



■ Balanceren tussen veiligheid en zorg

opvattingen van penitentiair inrichtingswerkers over hybride werken

Marie-José Geenen & Diana Kaddouri-Tedeschi

Een rapport van het Lectoraat Werken in Justitieel Kader & de Penitentiaire Inrichting Vught

© Hogeschool Utrecht, 2022

Bronvermelding is verplicht. Verveelvoudigen voor eigen gebruik of intern gebruik is toegestaan.



COLOFON

Hoe bouwen we aan een samenleving waarin iedereen kan meedoen, tot zijn recht komt en zich veilig voelt? Hier doen de lectoraten praktijkgericht onderzoek van het Kenniscentrum Sociale Innovatie van Hogeschool Utrecht onderzoek naar, met en voor (aankomend) sociale professionals in het brede sociaal domein. Onze missie is om samen met partners uit praktijk, onderwijs en beleid bij te dragen aan 'beter samen leven' en het verkleinen van sociale ongelijkheid. Dit doen wij door praktijkgericht onderzoek, ontwikkeling en agendering van actuele maatschappelijke en sociale vraagstukken op het vlak van participatie, welzijn, zorg en ondersteuning, jeugdhulp, werk en inkomen, schuldenproblematiek, dak- en thuisloosheid, toegang tot recht, reclassering, sociale veiligheid, en deelname aan onderwijs, sport en cultuur.

Marie-José Geenen (marie-jose.geenen@hu.nl)

&

Diana Kaddouri-Tedeschi (dae.tedeschi@avans.nl)

November 2022

DEFINITIEF

Contact en adres

Kenniscentrum Sociale Innovatie, Hogeschool Utrecht

Lectoraat Werken in Justitieel Kader

Postbus 85397, 3508 AJ Utrecht

Padualaan 101 – 3584 CS Utrecht

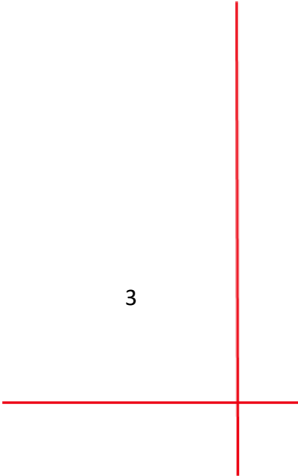
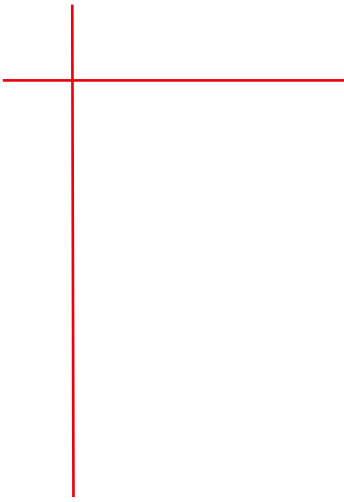
Telefoon secretariaat: 088 4819222

Email: socialeinnovatie@hu.nl

www.socialeinnovatie.hu.nl/www.hu.nl

Inhoudsopgave

SAMENVATTING	4
VOORWOORD.....	6
1. INLEIDING	8
2. INRICHTINGSWERKERS	10
2.1 VEILIGHEID EN ZORG	10
2.2 HYBRIDE WERKEN	11
3. ONDERZOEKSMETHODE	14
3.1 ONDERZOEKSPOPULATIE	14
3.2 SET MET UITSPRAKEN	15
3.3 KAARTSORTEERTAAK	16
3.4 ANALYSE EN INTERPRETATIE	17
4. DRIE VISIES	20
4.1 VISIE A – ZORG VOOROP	20
4.2 VISIE B – VEILIGHEID VOOROP	22
4.3 VISIE C – HERSTEL VOOROP	23
4.4 VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN.....	25
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	26
BIJLAGE 1: VOORBEELD VAN SET UITSPRAKEN.....	28



