heel team op de trainingsdagen is lastig, maar bleek nog moeilijker dan verwacht;
- Eén van de afdelingshoofden meldde dat het teamsgewijze trainen op zijn afdeling wellicht geen goede keuze was. Het was voor het team te gemakkelijk om te vervallen in klagen, hetgeen veel tijd gekost heeft waardoor het aanleren van Verbal Judo in het gedrang is gekomen. Een aantal PIW-ers gaf ook aan dat er teveel aandacht is geweest voor klagen en weerstanden in de training. Ook uit de tussenevaluatie bleek dat de weerstanden in de teams het rendement van de training te laag gemaakt hebben zodat de projectleider van het opleidingsinstituut 'de noodklok luidde' (zie 7.9.2).
- De teamgrootte is variabel, waardoor er soms relatief grote groepen mensen worden getraind. Bij hele grote groepen worden twee trainers ingezet. Deze trainers verzorgen dan samen de training; de groep wordt niet opgesplitst (behalve bij bepaalde opdrachten). De onderzoekers veronderstellen dat dit van invloed is op het verloop van de training: niet alleen wat betreft logistiek (het duurt bijvoorbeeld langer voordat iedereen terug is in het lokaal na een pauze), maar ook wat betreft leeromgeving en mogelijkheden voor interactie met de groep. Wanneer er niet teamsgewijs getraind zou worden zou dit probleem ondervangen kunnen worden.

7.8.6 Aanwezigheid en uitval

De aanwezigheid van deelnemers bij de training is geregistreerd door de trainer, per dagdeel. In bijlage 7, tabel 5, staan de percentages aan- en afwezigheid vermeld. De gemiddelde aanwezigheid van de PIW-ers was 84%. Dat is ongeveer gelijk aan die van de Afdelingshoofden: 83%.

7.8.7 Certificering

Het is de bedoeling dat alléén de PIW-ers die de training volledig hebben bijgewoond, een certificaat krijgen. Hierover zijn geen gegevens aangeleverd. Eén van de PIW-ers meldde dat er in zijn groep

certificaten waren meegenomen naar de uitreiking voor alle teamleden, inclusief de stagiaire die er slechts één dag bij was geweest. Dit werd als slordig ervaren en zorgde ervoor dat het certificaat niet erg serieus werd genomen. Andere PIW-ers hebben ook aangegeven dat ‘weer een papiertje’ weinig toevoegt en niet erg belangrijk gevonden wordt.

Aan eventuele kleine programmawijzigingen worden verder geen consequenties verbonden. Alleen wanneer het programma in sterke mate afwijkt van Verbal Judo wordt er geen certificaat uitgereikt. In één geval is er besloten helemaal niet verder te gaan met Verbal Judo, maar de tijd te gebruiken om aandacht te geven aan teamprocessen. Dit was een afdeling van de Blokhuispoort, die toen met sluiting bedreigd werd en inmiddels ook daadwerkelijk gesloten is.

7.9 Kwaliteitsbewaking

7.9.1 *Kwaliteit van trainers*

Uit het email-interview met de Vice President bleek dat hij de trainers die hij opleidde zeer capabel achtte (‘highly trained and very intelligent’) en alle vertrouwen in hun kwaliteiten had om het Verbal Judo materiaal te kunnen doceren en toe te passen.

In een tussenevaluatie in januari 2007, gedaan door de twee projectleiders, zijn de beoordelingen opgenomen die de PIW-ers aan de inhoud van de training en aan de kwaliteit van de trainers hebben gegeven, na afloop van de training. In bijlage 7 wordt een overzicht gegeven van deze cijfers. De beoordeling van de trainers is over het algemeen hoog, gemiddeld 4.11 op een schaal van 1 tot 5 en het laagste gemiddelde van een afdeling was 3.3. Op basis van deze gegevens kan men stellen dat de PIW-ers over het algemeen tevreden waren over de kwaliteit van de trainers. Hierbij dient wel de kanttekening geplaatst te worden dat de tevredenheid over de training en de trainers niet per se de daadwerkelijke kwaliteit hoeft weer te geven.

De gegevens uit de interviews met de afdelingshoofden en de PIW-ers ondersteunen de algemene tendens, men vond de trainers over het algemeen zeer capabel. Uit deze interviews kwam echter ook naar voren dat de trainers niet altijd beschikten over voldoende

geloofwaardigheid bij het team. Twee PIW-ers gaven aan dat de trainers wel kennis van zaken hadden, maar niet voldoende aansluiting vonden bij het team. Als redenen hiervoor werden genoemd een gebrek aan kennis van de doelgroep en een te theoretische manier van werken. De twee afdelingshoofden gaven ook aan dat de trainers inhoudelijk goed waren, maar niet altijd sterk ('zwaar') genoeg voor de doelgroep (PIW-ers). De PIW-ers speelden soms spelletjes met de trainers, de trainers reageerden soms teveel op de getoonde recalcitrantie. Dit kwam hun geloofwaardigheid bij deze teams niet ten goede.

De trainers worden geacht contact op te nemen met de projectleider van het opleidingsinstituut wanneer er zaken spelen in het team waardoor de training niet zoals gepland uitgevoerd kan worden. De trainers zijn geïnstrueerd om zich strak aan het programma te houden. Zoals al uit paragraaf 7.8.3 bleek, hielden de trainers die de trainingsdag verzorgden die door de onderzoekers werd bijgewoond, zich slechts voor een klein deel aan het programma. Op basis van deze ene observatie kunnen geen uitspraken gedaan worden over de kwaliteit van de trainers in het algemeen. Wel is duidelijk dat er onvoldoende zicht is op de uitvoering van de training.

7.9.2 Kwaliteit van de training

De eerste twee groepen (in april/mei 2006) zijn geëvalueerd. Deelnemers waren niet alleen positief over de trainers maar ook over de inhoud van de training (zie Tabel 4 in bijlage 7). De verdere uitrol van de training startte in september 2006. Begin 2007 is een tussenevaluatie gedaan door de projectleider van het opleidingsinstituut. Deze evaluatie was gebaseerd op de terugkoppeling van de ervaringen van de trainers en de schriftelijke evaluatieformulieren van de deelnemende groepen. Vanaf de start in september werd, volgens de projectleider van het opleidingsinstituut, een 'negatief verschijnsel' zichtbaar: in vergelijking met de pilotfase nam de *tevredenheid* met de training af en de *weerstand* toe. De redenen daarvoor zijn niet bekend. In enkele gevallen dreigde het rendement van de Verbal Judo training volgens de trainers volledig verloren te gaan en moesten de trainers noodgedwongen afwijken van het programma. Naar aanleiding van deze bevindingen is door de projectleider van het opleidingsinstituut in januari 2007 '*de noodklok geluid*'. Dit betrof met name *weerstand* (tegen de training, het management en 'Den Haag': weigering van

het personeel een veiligheidsplan te maken omdat de directie hun inspanningen niet serieus zou nemen; wantrouwen van personeel jegens de leiding; het gevoel verplicht naar cursus gestuurd te zijn, idee dat personeel ontslagen wordt terwijl geld besteed wordt aan deze cursus) en *gebrek aan inzet* (afwezigheid, niet maken van praktijkopdrachten, geen follow up bijeenkomsten). Voor bovengenoemde weerstanden werden diverse mogelijke oorzaken genoemd, zoals veranderingsmoeheid, onzekerheid bij personeel in verband met bezuinigingen en bestemmingswijzigingen, relatief veel verschuivingen op leidinggevend niveau, en te weinig betrokkenheid van de leidinggevenden bij Verbal Judo.

Hierbij dient naar mening van de onderzoekers de kanttekening geplaatst te worden dat de tevredenheid in kleine mate afnam en niet op alle locaties (zie tabel 4, bijlage 7). De gemiddelde tevredenheid met de training lag ook na de pilotfase relatief hoog. De projectleider Veiligheid was ook van mening dat de conclusies uit het evaluatierapport wat scherp gesteld waren. De conclusies lijken vooral gebaseerd op geluiden uit de praktijk die via de trainers werden teruggekoppeld naar de projectleider van het opleidingsinstituut.

Het evaluatieverslag is besproken binnen het management van de Noordelijke PI's. Alhoewel men de conclusies te scherp vond neergezet zijn een aantal verbeterpunten doorgevoerd die gericht waren op het vergroten van de betrokkenheid van het management, het uitvoeren van de follow up bijeenkomsten en het minder aandacht geven aan weerstand binnen de training. De weerstanden leken overigens vooral te leven in twee van de drie clusters, en ook niet overal binnen deze clusters (zo bleek uit de interviews).

Volgens de onderzoekers zou enige voorzichtigheid bij het interpreteren van de evaluatiegegevens over deze 'omslag' betracht moeten worden. Allereerst is het nog maar de vraag of de tevredenheid significant is afgenomen (op basis van de evaluatiegegevens in tabel 4 van bijlage 7 is dit in ieder geval niet te zeggen). Of de weerstanden daadwerkelijk zijn toegenomen, is ook niet zeker. Op sommige afdelingen bleek er sprake van stevige weerstand, op andere afdelingen was dit echter geheel niet het geval. Indien er inderdaad sprake is van een omslag in de waardering van de training, is onduidelijk waardoor dit wordt veroorzaakt. Het is zo dat er in de periode tussen de pilots en de rest van de groepen veel

gebeurd is rondom de invoering van DBM-v, maar op grond van dit onderzoek kan niet vastgesteld worden dat dit soort externe gebeurtenissen inderdaad als oorzaak voor een mogelijk toenemende weerstand zijn aan te merken.

7.9.3 Follow up bijeenkomsten en kwaliteitsbewaking

Afdelingshoofden zijn primair verantwoordelijk gesteld voor kwaliteitsbewaking en follow up. Tijdens de follow up bijeenkomsten met de trainer, zou anderhalf uur met het team en daarnaast ook anderhalf uur met het afdelingshoofd gesproken worden. Dit laatste onderdeel heeft in de praktijk niet altijd plaatsgevonden. Ook de aanwezigheid van de afdelingshoofden en de PIW-ers bij de follow up bijeenkomsten is volgens de projectleiders onder de maat geweest. De projectleiders zijn bij aanvang uitgegaan van aanwezigheid van 50-60% van de PIW-ers. In de praktijk is dit door roosterproblemen en werkdruk niet altijd gehaald. De aanwezigheid bij de follow up bijeenkomsten is niet geregistreerd.

Uit de interviews met de afdelingshoofden en PIW-ers komt een beeld naar voren van de follow up bijeenkomsten dat sterk varieert per afdeling. De bijeenkomsten gaan niet altijd door, gaan soms door zonder de trainer en soms zonder het afdelingshoofd. Vijf van de acht geïnterviewde PIW-ers vonden de follow up bijeenkomsten niet zoveel voorstellen. Twee PIW-ers hadden helemaal geen follow up bijeenkomst bijgewoond. Eén PIW-er vond de follow up bijeenkomsten wél zeer nuttig en had graag gezien dat er meer bijeenkomsten waren gerealiseerd, omdat de inhoud van Verbal Judo nu wegzakt in zijn team.

Beide geïnterviewde afdelingshoofden geven aan dat zij PIW-ers motiveren om Verbal Judo toe te passen door hen individueel aan te spreken en in algemene zin te vragen hoe PIW-ers situaties hebben aangepakt. Er wordt niet direct gevraagd: 'Heb je wel Verbal Judo toegepast?' omdat dit op weerstand zou stuiten. Eén van de geïnterviewde PIW-ers gaf ook aan dat afdelingshoofden met dit soort vragen "niet zouden moeten aankomen". Er wordt soms in vergaderingen over gesproken, maar Verbal Judo vormt geen structureel onderdeel van overleggen. Dit heeft voor een deel te maken met weerstanden in de teams.

Uit de interviews met alle PIW-ers kwam naar voren dat er geen structurele aandacht voor Verbale Judo is in de praktijk. Het merendeel van de PIW-ers gaf aan dat zij er niets meer over horen, 'ook niet van boven'. Eén van de acht geïnterviewde PIW-ers gaf wel aan dat het afdelingshoofd wekelijks een uur teamoverleg heeft ingesteld, waarin voorvallen worden besproken. Hierin is volgens de geïnterviewde ruimte voor feedback op elkaar. Een andere geïnterviewde gaf aan dat er zo nu en dan gevraagd werd of iets op een andere manier geformuleerd zou kunnen worden (in rapportages, verzoekbriefjes).