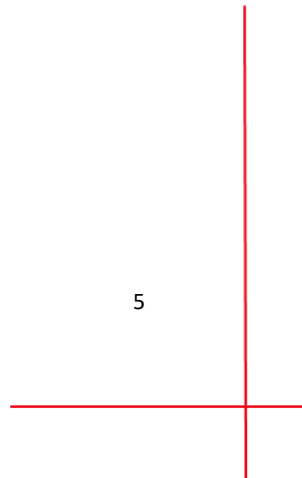
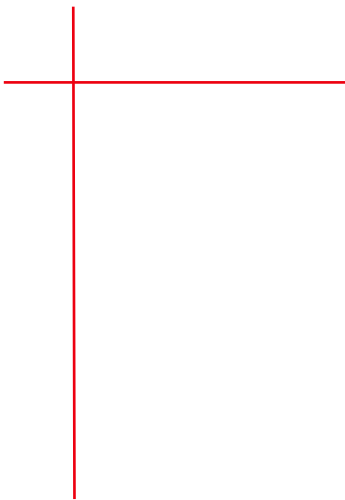
Samenvatting

De rol van het personeel in penitentiaire inrichtingen (PI) is de laatste decennia drastisch gewijzigd. Waar voorheen het waarborgen van veiligheid voorop stond, is er gaandeweg – mede door een veranderende populatie – meer aandacht gekomen voor zorgaspecten in het werk van inrichtingswerkers. Werken met aandacht voor zowel zorg als veiligheid noemen we hybride werken. Om met coaching en scholing goed aan te sluiten op hybride werken is het belangrijk te weten hoe penitentiair inrichtingswerkers (piw'ers en zbiw'ers) denken over hun werk en over de omgang met gedetineerden.

We hebben Q methodologie gebruikt om hun opvattingen in kaart te brengen. Dat wil zeggen dat we uit bestaand onderzoek en uit interviews met penitentiair inrichtingswerkers uitspraken hebben verzameld die opvattingen van inrichtingswerkers over hybride werken weergeven. Deze opvattingen hebben we teruggebracht tot een handzame set van 43 uitspraken die op kaartjes zijn gezet. 32 inrichtingswerkers werkzaam op alle regimes aanwezig in de PI Vught, hebben vervolgens deze kaartjes gesorteerd op belangrijkheid voor hen zelf (van meest naar minst). Vervolgens is middels een statische analyse een clustering gemaakt van sorteringen die met elkaar overeenkomen.

Dat heeft geleid tot drie verschillende visies van inrichtingswerkers over het vormgeven van hybride werken. In de eerste visie (*zorg voorop*) is zorg het primaire uitgangspunt van inrichtingswerkers, voor hen is dat het hart van hun werk. In de tweede visie (*veiligheid voorop*) is er pas ruimte voor zorg als de veiligheid is gegarandeerd van medewerkers en gedetineerden. Bij de derde visie (*herstel voorop*) staat de gedetineerde en diens herstel en re-integratie centraal. Het bieden van zorg en het creëren van veiligheid kunnen daaraan bijdragen.

De resultaten laten zien er in alle drie de visies aandacht is voor zowel zorg als veiligheid maar dat de mate waarin en de manier waarop men daaraan vormgeeft verschillen. De resultaten van deze studie alsook de Q-set met uitspraken zelf kunnen gebruikt worden om met inrichtingswerkers in gesprek te gaan over elkaars opvattingen over vorm geven aan hybride werken. Vertegenwoordigers van deze drie visies kunnen elkaar scherp houden in het creëren van een goede balans tussen veiligheid en zorg in de PI. Het is aan te bevelen om in het aanbieden van coaching en scholing rekening te houden met deze drie visies en daarop aan te sluiten zodat alle deelnemers zich erkend voelen in hun autonomie, zich betrokken voelen bij hun werk en het gevoel hebben aangesproken te worden op hun competenties.



Voorwoord

De basis van deze studie ligt in onderzoeken uit 2020 van Carola Achterhuis, Amy Verhagen en Diana Kaddouri-Tedeschi. Zij waren op dat moment werkzaam als respectievelijk senior casemanager in PI Nieuwegein, Zorg Behandel Inrichtingswerker in het Penitentiair Psychiatrisch Centrum in PI Vught en supervisor in PI Vught. (Inmiddels hebben zij alle drie een andere functie.) In het kader van hun afstudeeronderzoek voor de Master Forensisch Sociale Professional aan de Hogeschool Utrecht deden zij uitgebreide literatuurstudies en interviewden in totaal vijftien Penitentiair Inrichtingswerkers (piw'ers) en Zorg Behandel Inrichtings Werkers (zbiw'ers) over hun visie op (het houden van een balans tussen) zorg en veiligheid.

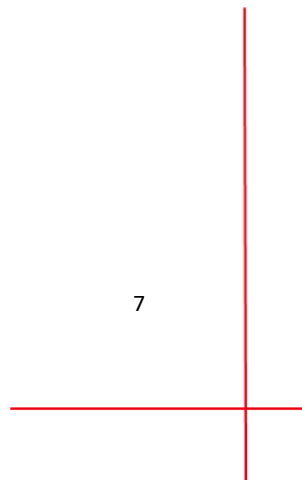
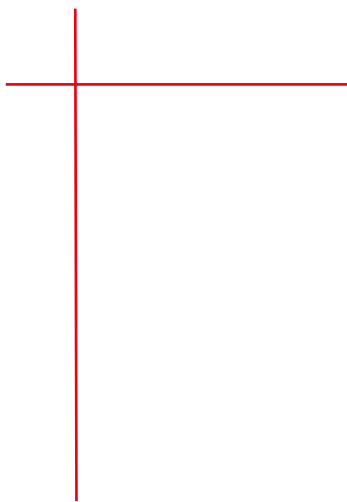
Diana Kaddouri-Tedeschi, tot de zomer van 2021 werkzaam in PI Vught, voerde op basis van het materiaal uit deze studies in het voorjaar van 2021 een Q methodologische studie uit onder inrichtingswerkers van alle regimes in PI Vught. Frank Stolzenbach, adviseur bedrijfsvoering in PI Vught, nam ook enkele interviews voor zijn rekening.

De analyse en interpretatie van de resultaten is gedaan door Marie-José Geenen, onderzoeker bij het lectoraat Werken in Justitieel Kader van Hogeschool Utrecht en Diana Kaddouri-Tedeschi (sinds september 2021 docent Social Work bij Avans Hogeschool).

Een concept van deze rapportage is besproken met en aangevuld door het hoofd opleiding en ontwikkeling van de PI Vught. Waarvoor dank. We bedanken vooral ook de inrichtingswerkers uit PI Vught die met veel enthousiasme de kaartsorteertaak hebben gedaan. En we bedanken hun leidinggevendenden die toestemming gaven om het onderzoek in PI Vught uit te voeren.

Diana Kaddouri-Tedeschi

Marie-José Geenen



1. Inleiding

Ruim twee eeuwen geleden (in 1821) is het Nederlandse gevangenisstelsel ingevoerd. Het doel van vrijheidsbeneming lag aanvankelijk vooral in vergelding en zedelijke verbetering, of zoals Molleman¹ het beschrijft in 'beleren en bekeren'. Doel en vorm van het gevangeniswezen maakten in de loop der tijd veel veranderingen door: van lijfstraffen naar inzetten op opvoeding en gedragsverandering; van eenzame opsluiting naar meerpersoons cellen; van het verdienen van privileges om te luchten/sporten naar het recht op bezoek en geloofsbeoefening; van inzetten op zwaardere beveiligingsmaatregelen naar het voorkomen van detentieschade.² Niet alleen doel en vorm veranderden in de loop der tijd, ook de gevangenispopulatie veranderde. Bij de huidige doelgroep die in een PI verblijft is over het algemeen sprake van meervoudige en complexe problematiek. Een substantieel deel kampt met problematisch middelengebruik, velen hebben last van psychische klachten of stoornissen³ en bij veel gedetineerden is sprake van een licht verstandelijke beperking.⁴

Dat vraagt andere vaardigheden van penitentiair inrichtingswerkers (piw'ers) dan van de 'bewaarders' van weleer die vooral tot taak hadden de veiligheid te waarborgen en ontvluchtingen te voorkomen.