7.10 Monitoring en evaluatie training

7.10.1 Verzamelen van gegevens

Tijdens de training houdt de trainer aanwezigheidsgegevens bij. De projectleider van het Opleidingsinstituut krijgt van de trainers een verslag van het verloop van de training. Hiervoor is geen format. Daarnaast worden op de laatste dag van de training evaluatieformulieren ingevuld door de PIW-ers. Deze evaluatieformulieren leveren volgens de projectleider van het opleidingsinstituut niet voldoende 'hard' materiaal op: wanneer de trainer bijvoorbeeld veel aandacht heeft besteed aan groepsprocessen, kan dit als positief gewaardeerd worden, terwijl dit eigenlijk niet de bedoeling is. Daarnaast wordt de training mondeling geëvalueerd door de trainer en het afdelingshoofd.

7.10.2 Tussenevaluatie voorjaar 2007

Zoals eerder beschreven, is er in het begin van 2007 een tussenevaluatie gedaan door de projectleider van het opleidingsinstituut. Deze was niet gepland maar is gedaan doordat de projectleider negatieve signalen kreeg. Het management heeft de conclusies verwerkt in actiepunten.

7.10.3 Vervolg na projectperiode

Verbal Judo is als een project vormgegeven, met een tijdelijke projectleider en projectfinanciering. Het project, de financiering en projectleider stoppen op 1 januari 2008. Er is op het moment van schrijven van dit rapport nog geen zicht op hoe de kwaliteit van de toepassing van Verbal Judo vanaf dat moment zal worden gewaarborgd of geëvalueerd. Ook is niet bekend of nieuw personeel opgeleid zal worden in Verbal Judo. Dit speelt niet alleen bij nieuwe

PIW-ers maar ook bij afdelingshoofden die na de opleiding in Verbal Judo een andere functie aanvaarden.

7.11 Kosten en financiering

Voor de financiering van het project werden subsidies aangevraagd. Het A&O Fonds Rijk werd gevraagd de kosten voor de opleiding te financieren. Deze subsidie-aanvraag werd gehonoreerd. Omdat de training per afdeling wordt gegeven, zou het personeel tijdens de trainingsdagen volledig vervangen moeten worden. Het Europees Sociaal Fonds werd gevraagd de kosten voor vervanging van personeel te subsidiëren. Dit bleek onverwacht niet meer mogelijk te zijn (het fonds had teveel aanvragen in dat jaar ontvangen). Vervolgens is het hoofdkantoor DJI gevraagd om de kosten voor vervanging van personeel te financieren. Het hoofdkantoor heeft een gelimiteerde BONO⁶ verstrekt. Het hoofdkantoor heeft daarbij als voorwaarde gesteld dat in eerste instantie alleen de PIW-ers getraind zouden worden, omdat zij dagelijks intensief contact hebben met de gedetineerden. Dit betekende dat het aantal beoogde deelnemers van 840 is teruggebracht naar ongeveer 550.

De Noordelijke PI's hebben het opleidingsinstituut DJI gevraagd om een voorstel te doen voor een training nadat een eerdere offerte van het Regionaal Opleidings Centrum (ROC) werd afgewezen omdat de training te lang was (16 dagdelen) en omdat het hoofdkantoor de voorkeur gaf aan uitvoering binnen het eigen Opleidingsinstituut. Het opleidingsinstituut DJI was bereid de techniek van Verbal Judo naar Nederland te halen en de ontwikkelingskosten van de training voor eigen rekening te nemen. Het opleidingsinstituut ontwikkelde daarop een training die uit 8 dagdelen bestond (exclusief voorbereidend dagdeel en 3 follow up bijeenkomsten) en gebaseerd was op de originele Verbal Judo training van het Verbal Judo Institute.

De oorspronkelijk begrote kosten waren in totaal €331.690,- voor opleiding van ca. 550 medewerkers. Door de vertraging van de implementatie zijn de middelen nog niet allemaal besteed. De kosten zullen wel worden gemaakt wanneer het vervolg van het project volgens planning wordt uitgevoerd. Vanwege annulering zijn

⁶ Boven Normatieve Toekenning.

extra kosten gemaakt : €8.555,-. Tevens is een extra MT-dag ingelast die €2.055,- kostte.

De kosten voor locaties waar de training werd gegeven bedragen als het project volgens plan wordt afgerond (inclusief annuleringskosten) ca. €60.000,-.

De kosten voor vervanging van personeel bedragen (als het project volgens plan wordt afgerond) ca. €300.000,-.

De totale kosten (opleiding €331.690,-, annuleringskosten €8.555,-, MT-dag €2.055,-, locatie €60.000,- en vervanging €300.000,-) komen daarmee op ca. €702.300,- voor 550 personeelsleden. Dit komt neer op ca. €1.275,- per personeelslid.

Hoofdstuk 8

Toepassing in de praktijk

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de tweede onderzoeksvraag van de procesevaluatie behandeld worden: in hoeverre slagen de medewerkers erin Verbal Judo in de praktijk toe te passen? De interviews met de personeelsleden vormen de basis voor dit hoofdstuk. Zoals in de inleiding is vermeld is vaak gebleken dat het zeer ingewikkeld is om nieuwe interventies te implementeren in het justitieveld. Dit blijkt uit onderzoek naar de invoering van bijvoorbeeld Motivational Interviewing in het gevangeniswezen in het buitenland (Miller & Rollnick, 2005) en uit de invoering van gedragsinterventies voor gedetineerden in Engeland en Wales (Hollis, 2007).

8.2 Algemeen oordeel over Verbal Judo theorie

Wanneer gevraagd werd naar een algemeen oordeel over de inhoud van de training, waren de geïnterviewde personeelsleden het er unaniem over eens dat deze op zijn minst zinvol was en zeer geschikt om te gebruiken in de basisopleiding voor PIW-ers.

Van de tien geïnterviewden vonden zeven mensen de training echter minder geschikt voor 'oudere teams'. Met name de geïnterviewden van teams die gekenmerkt worden door een hoge mate van senioriteit in de teams (dienstjaren van twintig tot dertig jaar) benadrukten dit gegeven keer op keer in de interviews. Voor hen bood de inhoud van Verbal Judo geen nieuwe informatie; zij gaven aan de technieken al sinds jaar en dag in hun werk te gebruiken. Uit de observatie van de trainingsdag kwam naar voren dat medewerkers zeiden de GREEP al te gebruiken, maar dat de laatste E, het

‘Eindvoorstel’, wel nieuw was. Hier leken de medewerkers in eerste instantie dan ook moeite mee te hebben, zij gaven aan dat zij deze stap te ‘dienstbaar’ of ‘nederig’ vonden en sowieso niet geschikt voor vrouwelijke PIW-ers (als een vrouw een gedetineerde zou vragen of ze iets voor hem zou kunnen doen zou dat vrouwonvriendelijke opmerkingen oproepen). Deze lichte weerstand kan volgens de onderzoekers ontstaan zijn doordat het Eindvoorstel geïntroduceerd werd als een standaardzin: ‘Is er iets dat ik kan doen of zeggen binnen mijn mogelijkheden waardoor je..... (mee gaat werken)?’. Ook zou een rollenspel kunnen helpen bij het oefenen (dit gebeurt niet op de eerste trainingsdag) en zouden personeelsleden door de oefening meer direct kunnen ervaren of de methode helpt in het verkrijgen van medewerking. De overige drie geïnterviewde PIW-ers (van een relatief ‘jonge’ locatie) vonden de training wèl zinvol voor ervaren personeel. Zij gaven aan dat ‘iedereen altijd wel iets van een training leert’ en dat meer ervaren collega’s wellicht denken Verbal Judo te gebruiken, maar dat misschien niet altijd doen.

Ondanks het feit dat veel personeelsleden aangaven dat zij de Verbal Judo technieken voor de training al gebruikten, kon toch het grootste deel van de geïnterviewde PIW-ers en afdelingshoofden tezamen (7 van de 10) bij doorvragen wel degelijk iets nuttigs noemen dat zij geleerd meenden te hebben in de training. Dit betrof met name een meer respectvolle interactie met gedetineerden, bijvoorbeeld ‘beter luisteren’ (onderdelen van de GREEP) en bewustwording van de eigen zwakke plekken (Triggerbewustzijn).

Over het algemeen zou men op basis van deze gegevens zeer voorzichtig kunnen stellen dat er iets geleerd wordt in de Verbal Judo trainingen door veel medewerkers en dat dit vooral te maken heeft met de bejegening van de gedetineerden.

Er was echter ook forse kritiek op de training. Deze is in te delen in de volgende vier categorieën:

1. *Afstemming doelgroepen*: De training was voor de doelgroep minder geschikt (‘seniore’ teams), de training was niet afgestemd op verschillende regimes (gesloten, halfopen, open, vreemdelingen etc.), of verschillende culturen (Marokkaanse, Antilliaanse, etc.), de training is vooral gericht

op 1-op-1 interactie terwijl men in de praktijk altijd met een groep te maken heeft.

2. *Aandacht voor theorie:* De training was te theoretisch, te technisch, te abstract. Hierdoor haakten praktisch ingestelde medewerkers af.
3. *Vorm:* De training was te lang en had een trage opbouw, er werd te weinig geoefend met acteurs.
4. *Aandacht voor weerstand:* Er was teveel aandacht voor weerstand, de training leek teveel 'van bovenaf opgelegd' maar daar gaven de trainers te veel aandacht aan.

Bovengenoemde kritiekpunten (met name 2, 3 en 4) werden door de onderzoekers herkend tijdens het bijwonen van een trainingdag. Hoewel het hier slechts het bijwonen van 1 dag betreft bleek dat er die dag veel aandacht was voor theoretische uitleg en weerstand, meer ook dan in het programma werd aangegeven. Juist gezien het feit dat veel personeel al vele jaren werkervaring heeft zou het wellicht motiverender zijn om sneller te beginnen met rollenspelen waaruit direct blijkt waarin de technieken het personeel kan ondersteunen in de uitvoering van zijn of haar vak. Voor de geïnteresseerde lezer is een lijst opgesteld van overige aanbevelingen die zijn aangedragen door de geïnterviewden (zie Bijlagen). Deze aanbevelingen zijn volgens de onderzoekers niet allemaal per sé leidend als advies voor eventuele aanpassingen maar worden wel opgenomen ter informatie voor de projectleiding.

8.3 Zijn de Verbal Judo acroniemen blijven hangen?

De precieze afkortingen van de acroniemen in Verbal Judo zijn weinig blijven hangen. Welgeteld twee geïnterviewden kunnen na enig graafwerk in hun geheugen de GREEP nog correct opnoemen. Enkele anderen noemen creatieve variaties: 'Gerichte vraag, Reden, Extra optie, Passend geweld'; 'Gerichte vraag, Reden geven, Eerste optie, Eindvoorstel, Plaatsing'. De overige vier PIW-ers kunnen de GREEP niet meer opnoemen, maar hebben wel 'zo ongeveer een beeld'. Iedere geïnterviewde heeft tenminste één stap onthouden. Dit wordt ook onderschreven door het feit dat de helft van de ondervraagden als belangrijkste geleerde wel onderdelen van de GREEP noemt.

De mensen die de exacte betekenis van de GREEP niet konden opnoemen, gaven aan dat zij dit ook niet belangrijk vonden. Zij vonden dat zij de bedoeling van de GREEP wel kenden en dat zij de GREEP al beheersten in hun dagelijks werk, waardoor het niet nodig was een ezelsbruggetje te onthouden. Dit zou het werk alleen maar nodeloos ingewikkeld maken. Enkele medewerkers vonden dan ook dat er in de training teveel aandacht was voor de GREEP. Zo redeneerde één van de geïnterviewden dat men na dertig dienstjaren de GREEP wel onbewust uitvoert, omdat het veel beter ‘werkt’ dan direct ingrijpen. Waarschijnlijk niet altijd precies in de Verbal Judo volgorde, maar wel volgens dezelfde principes.

De VLES is vaak wel blijven hangen. Maar ook hier struikelt men over de begrippen. De andere acroniemen worden helemaal niet genoemd.