Mede vanwege toenemende zorg om gedetineerden met complexe problematiek zijn er naast piw'ers ook zorg behandel inrichtingswerker (zbiw'er)⁵ werkzaam in de PI's. Op dit moment werken er ca. 3500 piw'ers en zbiw'ers in een Nederlandse PI.⁶

Hoewel verschillend opgeleid, werkzaam op verschillende regimes en met verschillende doelgroepen staan zij allemaal min of meer voor dezelfde opdracht: het realiseren van een goed leefklimaat, voorkomen van detentieschade en bijdragen aan re-integratie van gedetineerden, met in toenemende mate aandacht voor herstelgericht werken met oog voor slachtoffer en samenleving.⁷ Dat vraagt een hybride manier van werken; het bewaken en bewaren van de

¹ T. Molleman, Toen en nu: heeft het gevangeniswezen de middelen om zijn doelen te bereiken? *Justitiële Verkenningen* 2021, 47(2), p. 24-39.

² H. Franke, Twee eeuwen gevangen: Misdaad en straf in Nederland 1990. Utrecht: Het Spectrum; M. Boone, M. Althoff & F. Koenraadt, *Het leefklimaat in justitiële inrichtingen*, Den Haag: Wetenschappelijk Onderzoek- en Documentatiecentrum 2016; T. Molleman & A. van den Hurk, A matter of balance: About the abstract goals of imprisonment and ambiguous tasks of Dutch prisons 2017. *The Prison Journal*, 97(3), 387-407.

³ J. Appelman, A. Dirkzwager & P. van der Laan, *Kenmerken van justitiabelen, een systematisch literatuuronderzoek*, NSCR. 2021.

⁴ R.R. Den Bak, A. Popma, A., L. Nauta-Jansen, P. Nieuwebeerta, P. & J.M. Jansen, *Psychosociale criminogene factoren en neurobiologische kenmerken van mannelijke gedetineerden in Nederland*, WODC, Universiteit Leiden en VUmc 2018.

⁵ Tegenwoordig in toenemende mate forensisch therapeutisch medewerker (FTM) genoemd.

⁶ Cijfers verkregen van DJI.

⁷ Boone et al., 2016; Dienst Justitiële Inrichtingen, *Masterplan DJI 2013-2018*, Den Haag: Dienst Justitiële Inrichtingen 2013. Ministerie van Justitie en Veiligheid, *Recht doen, kansen bieden*. Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid 2018. B. Claes, Transmuraal

veiligheid van gedetineerden en personeel combineren met het bieden van zorg aan gedetineerden en hen motiveren en voor te bereiden voor een delictvrije toekomst na detentie.

Om inrichtingswerkers beter te kunnen begeleiden bij het ontwikkelen van een hybride werkwijze is het belangrijk aan te sluiten bij hun opvattingen. Overtuigingen bepalen immers een deel van het handelen. Verandering van overtuigingen kan verandering teweeg brengen op het niveau van handelen.⁸ Kijken naar de opvattingen van inrichtingswerkers en daarop aansluiten in scholing en begeleiding, heeft een direct effect op de effectiviteit van de begeleiding van gedetineerden. Er is nog betrekkelijk weinig onderzoek gedaan naar opvattingen van inrichtingswerkers over hun werk⁹, enkele (kleinschalige) uitzonderingen daargelaten.¹⁰ Dit artikel beschrijft een onderzoek naar opvattingen van inrichtingswerkers over hybride werken, uitgevoerd in PI Vught. Resultaten bieden richting voor coaching en scholing van inrichtingswerkers, zowel voor de PI's zelf als voor DJI en andere opleidingsinstituten.

herstelgericht werken. Een verhaal van hoop, kracht en verantwoordelijkheid. Lectorale rede, Avans Hogeschool, 2019.