8.4 Gebruik van Verbal Judo in de praktijk

8.4.1 *Op de werkvloer*

Op de vraag in hoeverre Verbal Judo op de werkvloer wordt toegepast, zijn de antwoorden wisselend. De reacties variëren van ‘het wordt niet toegepast’ tot ‘we pasten het altijd al toe’.

De eerste reactie is bij de meeste geïnterviewden: ‘het wordt niet toegepast’. Men geeft aan dat er vlak na de cursus wel gekscherend gerefereerd werd aan de Verbal Judo acroniemen: ‘Zit me niet te VLESSEN’, en ‘Ga nog even GREPEN’. Verder zat ‘de move’ er bij een aantal medewerkers goed in (van een oefening over triggerbewustzijn). Daarna zou het volgens alle PIW-ers voor een groot deel weer weggezakt zijn. Dit vinden twee PIW-ers jammer; zij hadden liever gezien dat er meer aandacht voor was. Van alle geïnterviewde PIW-ers zegt één dat hij de GREEP nog zo af en toe gebruikt. Een andere PIW-er zegt dat hij tussen de training en het interview (1,5 jaar) nooit meer aan Verbal Judo gedacht heeft. Sommige PIW-ers geven aan dat zij Verbal Judo wel toepassen, maar ze refereren hierbij dan niet aan de GREEP. Zo zegt een PIW-er bijvoorbeeld dat ze nu minder bezig is dan vroeger, een ander zegt dat hij merkt dat de gesprekken met de gedetineerden nu wel langer duren omdat hij beter luistert. Enkele PIW-ers geven aan dat het moeilijk is om de Verbal Judo technieken altijd toe te passen: men vergeet ‘in the heat of the moment’ nogal eens om te denken aan

Verbal Judo. Bovendien is er vaak geen tijd om alle stappen netjes één voor één te doorlopen.

De reacties zijn dus wisselend. Op grond van dit onderzoek is niet na te gaan wat nu waarheid is. In vervolgonderzoek zou nagegaan kunnen worden welke personeelsleden inderdaad al volgens de Verbal Judo-lijn werken en welke iets geleerd hebben. Opmerkelijk is wel dat alle geïnterviewden aangeven dat de training zinvol zou zijn voor nieuwe personeelsleden.

8.4.2 In overleg

Er is geen structurele aandacht voor Verbal Judo in de overlegstructuur. Wel bespreken de afdelingen de voorgekomen incidenten en hoe ze daarmee omgaan, zonder de formuleringen uit Verbal Judo te gebruiken. Eén van de PIW-ers geeft aan dat er op haar afdeling wekelijks overleg is over hoe men gehandeld heeft bij incidenten/ voorvallen. Hierbij komt Verbal Judo aan de orde, zij het niet altijd expliciet.

Afdelingshoofden besteden soms kort aandacht aan Verbal Judo in het teamoverleg, maar sturen met name individueel aan. De geïnterviewde UD bespreekt incidenten met het betrokken personeel en vraagt daarbij ook naar de GREEP. Personeel deed daar in eerste instantie wat lacherig over, maar inmiddels is deze vraag geaccepteerd door het personeel (van de afdelingen waar deze UD werkt). Het is de vraag of Unit Directeuren op andere locaties dit ook doen. Dit zal uit eventueel vervolgonderzoek moeten blijken.

8.5 Waarom lijkt men Verbal Judo weinig toe te passen? Mogelijke oorzaken

8.5.1 *Weinig draagvlak voor toepassing van Verbal Judo in de praktijk*

Uit de interviews met de afdelingshoofden bleek dat zij vinden dat ze meer aandacht en tijd hadden moeten geven aan de toepassing van Verbal Judo op de werkvloer. Door overvolle agenda's en andere prioriteiten is het toezien op het gebruik van de Verbal Judo technieken achterop geraakt. Hoewel de geïnterviewde UD wel aangaf bezig te zijn met het bespreekbaar maken van het gebruik van Verbal Judo op de werkvloer, zeggen de PIW-ers allemaal dat zij vanuit het management niet gestimuleerd worden en er geen

aandacht voor Verbal Judo is. Ofwel de geïnterviewde UD staat alleen, ofwel het beeld van de geïnterviewde PIW-ers is niet accuraat en wellicht gekleurd door andere ervaringen. Het is dus lastig vast te stellen hoeveel er daadwerkelijk gedaan wordt aan het stimuleren van medewerkers om Verbal Judo toe te passen. In feite lijken er weinig nieuwe technieken te worden toegepast na de training.

De geïnterviewde waarnemend Algemeen Directeur gaf aan dat het wellicht teveel gevraagd is van de afdelingshoofden om altijd in hun eentje de toepassing en kwaliteitsbewaking van verbal Judo in de praktijk te kunnen garanderen. Op dit moment hangt er teveel af van het afdelingshoofd. Als deze Verbal Judo in de praktijk niet voldoende kan of wil stimuleren, is het faalniveau van het hele team automatisch hoger. Deze waarnemend Algemeen Directeur stelt dan ook voor om het draagvlak te verbreden door niet alleen de afdelingshoofden, maar daarnaast ook een of twee senior-PIW-ers in te zetten als verantwoordelijken voor de kwaliteitsbewaking in de praktijk (als procesbegeleiders).

8.5.2 Wisselende veranderingsbereidheid bij PIW-ers

De waarnemend Algemeen Directeur wijt de weerstanden tegen Verbal Judo aan een gebrek aan veranderingsbereidheid bij meer seniore teams. Wanneer een team niet veranderingsbereid is, zou een Verbal Judo training volgens hem weinig zin hebben en zou men er wellicht beter aan doen eerst een teamdag te organiseren. Tijdens het onderzoek bleek dat de weerstand tussen de PI's verschilde. Ook binnen een PI bleken verschillen in weerstand tussen verschillende afdelingen met vergelijkbare senioriteit te zijn.

Eén van de geïnterviewde PIW-ers noemde een typering van PIW-ers die verhelderend lijkt voor de verschillende waardering van Verbal Judo en die daarom in dit verslag opgenomen wordt:

- 'Zwart-witdenkers' zijn de medewerkers die rechttoe-rechtaan handelen, niet in discussie gaan met gedetineerden, niet zoeken naar redenen en alternatieven (de 'extra optie' uit de GREEP) en meteen weten hoe ze zullen ingrijpen (afzondering in de cel, isoleercel). Zij vormen weliswaar een kleine groep, maar drukken een groot stempel op het team.

- ‘Socialen’ zijn mensen die Verbal Judo eigenlijk al automatisch toepassen, wel in overleg gaan met de gedetineerden en zich empathisch opstellen. Zij krijgen kritiek van de Zwart-witdenkers.
- ‘Meelopers’ zijn eigenlijk zelf socialen, maar zij zijn ‘opgeleid’ door mentoren die zwart-witdenkers zijn. Zij voegen zich naar de zwart-witdenkers omdat het het veiligst lijkt voor een nieuweling in de organisatie om zich aan te passen aan de instructies van de mentor.

Volgens deze PIW-er is de training goed om de socialen sterker te maken als groep en de meelopers meer kennis te geven om zichzelf te kunnen ontwikkelen in de meer sociale c.q. Verbal Judo-lijn. De ervaringen met de groepsinterviews ondersteunen de visie dat er groepen PIW-ers zijn die andere groepen PIW-ers lijken te domineren. Wanneer er in de groep een negatieve sfeer was neergezet, leek het moeilijk voor andere deelnemers aan het groepsgesprek om nog positieve punten te benoemen. Ook andere geïnterviewden wijzen op verschillende soorten teams of teamleden. Zo zijn de meer seniore teams vaak minder veranderingsbereid dan de relatief ‘jongere’ teams. Het lijkt zeer wel mogelijk dat de vorm van de training bij de ene groep PIW-ers beter aanslaat dan bij de andere.

8.5.3 Randvoorwaarden niet optimaal gerealiseerd

Een aantal randvoorwaarden is niet altijd optimaal gerealiseerd, in sommige gevallen door onvoorziene omstandigheden, en in sommige gevallen door de snelle start van de implementatieperiode en beslissingen die genomen zijn:

- Aansluiting op het OAG-traject (de opleiding in Omgaan met Agressie en Geweld). Een aantal PIW-ers zegt dat ze beide trainingen door elkaar haalden, anderen zeggen dat ze meer hadden aan de OAG-training dan de Verbal Judo training.
- Door de korte voorbereidingstijd hebben de Locatie Directeuren onvoldoende beseft dat de Unit Directeuren meer betrokken hadden moeten worden. De Locatie Directeuren hebben onvoldoende beseft dat de afdeling ook veiligheidsplannen zouden moeten maken.
- De veranderingsbereidheid was bij veel teams laag en de onrust in de organisatie was groot. Het was beter geweest

om voorafgaand aan de training aandacht te geven aan de bestaande weerstand.

- Plotselinge verschuiving van de aandacht naar BHV naar aanleiding van Schipholbrand, waardoor problemen met vervanging personeel ontstonden. Daardoor werden trainingen herhaaldelijk geannuleerd en uitgesteld.

Deze zaken kunnen ertoe hebben bijgedragen dat personeel minder gemotiveerd was om actief bezig te zijn met de cursus en met het in stand houden van Verbal Judo technieken op de werkvloer.

8.6 De balans over de toepassing van Verbal Judo in de praktijk opgemaakt

Het is in dit stadium niet met zekerheid te zeggen welke van bovengenoemde factoren of eventuele andere factoren aangemerkt kunnen worden als oorzaak voor de verminderde aandacht voor Verbal Judo op de werkvloer. Wel lijkt het zinvol om wanneer de training voortgezet wordt, extra aandacht te besteden aan de volgende zaken:

1 Draagvlak

Het draagvlak voor de training bleek gedurende de implementatie steeds lager te worden, mede door een aantal ontwikkelingen binnen het gevangeniswezen die onrust veroorzaakten. Als dit soort weerstand blijft spelen lijkt het raadzaam dit met het team te bespreken, voordat het team opgeleid wordt. Het draagvlak kan verder vergroot worden door het management meer te informeren over de doelstellingen en consequenties te verbinden aan de implementatie, zodat trainingen en follow up niet te vrijblijvend geacht worden.

2 Randvoorwaarden

De implementatie is trager verlopen dan gepland omdat het lastig bleek vervangend personeel te vinden. Dit zou verbeterd kunnen worden door personeel niet in teams op te leiden zodat niet een geheel team vervangen hoeft te worden. Dit vermindert direct een ander probleem: dat teamsgewijze training te veel aandacht vroeg en kreeg voor de bespreking van teamprocessen.

3 Kwaliteitsbewaking

Er zijn duidelijk te weinig maatregelen getroffen om de kwaliteit van uitvoering te monitoren en borgen. Er zijn verantwoordelijke personen aangewezen maar op de daadwerkelijke uitvoering is geen zicht. Dit zou bevorderd kunnen worden op twee manieren: 1) het instellen van een monitoringssysteem waardoor het management structureel geïnformeerd wordt over de toepassing van Verbal Judo en 2) door het aanwijzen van senior PIW-ers die de afdelingshoofden ondersteunen bij de kwaliteitsbewaking.

4 Selectie van personeel

Uit de procesevaluatie blijkt dat veel personeel de training zinvol vindt voor onervaren collega's, maar wellicht minder voor ervaren collega's. Het zou inderdaad kunnen zijn dat ervaren personeelsleden de technieken van Verbal Judo al beheersten. Een andere hypothese is echter dat het beheersen van Verbal Judo niet gerelateerd is aan het aantal jaren werkervaring, maar aan persoonlijkheidskenmerken. Wellicht beheersen mensen die hoger scoren op de persoonlijkheidsschalen 'openstaan voor nieuwe ervaringen' en 'vriendelijkheid' de Verbal Judo technieken beter dan degenen die daar laag op scoren. Dit zou nader onderzocht kunnen worden.

Hoofdstuk 9

Eerste indrukken en ervaringen

Dit hoofdstuk is gericht op beantwoording van de derde onderzoeksvraag: in hoeverre hebben de betrokkenen de –subjectieve – ervaring dat de technieken van Verbal Judo hen helpen in hun werksituatie? Nagegaan zal worden in hoeverre de geïnterviewde medewerkers vinden dat Verbal Judo hen helpt in hun werksituatie, met betrekking tot de einddoelen van Verbale Judo:

- Meer veiligheid op de afdeling (beter hanteren van potentiële conflictsituaties)
- Meer gedragsopties in situaties waarin sprake is van verhoogde spanning
- Eenduidige visie van communiceren in en over spanningsvolle situaties van personeel onderling en naar gedetineerden
- Verbeterplan met acties op het gebied van veiligheid (veiligheidsplan) op iedere afdeling.