⁸ R. Dilts, *Verander je overtuigingen*. Hilversum: Adromeda, 2009.

⁹ K. Beyens, A. Dirkzwager & D. Korf, Detentie en gevolgen van detentie. *Tijdschrift voor Criminologie* 2014, 2, 3-30.

¹⁰ T. Molleman & E. van Ginneken, We moeten samen het dansje afmaken. *Justitiële Verkenningen* 2013, 39(3), 28-40.; M. Smilde, 'Het nieuwe rooster is altijd klote'. Een impressie van de werkvloer. *Justitiële Verkenningen* 2007, 33(4), 60-71; S. Brants, De macht van het onderhandelen. De penitentiair inrichtingswerker als street-level bureaucrat 2003, *Amsterdams sociologisch tijdschrift*, 30(3), 349-365.

Het meest uitgebreide onderzoek naar het functioneren van piw'ers en naar hun opvattingen over hun werk dateert van begin jaren negentig: M. Kommer, *Werken met mensen. Een onderzoek naar werksituatie en functioneren van penitentiair inrichtingswerkers*, 1990, Gouda: Quint.

2. Inrichtingswerkers

2.1 Veiligheid en zorg

Kenmerkend voor de rol van inrichtingswerkers is het werken op een continuüm tussen twee polen. In de literatuur o.a. beschreven als: *security and rehabilitation, control and care, custody and care, control and rehabilitation*.¹¹ Inrichtingswerkers laveren tussen deze twee polen: enerzijds zorgen voor veiligheid en risicobeheersing (orde handhaven, controleren, beheersen, begrenzen) en anderzijds zorg bieden en werken aan (gedrags)verandering (begeleiden, motiveren, stimuleren). De laatste decennia is er meer aandacht gekomen voor zorg in de PI's, zowel door de toename van gedetineerden met een zorgbehoefte als door het besef van het belang van een goed leefklimaat ter voorkoming van detentieschade en ter bevordering van re-integratie. Tegelijkertijd is de laatste jaren mede als reactie op bepaalde incidenten (zoals de casus Michael P.) de hang naar beheersen van met name gewelddadige gedetineerden in het gevangeniswezen groter geworden. Tekenend daarvoor is dat in de meest recente beleidsvisie van het ministerie ¹² de focus ligt op 'risico gestuurde zorg,' in plaats van 'relatie gestuurde zorg' en er een sterk accent wordt gelegd op het vergeldende karakter van een gevangenisstraf.

Aan de ene kant van het continuüm, op de pool veiligheid, gaat het vooral over het handhaven van de orde, wat inherent is aan het functioneren van gesloten instituties.¹³ Dat biedt structuur aan het dagelijkse leven in de inrichting en veiligheid voor zowel de gedetineerde als de inrichtingswerker. Door het stellen van regels, controleren op de naleving daarvan probeert de inrichtingswerker deze orde te handhaven.¹⁴ Het gaat dan om letterlijk controleren (celinspecties, fouilleren, visiteren), sanctioneren (time-out op cel of uitsluiting van activiteiten) of fysiek ingrijpen. Wanneer de orde onder druk komt te staan, bestaat het risico dat er strenger gehandhaafd wordt, om controle te houden en de grip niet te verliezen. Misbruik van macht ligt daarbij op de loer.¹⁵

¹¹ Respectievelijk: P. Å. Nylander, O. Lindberg, & A. Bruhn, Emotional labour and emotional strain among Swedish prison officers. *European Journal of Criminology*, 2011, 8(6), 469-483; Tait, S., A typology of prison officer approaches to care. *European Journal of Criminology*, 2011, 8(6), 440-454; D. Humblet, D., Locking out emotions in locking up older prisoners? Emotional labour of Belgian prison officers and prison nurses. *International Journal of Law, Crime and Justice*, 2020, 61, 100376; S. C. Craig, Rehabilitation versus control: An organizational theory of prison management. *The Prison Journal*, 2004, 84(4_suppl), 92S-114S.