Vervolgens wordt nagegaan of er registraties zijn die inzicht kunnen geven in feitelijke veranderingen, zoals aard en omvang van incidenten, ziekmeldingen en beleefd stressniveau (onderzoeksvraag vier).

9.2 Subjectieve ervaring van mogelijke effecten

9.2.1 Veiligheid op de afdeling

Van de acht geïnterviewde medewerkers, gaven er vijf aan dat de vraag over in hoeverre Verbale Judo in de werksituatie helpt, eigenlijk overbodig was; aangezien Verbale Judo nauwelijks wordt toegepast of al werd toegepast. Als dit echt het geval is, zou dat betekenen dat Verbal Judo een overbodige training zou zijn en dat de inschatting van het management over de behoefte van het personeel

om meer vaardigheden te leren voor een prettige uitvoering van het werk, onjuist zou zijn. Het is echter de vraag of de medewerkers Verbal Judo inderdaad al die jaren al werkelijk toegepast hebben.

Een klein aantal PIW-ers gaf aan dat er wel wijzigingen hebben plaatsgevonden, zoals minder stress op de afdeling, een grotere veiligheidsbeleving en misschien ook minder incidenten. Dit zou echter niet alleen de verdienste van Verbal Judo zijn, maar ook door andere veranderingen in gang zijn gezet (nieuw afdelingshoofd, nieuwe collega's).

Opmerkelijk is dat de geïnterviewde managers wel verbeteringen zien. Volgens één van de afdelingshoofden zijn er wel zaken die veranderd zijn op de werkvloer de laatste tijd, maar het is 'teveel eer' om dit aan Verbal Judo toe te schrijven. Zo is de zorg voor gedetineerden verder ontwikkeld, is er andere leiding, wordt bepaald gedrag inmiddels niet meer geaccepteerd op de werkvloer, en heeft de training in het onderling omgaan met agressie (OAG-traject) hier ook in grote mate aan bijgedragen. De wijzigingen die door een combinatie van factoren (waaronder Verbal Judo) lijken te hebben plaatsgevonden, zijn de volgende:

- Meer respect voor de gedetineerden
- Verbeterde relatie en communicatie tussen personeel en gedetineerden
- Minder beklagzaken
- Minder verzuimgesprekken
- Minder strafrapporten
- Meer positieve beleving van het werk.

Omdat het arbeidsverzuim al laag was zouden veranderingen op dit gebied niet merkbaar zijn. Dit is echter tegenstrijdig met het feit dat men toch aangaf dat er minder verzuimgesprekken zouden zijn geweest.

9.2.2 Meer gedragsopties

Alhoewel de algemene lijn was dat de geïnterviewden aangeven weinig van de training in de praktijk te gebruiken, gaven vijf van de acht PIW-ers toch aan door Verbal Judo over het algemeen wel meer gedragsopties te hebben, bijvoorbeeld:

- Meer nadenken over alternatieven, extra opties
- De gedetineerde meer keuzes voorleggen
- Het 'Eindvoorstel' doen (onderdeel van de GREEP)
- Een conflict niet persoonlijk opvatten
- Beter luisteren naar de gedetineerde
- Gerichtte vraag stellen

De overige PIW-ers geven aan dat zij voor de training al onbewust met Verbal Judo technieken werkten, en dus niet veel nieuws geleerd hebben. Uit het vorige hoofdstuk kwam deze tegenstrijdigheid ook naar voren: aan de ene kant blijken PIW-ers wel degelijk zaken te kunnen benoemen die zij geleerd hebben uit de training, maar wanneer naar een algemeen oordeel gevraagd wordt over de toepasbaarheid, is men veelal negatief.

9.2.3 Eenduidige visie van communiceren in spanningsvolle situaties

Eén van de ideeën achter het gebruik van de GREEP is dat wanneer iedereen deze hanteert, men altijd kan analyseren in welke stap een situatie met een PIW-er zich bevindt. Hierdoor kunnen collega's zien wanneer ze klaar moeten staan om in te grijpen en ontstaat er een eenduidige visie van communiceren in spanningsvolle situaties. Zoals bleek uit het voorgaande hoofdstuk, is men er niet in geslaagd om de GREEP als geheel als basistechniek te gebruiken in de omgang met gedetineerden, al worden er wel onderdelen van de GREEP toegepast. In spanningsvolle situaties is, voor zover zichtbaar, geen eenduidige visie van communiceren ontstaan.

9.2.4 Gebruik van Verbal Judo in rapportages

De afdelingshoofden zien over het algemeen geen gevolgen van Verbal Judo terug in de rapportages van incidenten. Eén van de afdelingshoofden vermeldde dat hij eenmaal een rapport onder ogen kreeg dat geheel in Verbal Judo stijl was: een situatie werd aan de hand van de GREEP beschreven. Het bleef echter bij die enkele keer. Wel is het beide afdelingshoofden opgevallen dat er de laatste tijd meer en uitgebreider gerapporteerd wordt dan voorheen. Dit wordt

omschreven als ‘in ieder geval een begin’. De geïnterviewde UD stelde ook dat er tegenwoordig beter gerapporteerd wordt (meer feitelijk, minder op betrekkningsniveau). Dit zou echter niet alleen door Verbal Judo veroorzaakt zijn, maar door een combinatie van factoren (waaronder ook de OAG-training).

9.2.5 Veiligheidsplan op iedere afdeling

De meeste PIW-ers geven aan dat er niets noemenswaardigs gebeurd is met het veiligheidsplan. Op sommige afdelingen is het wel gemaakt, maar men heeft over het algemeen geen idee waar het zich bevindt. Eén van de PIW-ers noemt een ander geluid: in haar team heeft men de training wel gebruikt als aanleiding om in gesprek te gaan over het hanteren van de regels. Er is bijvoorbeeld gesproken over waarom men wel of niet een schaar mag uitlenen aan gedetineerden. Dit was erg nuttig voor deze PIW-er. Naar aanleiding hiervan is een teamdag georganiseerd met als doel om met het hele team de regels nog eens door te lichten en op één lijn te komen met elkaar.

De afdelingshoofden, de UD en de waarnemend Algemeen Directeur gaven allen aan het veiligheidsplan erg belangrijk en nuttig te vinden. Helaas waren zij niet allemaal vanaf het begin op de hoogte of er zich duidelijk bewust van. Voor de Unit Directeuren is het belang van het veiligheidsplan pas in een later stadium (na de MT-dag) duidelijk geworden. Uit de interviews blijkt nu een hernieuwde interesse en aandacht voor het veiligheidsplan, hoewel niet iedereen het binnen de Verbal Judo training vindt passen. Het is derhalve mogelijk dat in de nabije toekomst het onderdeel Veiligheidsplan in de training meer ontwikkeld is (een format) en ook de kwaliteitsbewaking ervan in de praktijk. Omdat het veiligheidsplan tot op dit moment niet voldoende van de grond is gekomen, kan er nog geen antwoord gegeven worden op de vraag of het veiligheidsplan de medewerkers ‘helpt’ in de dagelijkse praktijk.

9.2.6 Ervaringen van gedetineerden

Merken gedetineerden iets van het feit dat personeel andere vaardigheden toepast? Uit het groepsinterview met de gedetineerden kwam naar voren dat men in het algemeen tevreden is over de bejegening van PIW-ers. Hoe de gedetineerde zich zelf gedraagt is van grote invloed op de bejegening die ze van de PIW-ers krijgen: als de gedetineerden een PIW-er respecteert, toont de PIW-er ook respect

voor de gedetineerde. De omgang met personeel en gedetineerden is daarnaast ook afhankelijk van het soort delict, daar wordt men op beoordeeld. De gedetineerden zien echter een schril contrast tussen PIW-ers en bewaarders (BEWA's): PIW-ers zijn vakbekwaam en prima, BEWA's bejegenen gedetineerden vaak onmenselijk en agressief.

Op de vraag of de sfeer op de afdeling (en de omgang met PIW-ers) in de laatste anderhalf jaar veranderd is (zonder daarbij Verbal Judo te noemen), wisten vijf van de zes gedetineerden geen verschil te signaleren. Echter, van deze gedetineerden zijn er slechts twee die het zouden kunnen beoordelen omdat de overige vier korter dan vier maanden in deze inrichting verbleven. Helaas bleek dat er, ondanks het verzoek van de onderzoekers, geen selectie gemaakt was van gedetineerden die langer in de PI verbleven. Een van deze twee gedetineerden heeft echter opmerkelijk genoeg sinds een half jaar een kentering waargenomen in het gedrag van de PIW-ers op de afdeling. Het lijkt volgens hem alsof PIW-ers sindsdien meer betrokken zijn bij de gedetineerden. Als er een probleem is, proberen ze meer uit te zoeken wat er aan de hand is. Vroeger was er meer een 'wij-zij' gevoel, nu vinden PIW-ers het ook in hun belang om te weten wat er aan de hand is en helpen ze bij het oplossen van een probleem. Er wordt rustiger gepraat, gevraagd hoe het met de gedetineerden gaat, en men lijkt beter in staat de gedetineerden tot kalmte te manen wanneer dit nodig is.

Hoewel het niet mogelijk is om op basis van de woorden van een enkeling te concluderen dat de effecten van Verbal Judo op de werkvloer merkbaar zijn voor gedetineerden, is het interessant dat deze waarneming überhaupt gedaan wordt en dat de aanduiding voor de periode inderdaad blijkt samen te vallen met de periode vanaf de training. De gedetineerden bleken overigens geen zicht te hebben op welke cursussen PIW-ers volgden. Daarnaast is het opmerkelijk dat de gedetineerden unaniem een groot verschil in bejegening waarnamen tussen PIW-ers en bewaarders. Of dat werkelijk zo is, zou onderzocht moeten worden. Als er inderdaad een groot verschil blijkt te zijn zou het zinvol kunnen zijn om de doelgroep van de training uit te breiden naar bewaarders.

Bovengenoemde bevindingen maken aannemelijk dat het zinvol is om gedetineerden te bevragen naar hun ervaringen, omdat (mits op een goede manier onderzocht) gedetineerden als aanvullende bron

kunnen dienen bij de evaluatie van het gebruik van Verbal Judo in de praktijk. Ook kunnen gedetineerden andere relevante zaken opmerken die door personeel niet opgemerkt of vermeld worden. Het verschil in vaardigheden tussen verschillende personeelsgroepen werd bijvoorbeeld enkel door gedetineerden gesignaleerd en werd niet door het geïnterviewde personeel genoemd.

Het interview met de gedetineerden was goed uitvoerbaar (zij waren graag bereid alle vragen te beantwoorden). De selectie van de gedetineerden door het management was overigens niet precies volgens wens gedaan. De onderzoekers hadden gevraagd om gedetineerden die gedurende langere periode in de PI hadden verbleven maar dit bleek niet het geval. Ook bleek dat het management zelf een selectie had gemaakt van gedetineerden die relatief verbaal begaafd waren en prettig in de omgang. Bij een vervolgonderzoek zou een random steekproef geschikter zijn.

9.3 Feitelijke aanwijzingen voor mogelijke effecten van Verbal Judo

De vierde onderzoeksvraag luidde: zijn er feitelijke aanwijzingen die aannemelijk maken dat het inrichtingspersoneel gebaat is bij Verbal Judo? Deze vraag is (zoals beschreven werd bij paragraaf 6.3) alleen te beantwoorden met een voorzichtige indruk.

De geïnterviewde managers (afdelingshoofden en Unit Directeur) geven aan dat zij verbeteringen hebben waargenomen (subjectief), onder andere in het aantal strafrapporten en beklagzaken. Zij schrijven deze verbeteringen echter toe aan meerdere veranderingen die het afgelopen jaar hebben plaatsgehad. Verbal Judo is hier slechts één onderdeel van. Er zijn geen statistische analyses van beschikbare registraties gedaan, aangezien het binnen het kader van dit onderzoek onmogelijk is om andere invloeden op de data uit te sluiten (zoals de invloed van andere trainingen en veranderende omstandigheden en geen vergelijkingsmogelijkheid met een controlegroep).

De Business Control afdeling van de Noordelijke PI's bleek gegevens te registreren over: ziekteverzuim, klachten, ordemaatregelen, disciplinaire straffen, bijzondere voorvallen, geweld tussen gedetineerden en geweld tussen personeel. Dergelijke registraties lijken bruikbaar voor een eventuele toekomstige effectmeting. Het is

ook mogelijk om de strafrapporten kwalitatief te analyseren op inhoud. De strafrapporten zijn in te zien op de afdelingen zelf. De wijze waarop de rapporten geformuleerd worden lijkt echter niet geprotocolleerd te zijn, wat wel nodig zou zijn voor gebruik voor een effectevaluatie. De arbeidstevredenheid van personeel wordt periodiek gemeten met de BASAM-vragenlijst (Basisvragenlijst Amsterdam). Dit instrument lijkt echter niet geschikt voor analyses over een lange periode waarin veel dingen zijn veranderd. Voor een eventuele effectevaluatie is het aan te bevelen om een ander instrument te kiezen of te ontwikkelen dat vaker afgenomen zou kunnen worden (bijvoorbeeld maandelijks).

Hoofdstuk 10

Samenvatting en conclusies procesevaluatie

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de onderzoeksvragen van de procesevaluatie samengevat. Daarna wordt een korte conclusie weergegeven.

Onderzoeksvraag 1

**Hoe wordt Verbal Judo in de praktijk geïmplementeerd?
Hoe is de implementatie voorbereid en uitgevoerd In
hoeverre is de implementatie uitgevoerd zoals beoogd?**

De voorbereidingsfase van de implementatie is, zoals beoogd, relatief kort geweest (enkele maanden). De projectleiding, die in januari 2006 werd aangesteld, is in staat geweest in korte tijd de training op te zetten, te plannen en de locaties voor te bereiden op de training. De eerste trainers zijn door de Vice President van het Amerikaanse Verbal Judo Institute opgeleid in maart 2006. In april startten de eerste trainingen voor personeelsleden. De korte voorbereidingsperiode heeft ook enkele minder positieve gevolgen gehad met betrekking tot het verwerven van draagvlak bij het management. De implementatie heeft vervolgens vertraging opgelopen. In plaats van de beoogde 6 tot 9 maanden heeft de implementatie (het trainen van 31 groepen, ongeveer 550 personeelsleden) 16 maanden gekost. De vertraging was het gevolg van onvoorziene omstandigheden: na de brand in het uitzetcentrum op Schiphol in 2005 werd prioriteit gegeven aan de brandveiligheid van de PI's, moesten veel personeelsleden worden opgeleid in bedrijfshulpverlening en konden zij moeilijk vrijgemaakt worden voor Verbal Judo. Ook werden enkele inrichtingen waar Verbal Judo gegeven zou worden (al dan niet tijdelijk) gesloten in verband met

brand(on)veiligheid. De vertraging heeft volgens de projectleiders de aandacht voor Verbal Judo verminderd.

Wat betreft de inhoud lijkt de training volgens de projectleider van het Opleidingsinstituut DJI grotendeels te zijn uitgevoerd zoals beoogd. Uit de observatie van een trainingsdag door de onderzoekers bleek echter dat het merendeel van de onderdelen van het trainingsprogramma niet werd uitgevoerd. Niet alleen werd veel tijd besteed aan het bespreken van weerstanden, ook werden lang niet alle onderdelen en voorgeschreven werkvormen uitgevoerd. De keuze om afdelingen als geheel te trainen heeft mogelijk een minder positief effect gehad op de werkbaarheid; eventuele weerstanden van het team zijn mogelijk versterkt door groepsinteractie. De training zou gevolgd moeten worden door follow-up bijeenkomsten en kwaliteitsbewaking. Deze onderdelen zijn volgens vrijwel alle geïnterviewden niet uitgevoerd zoals bedoeld was. Tevens kreeg het veiligheidsplan dat zou moeten worden opgesteld minder aandacht dan beoogd.

Onderzoeksvraag 2

Slagen de getrainde medewerkers erin om Verbal Judo in de praktijk toe te passen?

De reacties van medewerkers verschillen: een groot deel geeft aan dat zij de technieken van Verbal Judo (onbewust) al voor de training toepasten, anderen geven aan nieuwe vaardigheden geleerd te hebben. Het enthousiasme over de training verschilde sterk tussen afdelingen. Vooral teams waarvan de medewerkers al zeer lang in dienst van DJI zijn waren negatief, maar dit was niet altijd het geval. Het zou mogelijk kunnen zijn dat de groepssfeer van invloed is op het enthousiasme en dat collega's elkaar beïnvloeden in meer of minder positieve reacties op de training. Opvallend is dat alle geïnterviewden aangeven dat de training zinvol zou zijn voor nieuw personeel.

De meeste medewerkers zeggen dat de lessen van Verbal Judo in de praktijk weinig aandacht krijgen. Door een matig draagvlak lijkt prioriteit aan andere zaken gegeven te worden. Daarnaast zijn de randvoorwaarden niet optimaal gerealiseerd. Er zijn met name te weinig maatregelen getroffen voor kwaliteitsbewaking.

Onderzoeksvraag 3

In hoeverre hebben de betrokkenen de -subjectieve- ervaring dat de technieken hen helpen in hun werksituatie?

PIW-ers zien over het algemeen weinig wijzigingen in de werksituatie en de veiligheid. Wel spreekt een enkeling over een verbeterde werksfeer, maar dit zou niet alleen aan Verbal Judo toe te schrijven zijn maar aan een heel pakket aan veranderingen die de laatste tijd hebben plaatsgehad. De managers zien wel verbeteringen in de bejegening van gedetineerden door het personeel, in minder beklagzaken, verzuimgesprekken en strafrapporten, maar geven aan dat er naast Verbal Judo ook andere oorzaken voor kunnen zijn. Daarnaast is er een gedetineerde die aangaf verbeteringen in de bejegening te hebben waargenomen sinds de training heeft plaatsgevonden. Het was niet het doel van dit onderzoek om na te gaan of er daadwerkelijk veranderingen zijn opgetreden.

Onderzoeksvraag 4

Zijn er feitelijke aanwijzingen die aannemelijk maken dat het inrichtingspersoneel gebaat is bij Verbal Judo?

De geïnterviewde managers geven aan dat zij verbeteringen hebben waargenomen die nagegaan zouden kunnen worden met behulp van registraties, van onder andere het aantal strafrapporten en beklagzaken. Er worden gegevens geregistreerd die bruikbaar zijn voor een eventueel toekomstige effectmeting. Daarnaast zouden nieuwe meetinstrumenten moeten worden ingezet of ontwikkeld (met betrekking tot het meten van de arbeidstevredenheid en de beoogde vaardigheden van personeel).

Conclusies van de procesevaluatie

Het belangrijkste doel van de procesevaluatie was na te gaan of de methode in de praktijk is geïmplementeerd zoals beoogd werd. Dat is bij de onderzochte PI's op dit moment niet het geval. Zowel de uitvoering van de training als de follow-up worden niet uitgevoerd zoals beoogd. Met andere woorden: de programma-integriteit is onvoldoende. Dit betekent niet per definitie dat de beoogde doelen niet behaald worden. Maar omdat ook onvoldoende maatregelen getroffen zijn voor kwaliteitsbewaking, is onvoldoende zicht op de kwaliteit van uitvoering en bestaat het risico dat niet kan worden ingegrepen wanneer dat nodig zou zijn.

Uit buitenlands onderzoek naar andere trainingen blijkt dat de effecten daarvan sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit van de trainers. De effecten van trainingen door trainers die niet competent zijn en het programma niet uitvoeren zoals bedoeld is kunnen zelfs tot *averechtse* resultaten leiden (Barnoski, 2004). Kwaliteitsbewaking is dus essentieel. Bovendien zou, als de inhoud van de uitvoering verschilt tussen de verschillende trainers of tussen verschillende PI's, niet meer duidelijk zijn wat precies gemeten zou worden.

Een aantal maatregelen zou getroffen kunnen worden om de geconstateerde weerstand bij personeel te verminderen. Dit zouden de volgende kunnen zijn:

1. Een andere introductie van de training (als een verdieping en niet als iets nieuws);
2. Weerstand in de afdeling voorafgaand aan de training bespreken en niet tijdens de training ;
3. Het veiligheidsplan in de afdeling bespreken en niet tijdens de training;
4. Afdelingshoofden opleiden voordat overige personeelsleden worden opgeleid;
5. Niet afdelingsgewijs trainen maar personeel van verschillende afdelingen 'mixen';
6. Meer oefenen tijdens de training en minder abstracte presentaties geven;
7. Senior PIW-ers in de kwaliteitsbewaking betrekken (ter ondersteuning van het afdelingshoofd), waarbij de kwaliteitsbewaking door alle verantwoordelijken structureel gemonitord wordt.

Bij het interpreteren van deze conclusies is het van belang om te weten dat de implementatie van nieuwe interventies in het justitieveld vaak problemen kent, zo blijkt uit ander onderzoek (Miller & Rollnick, 2005; Hollis, 2007). Het is blijkbaar lastig om in een relatief ingewikkelde en grote organisatie waar dagelijks veel stress een rol speelt, nieuwe werkwijzen in te voeren. In die zin zijn de knelpunten die bij de implementatie van Verbal Judo naar voren zijn gekomen zeker geen uitzondering.

Hoofdstuk 11

Algemene conclusies

In de voorgaande hoofdstukken werden de resultaten van de planevaluatie en vervolgens de procesevaluatie van Verbal Judo bij de Noordelijke PI's besproken. Hieronder worden de algemene conclusies van beide onderdelen weergegeven. Daarmee kan ook de laatste vraag van het onderzoek beantwoord worden: zijn de resultaten van de plan- en procesevaluatie zodanig dat het zinnig is om -op termijn- een kwantitatief onderzoek naar resultaten (uitkomstmaten) uit te voeren?

1. De Verbal Judo-methode zou effectief kunnen zijn

Het belangrijkste doel van de planevaluatie was na te gaan wat de inhoud van de Verbal Judo-methode is en of deze gebaseerd is op theorieën en methoden waarvan de werkzaamheid onderbouwd kan worden met resultaten uit wetenschappelijk onderzoek. Hoewel er geen uitgewerkte theoretische onderbouwing van Verbal Judo door de ontwikkelaar is beschreven, wordt een aantal van de gehanteerde methoden teruggevonden in aanverwante methoden: algemene agressietrainingen (Markus, 2000), Motivational Interviewing (Miller & Rollnick, 2002), het omgaan met weerstand in opvoedingssituaties en in therapeutische behandelingen door psychologen (Brehm, 1966; Lange, 2006). Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat deze methoden gebaseerd zijn op theoretische onderbouwingen en effectief kunnen zijn. Op grond daarvan zou verwacht kunnen worden dat de genoemde elementen ook vanuit het kader van Verbal Judo effectief zouden kunnen zijn. Daarnaast suggereert de wijde verspreiding van de training in de Verenigde Staten dat de training daar met enthousiasme ontvangen wordt, in ieder geval door het

management in gevangenissen en bij de politie. Omdat de combinatie van de methoden, bij deze doelgroep, in deze context, niet eerder is getoetst zou vervolgonderzoek nodig zijn om te kunnen vaststellen of Verbal Judo inderdaad effectief is. Daarbij zou nagegaan moeten worden of de methode -zoals de ontwikkelaar stelt- even zinvol is voor alle typen personeelsleden. Wellicht kan onderscheid gemaakt worden in het leergedrag en toepassing van de Verbal Judo-methode tussen personeelsleden op grond van ervaring en/of persoonlijkheidskenmerken. Als dat het geval is zou in de toekomst een selectie van personeel gemaakt kunnen worden voor wie de training het meest effectief zou zijn.

Daarnaast zijn er aanwijzingen dat sommige keuzes voor de vorm en uitvoering van de training (het teamsgewijs trainen en het integreren van het veiligheidsplan in het trainingsprogramma) een minder positieve invloed hebben gehad op de werkbaarheid van Verbal Judo en de weerstand van personeel tegen de training.