¹² Ministerie van Justitie en Veiligheid 2018.

¹³ E. Goffman, *Asylums: Essays on the social situation of mental patients and other inmates*. 1961, AldineTransaction.

¹⁴ J.L. Skeem, J.E. Loudon, D. Polascheck, & J. Camp, Assessing relationship quality in mandated community treatment: Blending care with control. *Psychological Assessment*, 2007, 19(4), 397-410.

¹⁵ A. Liebling, Distinctions and distinctiveness in the work of prison officers: Legitimacy and authority revisited. *European Journal of Criminology*, 2011. 8(6), pp. 484-499.

Liebling¹⁶ onderscheidt drie opvattingen over veiligheid bij inrichtingswerkers: a) een defensieve manier van omgaan met veiligheid, waarin de inrichtingswerker afstand bewaart en de controle vasthoudt (gebaseerd op een houding van argwaan; b) een vorm van 'relationele veiligheid' met een meer dynamische, interactieve en zelfverzekerde benaderingswijze en een meer pro-actieve houding en c) tot slot een houding waarbij veiligheid veronachtzaamd wordt vanuit vermijdingsdrag of onverschilligheid en waar een niet actieve houding bij hoort.

Op de andere pool van het continuüm, zorg, gaat het over het bieden van medische of psychische zorg (bijvoorbeeld door de verpleegkundig zbw'ers werkzaam in de PPC's) als ook over het ondersteunen van de gedetineerden, motiveren en stimuleren en tegemoetkomen in bepaalde behoeften die bijdragen aan gedragsverandering en re-integratie. In opvattingen over zorg bij inrichtingswerkers onderscheidt Tait¹⁷ vijf typen: a) de 'true carer' die de gedetineerde als gelijkwaardig beschouwt en de hulpvraag centraal stelt; b) de 'limited carer' die de gedetineerde als kwetsbaar ziet en een drang naar veiligheid laat zien; c) de 'old school' inrichtingswerker die de gedetineerde als minderwaardig ziet en zich afstandelijk opstelt; d) de 'conflicted' inrichtingswerker die de gedetineerde als onbetrouwbaar ervaart en vandaaruit dreiging ervaart en tot slot e) de 'damaged' inrichtingswerker die nauwelijks zorg verleent en zo veel mogelijk uit contact blijft.

2.2 Hybride werken

Het is aan de hedendaagse inrichtingswerker om een goede balans te vinden tussen veiligheid en zorg die past bij de situatie. Afhankelijk van gedetineerden, omstandigheden en regimes zal het appel op zorg en veiligheid variëren. Geen enkele gedetineerde is immers hetzelfde (behoefte aan zorg, contact, autonomie variëren), omstandigheden variëren (het ene moment is ingrijpen en een strakke lijn gewenst, het andere moment sfeer en rust creëren) en verschillende regimes vragen om diversiteit in de invulling van zorg en veiligheid. Zorg aan gedetineerden met psychiatrische problematiek op een PPC ziet er bijvoorbeeld anders uit dan de zorg in een regime voor beheersproblematiek gedetineerden.

Beide elementen zijn nodig voor het creëren van een goed leefklimaat.¹⁸ Een hybride werkwijze, waarin zowel oog is voor veiligheid als voor zorg, veroorzaakt minder verzetsreacties bij gedetineerden en minder uitval bij inrichtingswerkers.¹⁹ Een inrichtingswerker zal steeds een balans moeten zien te vinden tussen wat is voorgeschreven en wat de praktijk vraagt²⁰ en afhankelijk van situatie, regime en de complexiteit van de gedetineerde 'relatie gestuurde zorg',

¹⁶ Liebling, 2011.

¹⁷ Tait, 2011

¹⁸ Boone et al., 2016.

¹⁹ J.L. Skeem, J. Encandela & J.E. Louden., Perspectives on probation and mandated mental health treatment in specialized and traditional probation departments. Behavioral Sciences & the Law, 2003, 21(4), pp. 429-458.

²⁰ Liebling, 2011.