2. Verbal Judo wordt niet uitgevoerd zoals beoogd

Het belangrijkste doel van de procesevaluatie was na te gaan of de training wordt uitgevoerd zoals is bedoeld. Dit blijkt bij de onderzochte PI's niet het geval te zijn. Zowel de uitvoering van de training als de follow-up worden niet uitgevoerd zoals beoogd. Met andere woorden: de programma-integriteit is onvoldoende. Dit betekent niet per definitie dat de beoogde doelen niet behaald worden. Maar omdat ook onvoldoende maatregelen getroffen zijn voor kwaliteitsbewaking, is onvoldoende zicht op de kwaliteit van uitvoering en bestaat het risico dat niet kan worden ingegrepen wanneer dat nodig zou zijn.

3. Een effectevaluatie is pas zinvol als de geconstateerde knelpunten zijn verholpen

Het meten van de effecten van een (nieuwe) methode kan zinvol zijn als aan twee voorwaarden wordt voldaan: 1) de methode mag op basis van theoretische onderbouwing in staat geacht worden de beoogde doelen te kunnen bereiken, bij de beoogde doelgroep en in de betreffende context en 2) de programma-integriteit is voldoende. In het onderzoek naar Verbal Judo is naar voren gekomen dat elementen die in Verbal Judo gebruikt worden, effectief zijn gebleken in andere situaties en bij andere doelgroepen. Op grond

daarvan zou verwacht kunnen worden dat de elementen ook binnen het kader van Verbal Judo effectief kunnen zijn. Wel lijken enige aanpassingen in het trainingsprogramma zinvol, om met name de geconstateerde weerstand van personeel tegen de training te verminderen. De uitvoering, met name van de training, follow up en kwaliteitsbewaking, is niet verlopen zoals voorzien. Het zou daardoor niet mogelijk zijn om een betrouwbaar beeld te krijgen van de effecten (Wartna, 2005). Als de uitvoering van Verbal Judo verschilt tussen de verschillende trainers of tussen verschillende PI's, zou niet meer duidelijk zijn wat precies gemeten zou worden. Voordat een effectevaluatie naar Verbal Judo zinvol is zouden de geconstateerde knelpunten verholpen moeten worden.

4. Kwaliteitsbewaking is essentieel om de beoogde doelen te bereiken

Uit buitenlands onderzoek naar andere trainingen blijkt dat de effecten daarvan sterk afhankelijk zijn van de kwaliteit van de trainers. De effecten van trainingen door trainers die niet competent zijn en het programma niet uitvoeren zoals bedoeld is, kunnen zelfs tot *averechtse* resultaten leiden (Barnoski, 2004). Kwaliteitsbewaking is dus essentieel.

Bij het interpreteren van deze conclusies is het van belang om te weten dat de implementatie van nieuwe interventies in het justitieveld vaak problemen kent, zo blijkt uit ander onderzoek (Miller & Rollnick, 2005; Hollis, 2007). Het is blijkbaar lastig om in een relatief ingewikkelde en grote organisatie waar dagelijks veel stress een rol speelt, nieuwe werkwijzen in te voeren. In die zin zijn de knelpunten die bij de implementatie van Verbal Judo naar voren zijn gekomen zeker geen uitzondering.

Bijlagen

Bijlage 1

Overzicht van gesprekspartners

Planevaluatie

Geïnterviewden

E. van Etten	Trainer Verbal Judo
L. Fjelstad	Vice-President Verbal Judo Institute (U.S.A.)
A. Lange	Hoogleraar Klinische Psychologie, Universiteit van Amsterdam
J. Sleijfer	Projectleider Verbal Judo, Opleidingsinstituut DJI

Procesevaluatie

Geïnterviewden

P. van Houten	Unit Directeur PI Ter Apel
J. Sleijfer	Projectleider Verbal Judo, Opleidingsinstituut DJI
M. Stuut	Projectleider Veiligheid, Noordelijke PI's
T. Yntema	Waarnemend Algemeen Directeur en Locatiedirecteur PI Ter Apel

Geanonimiseerde geïnterviewden

2 Afdelingshoofden van PI Veenhuizen (locaties Bankenbosch en Norgerhaven)

4 PIW-ers van PI Veenhuizen (locaties Esserheem en Bankenbosch)

4 PIW-ers van PI Ter Apel

6 gedetineerden van PI Ter Apel

Overig (i.v.m. cijfermateriaal; telefonische en e-mail contact)

H. van Deursen	Business Controller Noordelijke PI's
E. ten Pas	Business Controller Noordelijke PI's

Bijlage 2

Overzicht van aangeleverde documenten voor de procesevaluatie

- Beleidsstuk: 'Veiligheidsbeleid als veranderinstrument' (R. Kievitsbosch, december 2004)
- Correspondentie met betrekking tot eerste wijzigingen Project Mentale Weerbaarheid van projectleider veiligheid aan Stichting A+O fonds Rijk (november 2006)
- Offerte 'Vaardigheidstrainingen Veiligheid' van het Opleidingsinstituut DJI
- Uitnodiging voor de training Verbal Judo voor PIW-ers
- Praktische informatie over de training Verbal Judo (voor afdelingshoofd) van de projectleider Veiligheid
- A4 met 'pakkende' informatie voor PIW-ers over Verbal Judo (ter verspreiding onder het team) van de Projectleider Verbal Judo van het Opleidingsinstituut
- Eerdere versie van de planning van de trainingen (inclusief locatie en trainers)
- Aanwezigheidsgegevens van 15 getrainde groepen (t/m mei 2007)
- Globale begroting kosten en uitgaven t/m mei 2007
- Evaluatieverslag Tussentijdse evaluatie Trainingen Verbal Judo April-December 2006
- Verslag van de MT-dag 'Presentatie Verbal Judo voor MT-leden'
- Diverse memo's van de projectleider Veiligheid met betrekking tot planning en vervanging personeel.

Bijlage 3

Gebruikte literatuur

- Barnoski, R. (2004). *Outcome evaluation of Washington State's research-based programs for juvenile offenders*. Olympia, WA: Washington State Institute for Public Policy.
- Beech, B., & Leather, P. (2006). Workplace violence in the health care sector: A review of staff training and integration of training evaluation models. *Aggression and Violent Behavior, 11*, 27-43.
- Bem, D.J. (1972). Self-perception theory. In: A. Lange, *Gedragsverandering in gezinnen, cognitieve gedrags- en systeemtherapie, 8^e druk*. Groningen: Martinus Nijhof.
- Bowers, L., Nijman, H., Allan, T., Simpson, A., Warren, J., & Turner, L. (2006). Prevention and management of aggression training and violent incidents on U.K. acute psychiatric wards. *Psychiatric Services, 57*, 1022-1026.
- Brehm, J.W. (1966). A theory of psychological reactance. In: A. Lange, *Gedragsverandering in gezinnen, cognitieve gedrags- en systeemtherapie, 8^e druk*. Groningen: Martinus Nijhof.
- Brehm, S.S., & Brehm, J.W. (1981). Psychological reactance: A theory of freedom and control. In: A. Lange, *Gedragsverandering in gezinnen, cognitieve gedrags- en systeemtherapie, 8^e druk*. Groningen: Martinus Nijhof.
- Brown, R. (1986). *Social Psychology. The second edition*. New York: The Free Press.
- Durant, R.H., Barkin, S., & Krowchuk, D.P. (2001). Evaluation of a peaceful conflict resolution and violence prevention curriculum for sixth-grade students. *Journal of Adolescent Health, 28*, 386-393.
- Farrington, D.P.e.a. The Maryland Scientific Methods Scale. In: Sherman L.W. (red.), *Evidenced-based crime prevention*. New York: Routledge, 2002.
- Grenyer, B.F.S., Ilkiw-Lavalle, O., Biro, P., Middleby-Clements, J., Comminos, A., & Coleman, M. (2004). Safer at work: Development and evaluation of an aggression and violence minimization program. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry, 38*, 804-810.

- Hollis, V. (2007). *Reconviction Analysis of Interim Accredited Programmes Software (IAPS) data*. London: RDS NOMS Research and Evaluation.
- Kievitsbosch, R. (2004). *Veiligheidsbeleid als veranderinstrument*. Beleidsnotitie.
- Lamarre, B.W., & Nosanchuk, T.A. (1999). Judo – The gentle way: A replication of studies on martial arts and aggression. *Perceptual and Motor Skills*, 88, 992-996.
- Lange, A. (1976). Judo, oftewel het niet trekken aan cliënten. *Tijdschrift voor Psychotherapie*, 2 (5), 179-194.
- Lange, A. (2006). *Gedragsverandering in gezinnen, cognitieve gedrags- en systeemtherapie*, 8e druk. Groningen: Martinus Nijhof.
- Markus, E.J. (2000). *Antwoord op agressie: het effect van training op het omgaan met agressief klantgedrag en bankovervallen*. Dissertatie. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (2002). *Motivational Interviewing, preparing people for change*. Second edition. New York: The Guilford Press.
- Ministerie van Justitie (2005). *Gedragsinterventies*. Den Haag: Ministerie van Justitie, programma Terugdringen Recidive, werkgroep Interventies.
- Ministerie van Justitie (2006). *Trainershandleiding Verbal Judo*. Den Haag: Opleidingsinstituut DJI.
- Needham, I. (2004). *A nursing intervention to handle patient aggression: The effectiveness of a training course in the management of aggression*. Dissertatie. Maastricht: Universiteit Maastricht.
- Plaisier, J. & Van Ditzhuijzen, J. (in druk). *Stimuleren en ontmoedigen van gedetineerden. Een raamwerk voor de beoordeling van gedrag van gedetineerden*. Amsterdam: Impact R&D.
- Regeer, L. (1998). *Controle en Fysieke Beheersing (CFB) – Methode Regeer*. Opleidingsmateriaal.
- Thompson, G.J. (1994, first published 1984). *Verbal Judo. Redirecting Behavior with words*. Jacksonville: Institute of Police Technology and Management, University of Florida.
- Thompson, G.J., & Jenkins, J.B. (1994). *Verbal Judo. The gentle art of persuasion*. Colorado: Quill, Harper Collins Publishers.
- Vohryzek-Bolden, M. (2002). National perspective on academy and in-service training for adult and juvenile correctional officers. *The Western Criminologist, Official Newsletter of the Western Society of Criminology*, 2-7.

Wartna, B.S.J. (2005). *Evaluatie van daderprogramma's: Een wegwijzer voor onderzoek naar de effecten van strafrechtelijke interventies speciaal gericht op het terugdringen van recidive*. Den Haag: Boom.

Bijlage 4

Leidraad interviews planevaluatie

1. *Is de inhoud van de training gebaseerd op expliciet, empirisch
gegrond model?*
 Voor welke doelgroep is de training bedoeld (personeel,
gedetineerden)
 Wat zijn doelen van de training?
 Wat zijn belangrijkste elementen van de training?
 Welke gedragsverandering wordt beoogd?
 Wat is de onderliggende hypothese/ theorie, waarom zou de training
moeten werken?
 Is de inhoud van de training wetenschappelijk onderbouwd (theorie,
empirie)?
 Welke aanpassingen zijn gedaan aan de originele training? Waarom?
2. *Methoden*
 Is de methode voldoende omschreven?
 Hoe kan de effectiviteit van de methode bepaald worden?
 Past de methode bij de doelgroep?
 Waarom deze methode in plaats van andere?
 Is de methode wetenschappelijk onderbouwd?
 Hoeveel personeelsleden opleiden met welke planning?
 Welke materialen worden gebruikt in de training?
 Welke meetbare effecten beoogt de training?
3. *Vaardigheden*
 Op welk gedrag/ vaardigheden van personeel is de training gericht?
 Op welk gedrag/ vaardigheden van gedetineerden is de training
gericht?
 Waarom gericht op juist deze vaardigheden?
 Wat zijn veronderstelde verbanden tussen de factoren
(onafhankelijke en afhankelijke variabelen)?
 Op welke manier beïnvloeden vaardigheden de gedragsverandering?
 Wat is de relatie tussen de aangeleerde vaardigheden en
 - a. Agressief gedrag/ Veiligheid → objectief: minder incidenten
 → subjectief: veiligheidsbeleving
 - b. stress bij personeel
 - c. ziekteverzuim

d. arbeidstevredenheid

4. *Selectie Deelnemers*

Zijn er selectiecriteria voor de deelnemers aan de training?

Zijn er criteria en procedures voor uitsluiting van het programma?

5. *Fasering, Intensiteit en Duur*

Hoe is de fasering, intensiteit en duur van de training beschreven?

Is het aantal sessies voldoende om gedragsverandering te bewerkstelligen?

Sluit de fasering, intensiteit en duur aan bij de doelgroep?

Is er huiswerk?

Zijn er consequenties verbonden aan het niet maken van huiswerk of missen van een sessie?

6. *Motivatie*

Wordt de motivatie voor deelname vastgesteld (selectie)?

Hoe wordt personeel gemotiveerd door de trainers?

Hoe wordt men geïnformeerd over de training?

Hoe wordt de omgeving betrokken bij de training?

7. *Kwaliteitsbewaking*

Hoe worden de trainers geselecteerd?

Hoe zijn de trainers getraind?

Hoe wordt de kwaliteit van de trainers bewaakt?

Hoe wordt de kwaliteit van de training bewaakt?

Hoe wordt toezicht gehouden op juiste uitvoering programma?

Hoe worden gegevens geregistreerd en gemonitord?

Welke instrumenten worden gebruikt voor de evaluatie en monitoring?

Wat is de rol/bevoegdheid van alle betrokkenen?

Hoe dient de training geïmplementeerd te worden?

8. *Doorlopende evaluatie*

Wordt er een voor- en nameting gedaan?

Wordt er een effectevaluatie gedaan?

Worden na de training variabelen gemeten?

Wordt de training geëvalueerd? Zo ja, door wie en wanneer?

Wordt er gebruik gemaakt van gevalideerde instrumenten?

9. *Brede inbedding en continuïteit*

Past de training binnen het totale beleidsplan/ afdelingsplan?

Is er begeleiding van personeel tijdens en na de training op de werkvloer?

Is er sprake van follow up?

In hoeverre past de training bij ander opleidingsmateriaal?

Bijlage 5

Leidraad interviews procesevaluatie

1. *Vorbereiding*

Welke doelstellingen zijn geformuleerd?

Welke besluiten zijn genomen wat betreft:

- a. projectleiding
- b. organisatie
- c. samenwerking
- d. selectie personeel
- e. supervisie
- f. informeren/ draagvlak verkrijgen/ communicatie
- g. locaties
- h. aantallen groepen/ personeelsleden
- i. planning
- j. kosten
- k. kwaliteitsbewaking
- l. monitoring/ registratie
- m. inbedding veiligheidsplan
- n. teamsgewijze training
- o. beoogde activiteiten

Op welke wijze is het project ingericht?

Hoeveel tijd heeft de voorbereiding gekost?

Voldoende steun bij opzetten van project?

Hoe is het project gefinancierd?

Verliep de voorbereiding volgens verwachting?

Waren er knelpunten in de voorbereiding? Zo ja, hoe zijn deze opgelost?

2. *Implementatie*

Is de implementatie verlopen zoals beoogd? Zo nee, wat is aangepast en waarom?

Is de uitvoeringsperiode gelijk aan de planning? Zo nee, waarom niet?

Doen zich knelpunten voor in de uitvoering? Zo ja, welke?

Is er iets gedaan om de knelpunten op te lossen? Zo ja, wat?

Hoe zouden deze knelpunten in de toekomst verholpen kunnen worden?

Is er sprake geweest van uitval? Zo ja, hoeveel?

Wat zijn de reacties op de training van personeel?

Zijn de benodigde randvoorwaarden gerealiseerd voor een effectieve implementatie?

Zijn de gemaakte kosten gelijk aan de geplande? Zo nee, waarom niet?

Hoe ervaart men de vorm/ methode van de training (praktisch, theoretisch, etc)?

Worden de doelstellingen behaald?

3. *Kwaliteitsbewaking*

In hoeverre is zicht op de kwaliteit van de trainers? Lijkt dit voldoende?

In hoeverre is er zicht op of de training volgens plan wordt uitgevoerd?

Wat zijn de consequenties als een training niet volgens plan wordt uitgevoerd? Is dit het geval geweest?

Wat wordt er geregistreerd? Is dit voldoende om de kwaliteit te bewaken?

Is het materiaal voldoende gebleken voor de trainers en personeel?

4. *Toepassing en kwaliteitsbewaking in de praktijk*

Hoe is de toepassing en kwaliteitsbewaking in de praktijk verlopen?

Was dit voldoende? Zo nee, hoe zou dit verbeterd kunnen worden?

Hoe is de follow up verlopen?

Hoe zijn medewerkers gemotiveerd om de vaardigheden in de praktijk toe te passen?

Zijn de randvoorwaarden gerealiseerd voor een effectieve toepassing en kwaliteitsbewaking?

In hoeverre slagen medewerkers erin na de training om de vaardigheden in de praktijk toe te passen (dagelijks werk, overleg, rapporteren, elkaar aansturen)?

Worden de doelstellingen voor de toepassing in de praktijk behaald?

Is het veiligheidsplan gemaakt en wordt dit gebruikt?

Wat is de toegevoegde waarde van het veiligheidsplan?

5. *Effecten*

Wat zijn eerste reacties op de inhoud?

Is het animo voor de training gelijk gebleven over tijd? Hoe zijn eventuele veranderingen te verklaren?

Beklijft de informatie?

Hoe ervaart personeel de training in termen van veiligheid en veiligheidsbeleving?

Zijn de getrainde medewerkers van mening dat de technieken hen helpen in hun werksituatie, met betrekking tot:

- a. hanteren conflictsituaties
 - b. voorkomen conflicten
 - c. meer proactief reageren
 - d. meer gedragsopties
 - e. verbeterd werkklimaat
 - f. eenduidige visie op afdelingsniveau
 - g. verbeterplan veiligheid (veiligheidsplan) op de afdeling
- Vindt het personeel dat het gebaat is bij de training, m.b.t.:
- a. aard en omvang incidenten
 - b. aantal ziektemeldingen
 - c. arbeidstevredenheid
 - d. beleefd stressniveau
 - e. werksfeer

Zijn er veranderingen waarneembaar bij personeel ?

- door managers
- door gedetineerden

Welke gegevens zijn beschikbaar met betrekking tot:

- a. ziekteverzuim
- b. arbeidstevredenheid
- c. veiligheidsbeleving
- d. veiligheid (aantal en aard incidenten, beklagzaken etc)
- e. rapporten
- f. werksfeer

Bestaat de indruk dat er iets in bovengenoemde variabelen veranderd is naar aanleiding van de training? Welke overige factoren spelen hierbij een rol?

Welke aanbevelingen worden gedaan ter verbetering van de training, de randvoorwaarden, de uitvoering?

Bijlage 6

Overzicht programma Verbal Judo

Training

Per dagdeel komen de volgende onderdelen in grote lijnen aan de orde (afkomstig uit de Trainershandleiding Verbal Judo):

Blok 1

Dagdeel 1.

- Aftrap door Unit Directeur (in het programma opgenomen na tussentijdse evaluatie)
- Kennis maken, Achtergrond, Programma en Werkwijze Verbal Judo
- Doel en nut van Verbal Judo (Tactisch Communiceren)
- Ruggegraat training: Lemniscaat of 'liggende acht'
- DEUCHT: Algemene professionaliteit versus individuele persoonlijkheid
- Werkvorm: Leerhouding peilen en benoemen

Dagdeel 2.

- Introductie Judo principes m.b.v. DVD Verbal Judo
- Eigen situatie, nulmeting Veiligheid, introductie P-flap
- Persoonlijke triggers ('ken je triggers'); Kernspreuken
- Inleiding 'Judo-taal' en herkennen van 'trigger' gedrag aan de hand van DVD 'beveiliger en skater'
- Oefenen met 'opfokkers versus judo-taal'
- Eerste kennismaking met de GREEP (alleen theoretisch)

Dagdeel 3.

- Terugblik dag 1.
- "PIW-er als moderne samoerai' Communicatie en attitude.
- 'Ombuigers'; herhaling en verdieping 'liggende acht'
- Verbal Judo attitude: Ken jezelf in relatie tot anderen (rollenspel)
- 3x Communicatiekanalen: Stijl van overbrengen. Scheiden van 'inhoud' en 'betrekking'.
- Geweldsinstructie: Interventiemogelijkheden om gedrag te beïnvloeden
- Drie basistypen mensen (persoonlijkheden): vriendelijke, lastige en huichelachtige persoonlijkheden
- Introductie VLES; Werkvormen VLES (oefeningen)

- Combinatie VLES en GREEP

Dagdeel 4.

- Oefenen van Verbal Judo technieken met een acteur (Ombuigers, GREEP, VLES, DEUCHT, 3x communicatiekanalen):
- 1. rollenspelen/ werkvormen met camera en acteur (alle PIW-ers oefenen met een Verbal Judo Gedragsinterventie)
- 2. Losse 'letters' (onderdelen) van de GREEP intraineren (1-voor-1)
- Uitleg van de praktijkopdracht

Blok 2

Dagdeel 5.

- Opstart en bespreken eerste ervaringen met Verbal Judo in de praktijk; herhalen kern theorie Verbal Judo
- Herhaling GREEP; Verdieping theorie GREEP (4 insteken of 'appeals')
- Verdieping theorie Verbal Judo 'onder-boven, samen-tegen' (Roos van Leary, wordt niet als zodanig benoemd in de training)

Dagdeel 6.

- Praktijkopdrachten bespreken
- Stand van zaken (Team intervisie): wat hebben medewerkers nodig, om effectief gebruik te maken van Verbal Judo op de werkvloer? hoe staat het met de P-flap?
- Vooruitblik dagdeel 7
- Afstemming met afdelingshoofd m.b.t. dagdeel 7 en 8

Dagdeel 7.

- Oefenen met een acteur en zelf ingebrachte casuïstiek (en persoonlijke leerdoelen). Doel: GREEP, VLES, DEUCHT oefenen

Dagdeel 8.

- Uitleg toepassing en kwaliteitsbewaking trainingsresultaten en implementatie veiligheidsbeleid
- P-flap bespreken (werkvormen); Opstellen top-3 en aanzet tot Veiligheidsplan
- Afronding blok 2 Verbal Judo: Veiligheidsplan wordt aan het eind van het dagdeel gepresenteerd aan iemand van het MT (meestal een Unit Directeur); invullen evaluatieformulieren

N.B. Dit programma is exclusief het voorbereidende dagdeel met het afdelingshoofd en de drie follow up bijeenkomsten.

Bijlage 7

Tabellen behorende bij de procesevaluatie

Tabel 1. Gegevens van de geïnterviewde PIW-ers

Code	Type interview	Afdeling	m/ v	Leeftijd cate- gorie	Dienstjaren *	Training periode
PIW 1	Groep 19-7-2007	PI Veenhuizen, Bankenbosch	v	40-50	18	sept-okt 2006
PIW 2	Groep 19-7-2007	PI Veenhuizen, Esserheem	m	40-50	10 (20)	sept-okt 2006
PIW 3	Groep 19-7-2007	PI Veenhuizen, Bankenbosch	m	50-60	32	sept-okt 2006
PIW 4	Groep 19-7-2007	PI Veenhuizen, Esserheem	m	50-60	36	nov-dec 2006
PIW 5	Indiv. 26-7-2007	PI Ter Apel	v	50-60	10	jan-mrt 2007
PIW 6	Indiv. 26-7-2007	PI Ter Apel	m	30-40	7 (9)	jan-mrt 2007
PIW 7	Dubbel 26-7-2007	PI Ter Apel	m	30-40	10 **	jan-feb 2007
PIW 8	Dubbel 26-7-2007	PI Ter Apel	m	40-50	7 (15)	jan-mrt 2007

* Aantal Dienstjaren werkzaam bij huidige PI, tussen haakjes aantal jaren werkzaam bij Gevangeniswezen (inclusief de jaren op een andere locatie en/of in een andere functie, bijvoorbeeld BEWA).

** Waarvan enige jaren in de Dienstgeleiding (deze functie bestaat inmiddels niet meer).

Tabel 2. Gegevens van geïnterviewde sleutelfiguren

Code	Type interview	Afdeling	Functie	Verantwoordelijkheden m.b.t. Verbal Judo
PL 1	Dubbel 10-7-2007	Noordelijke PI's	Projectleider Veiligheid (waaronder Verbal Judo)	Logistiek, planning, communicatie met PI's en locaties, opleidingsinstituut, subsidieverstrekking
PL 2	Dubbel 10-7-2007	Opleidings-inst. DJI	Projectleider Verbal Judo	Inhoud training, selectie trainers, bewaking kwaliteit
AH 1	Dubbel 19-7-2007	PI Veenhuizen, Bankenbosch (De Wissel)	Afdelingshoofd	follow up, borging in de praktijk
AH 2	Dubbel 19-7-2007	PI Veenhuizen, Norgerhaven	Afdelingshoofd	follow up, borging in de praktijk
UD	Individueel 26-7-2007 verkort interview *	PI Ter Apel	Unit Directeur	Toe zien op toepassing in de praktijk (rapporten, sturing afdelingshoofden en PIW-ers)
AD	Individueel 26-7-2007	PI Ter Apel	Wvd. Algemeen Directeur, daarnaast Locatie Directeur PI Ter Apel	Beslissingen nemen t.a.v. voortgang Verbal Judo, eindverantwoordelijke PI Ter Apel

* Omdat de geïnterviewde Waarnemend Algemeen Directeur aangaf dat enkele vragen door zijn Unit Directeur zouden moeten worden beantwoord is een extra interview ingelast met deze UD.

Tabel 3. Gegevens van de geïnterviewde gedetineerden

Code	Type interview	Afdeling	Periode in huidige PI	Bijzonderheden
GD 1	Groep 26-07-2007	PI Ter Apel	11 maanden	GEDECO*-lid
GD 2	Groep 26-07-2007	PI Ter Apel	4 maanden	Reiniger
GD 3	Groep 26-07-2007	PI Ter Apel	1 maand	
GD 4	Groep 26-07-2007	PI Ter Apel	2 maanden	
GD 5	Groep 26-07-2007	PI Ter Apel	16 maanden	GEDECO-lid
GD 6	Groep 26-07-2007	PI Ter Apel	1 maand	

*Gedeco=Gedetineerdencommissie

Tabel 4. Evaluatie van de training en de trainer(s) door PIW-ers (okt. '06 – mrt. '07)

Locatie, afdeling	Start training	Aantal deelnemers (N)*	Gemiddelde evaluatie training <i>Schaal 1-10</i>	Gemiddelde evaluatie trainer(s) <i>Schaal 1-5</i>
Cluster Veenhuizen:				
Esserheem, GH	pilot mei '06	12	7.8	4.7
Esserheem, JK	okt. '06	9	8.1	4.7
Esserheem, E & F	okt. '06	9	5.8	4.0
Esserheem, NO	nov. '06	14	7.9	4.2
Esserheem, LM	nov. '06	10	6.5	4.1
Bankenbosch, de Wissel	sept. '06	12	6.8	3.8
Bankenbosch, A	sept. '06	8	7.6	4.3
Bankenbosch, B + F	okt. '06	16	6.0	3.8
Cluster Ter Apel:				
Afdeling D	pilot mei '06	17	7.8	4.2
Afdeling E	jan. '07	17	6.4	3.3
Afdeling C	feb. '07	14	7.0	4.3
Afdeling B	feb. '07	15	6.4	3.9
Afdeling F	mrt. '07	15	7.2	4.1
Totaal gemiddelde (over 13 groepen)**:			7.02 (SD = 0.77)	4.11 (SD = 0.37)

* Het aantal deelnemers is het aantal aanwezigen bij het laatste dagdeel, dit is niet altijd gelijk aan het aantal deelnemers dat had moeten deelnemen aan de training.

** Totaalgemiddelden en standaarddeviaties gebaseerd op de aangeleverde gemiddelden (geen ruwe data beschikbaar).

Tabel 5. Aanwezigheid PIW-ers bij de trainingen (okt. '06 – mrt. '07)

Locatie, afdeling	Start training	Proportie aanwezigheid	Proportie niet ingehaalde bijeenkomsten	Proportie wel ingehaalde bijeenkomsten
Cluster Veenhuizen:				
Esserheem, GH	pilot mei '06	82.7	1.9	15.4
Esserheem, JK	okt. '06	77.3	18.2*	4.5
Esserheem, E & F	okt. '06	86.4	4.5	9.0
Esserheem, NO	nov. '06	91.7	6.7	1.7
Esserheem, LM	nov. '06	70.0	26.7	3.3
Bankenbosch, de Wissel	sept. '06	75.0	3.3	21.7
Bankenbosch, A	sept. '06	68.8	20.8*	10.4
Bankenbosch, B + F	okt. '06	86.8	0	13.2
Norgerhaven, FG	mrt. '07	76.9	23.1	0**
Cluster Ter Apel:				
Afdeling D	pilot mei '06	89.5	10.5	0
Afdeling E	jan. '07	94.4	0	5.6
Afdeling C	feb. '07	93.3	6.7*	0**
Afdeling B	feb. '07	96.9	3.1	0**
Afdeling F	mrt. '07	89.1	10.9	0**
Afdeling A	mrt. '07	91.1	8.9	0**
Cluster PI Noord:				
Blokhuispoort, A	mrt. '07	80.3	19.7	0**
Blokhuispoort, B	mrt. '07	83.8	16.3	0**
Totaal gemiddelde (17 groepen):		84.35 (SD = 8.50)	10.66 (SD = 8.56)	4.99 (SD = 6.68)

Getallen zijn gemiddeld over de vier trainingsdagen.

** Deze afdelingen hebben twee langdurig zieken of een afwezige vanwege zwangerschap (Ter Apel, C), waardoor de proportie gemiste bijeenkomsten hier extra hoog uitvalt*

*** Van deze afdelingen hebben nog geen inhaalsessies plaats kunnen vinden.*

Bijlage 8

Begeleidingscommissie

Dr. A.A.P. van Emmerik	Universiteit Leiden (voorzitter)
Mw. dr. A.E. Jorna	Dienst Justitiële Inrichtingen
Drs. M. Kruissink	Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum, Ministerie van Justitie (projectbegeleider)
Mr. R.I. Sepers	Directie Sanctie- en Preventiebeleid, Ministerie van Justitie

Bijlage 9

Summary

The research

“Verbal Judo” (Thompson, 1984) is a method in which people approach others in a calm and empathic manner in order to generate voluntary compliance and to avoid escalation of conflicts. The training method is widely used by personnel of the police and prisons in the United States. This is supposed to lead to a substantial reduction of complaints against the police and to fewer incidents in prisons. Since 2006, employees of prisons in the North of The Netherlands have also been trained in Verbal Judo. The most important goal hereof was to increase safety in the prison workplace.

In order to find whether the content of the training program can generate the desired outcome and whether the training can be implemented within the Dutch context, the Scientific Research- and Documentation Center (WODC) of the Ministry of Justice has asked Impact R&D to do a plan and process evaluation. A decision can be made based on this evaluation whether the training should be continued and implemented in prisons elsewhere in the country. The evaluation, conducted during the period of May-September 2007, is described in this paper. The document comprises of two main parts: the plan evaluation (chapters 1 through 5) and the process evaluation (chapters 6 through 10). In chapter 11 the general conclusions are presented and the feasibility of a possible outcome evaluation is discussed.

The research questions for the plan evaluation are presented in chapter 1; those for the process evaluation in chapter 6. In order to answer these questions information has been gathered from several sources: 1) relevant documents about the training and the implementation have been studied, 2) registrations of incidents and other relevant variables have been collected, 3) scientific research literature has been studied, 4) staff and inmates have been interviewed, 5) the researchers have observed a day of Verbal Judo training and a Verbal Judo day for managers.

Findings of the plan evaluation

The main purpose of the plan evaluation was to find what constitutes the Verbal Judo-method and whether it is based on theories and methods that support its effectiveness with results from scientific research. The plan evaluation found that Verbal Judo consists of several methods which aim to use an empathic manner in order to generate voluntary compliance from prisoners and thereby avoid escalation of conflicts. Verbal Judo is based on the principles of 'regular' judo, where the goal is to 'move with' the attacker in order to diffuse and gain control of the situation. The training institute of the Department of Prisons (Dienst Justitiële Inrichtingen) has translated the American training program and has gained approval of the Dutch program from the American Verbal Judo Institute. The content of the Dutch training is largely the same as the American training. The 'Five-Step Hard Style' (in Dutch: GREEP) is the core of the training. It stands for the actions which have to be taken to generate voluntary compliance from prisoners: 1) ask (ethical appeal), 2) set context (reasonable appeal), 3) present options (personal appeal), 4) confirm (practical appeal) and 5) act (determination of appropriate action). Two elements are added to the Dutch training (Leary's Rose and the development of a safety plan by the team).

There is no theoretical basis available for the effectiveness of the training and it is not clear why the chosen methods were included and others were not. A number of elements from Verbal Judo can be found in scientific research literature about related methods: general aggression training (Markus, 2000), Motivational Interviewing (Miller & Rollnick, 2002), handling resistance in childrearing situations and in therapeutic treatments by psychologists (Brehm, 1996; Lange, 2006). Research on these methods and their underlying theories (notably Brehm's Reactance Theory) shows that particularly the elements of showing empathy, the use of general rules of communication and methods for dealing with resistance can be effective methods.

The training is meant for all Penitentiary Institution Personell (in Dutch: PIW-ers) and their department heads; no selection is made. All PIW-ers are required to participate in the training. The training starts with a half day of preparation by the trainer and the department head and thereafter consists of a 4-day training program of personnel, during which the department head has the option of participating as

co-trainer. Attendance and acceptance by participants and their supervisors are important. Additionally follow-up and quality control are necessary to ensure that personnel will start to apply and continue to apply the learned skills in the workplace. Department heads are responsible for quality control.

Findings of the proces evaluation

The main purpose of the process evaluation was to find whether the method has been implemented in practice in accordance with the plan. At present this is not the case in the evaluated prisons. The process evaluation shows that neither the training nor the follow-up and quality control are implemented in accordance with the plan. Also insufficient measures have been taken to provide structural insight into the quality of the implementation. Also, some choices for the implementation of the trainingprogramme (teamwise-training and adding a safetyplan to the training programme) may have had less positive results, especially on resistance of personell.

The general opinion of the PIW-ers was that the training was especially useful for new personnel. For themselves they often thought the training unnecessary although many employees reported having learned new techniques. PIW-ers in general notice few changes in the workplace and in safety. Managers do notice improvements: a better approach of prisoners by personnel, and fewer complaints and lawsuits, absence management interviews and punishment reports. They indicate that Verbal Judo will be just one of the causes for the changes, besides for instance the training aimed at dealing with aggression between members of personnel, which was held shortly before the Verbal Judo training, or a different make up of the team.

Conclusions

Even though no extensive theoretical basis for Verbal Judo has been described by the developer, a number of the implemented methods can also be found in related methods aimed at dealing with prisoners and precluding aggression. Scientific research shows that these methods are based on theoretical foundations and can be effective. Based on this one might expect that the mentioned elements may also be effective in the framework of Verbal Judo. Because the combination of these methods, with this target-group, in this context, has not yet been tested, further research would be necessary to verify

this. Herein should be researched whether the method –as stated by the developer- is equally useful for all types of personnel.

Before further research can be meaningful, it is necessary for the training to be conducted in accordance with the plan. This is not the case. Both the training and the follow-up are not implemented in accordance with the plan. This does not per se mean that the desired outcomes are not produced. But because insufficient measures have been taken for quality control, there is insufficient insight into the quality of the implementation and there is a risk that intervention will not be possible when needed. Foreign research into different training programs shows that outcomes are highly dependent upon the quality of the trainers. The effects of training by trainers who are not competent and do not implement the program as planned can even lead to counter-productive outcomes (Barnoski, 2004). Quality control is therefore essential. Furthermore, if the content of the implementation varies between different trainers or different PI's, it will no longer be clear what exactly will be measured. These issues must be resolved, before an outcome evaluation will be meaningful.

In order to interpret these conclusions it is important to know that the implementation of new interventions in the field of justice is often met with difficulties, which has been shown through research (Miller & Rollnick, 2005; Hollis, 2007). It is apparently difficult to introduce new work methods into a relatively complicated and large organization in which a lot of stress is a part of every day. In that sense the issues which have surfaced in the implementation of Verbal Judo are certainly not an exception.