‘risico gestuurde zorg’ of ‘probleem gestuurde zorg’ bieden.²¹ Dat wil zeggen waar nodig de orde handhaven door regels te hanteren en grenzen te trekken en waar passend en nodig ‘soft power’ inzetten; subtiele, samenwerkende, legitieme en overtuigende machtsvormen.²² Bij een dergelijke hybride werkwijze zal de inrichtingswerker orde handhaven door een natuurlijk overwicht te houden en gepast ingrijpen waar nodig. En aan de andere kant motiverend bejegenen en tot inzicht brengen.

Inrichtingswerkers zullen dus los van het regime waar ze werken en de precieze taken die zij vervullen zelf een balans moeten zien te vinden tussen zorg en veiligheid. In de toekomstvisie van DJI is dat als volgt verwoord:²³

‘Onze medewerkers (...) zijn voortdurend bezig met de vraag of zij het goede doen, op correcte wijze, gegeven de persoon en situatie. Ze werken met moeilijke doelgroepen en nemen beslissingen op het snijvlak van zorg en veiligheid. Hierbij is een steeds grotere rol weggelegd voor het eigen beoordelingsvermogen, dat gebaseerd is op opleiding, ervaring, (collegiale) reflectie en intuïtie. Tegelijkertijd blijven penitentiaire scherpste en het adequaat naleven van beveiligingsprotocollen en -voorschriften uiteraard onverminderd deel uitmaken van wat wij binnen DJI onder goed vakmanschap verstaan.’

Het is belangrijk om inrichtingswerkers goed te equiperen voor deze opdracht. De uitdaging voor de Dienst Justitiële Inrichtingen voor de komende jaren is om personeel te ‘vinden, werven en behouden (...) dat vakbekwaam is en blijft, en dat flexibel genoeg is om mee te bewegen met de organisatie.’²⁴ Daarvoor is kennis belangrijk: professionals in het gevangeniswezen kunnen gebruik maken van een scholingsaanbod bij het opleidingsinstituut van DJI²⁵, waarvan veel ook online te volgen.²⁶ Dergelijk aanbod leent zich goed om theoretische kennis op te doen maar minder voor het trainen van vaardigheden of het ontwikkelen van een eigen handelingsrepertoire in hybride werken.²⁷ Daarvoor is een aanbod op maat belangrijk, waarin ruimte is voor praktijkgericht oefenen en voor leren van eigen ervaringen en vormgeven aan het eigen handelen op de werkvloer. Daarbij hoort ook ruimte voor het verwerken van emoties die het werk oproept, zowel in het belang van de eigen gezondheid als in het belang van het bieden van goede zorg aan gedetineerden. Best passend daarvoor is een vorm van leren op de werkvloer, met aandacht voor

²¹ De Leede et. al, 2020; Ministerie J en V, 2019.

²² B. Crewe, Soft power in prison: Implications for staff-prisoner relationships, liberty and legitimacy. *European Journal of Criminology*, 2022, 8(6), 455-468.

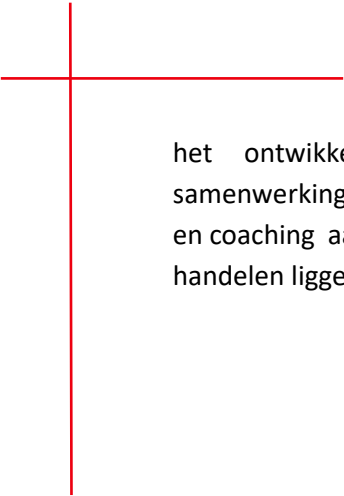
²³ Ministerie van Justitie en Veiligheid, 2019

²⁴ Ministerie van Justitie en Veiligheid, *DJI 2025: Robuust en Flexibel. Strategisch personeelsplan DJI 2019-2024* 2019, Den Haag: Ministerie van Justitie en Veiligheid Ministerie V en J, p. 11

²⁵ M. Nijenhof, Vakmanschap, Hoofdrapportage Dienst Justitiële Inrichtingen 2022, Effectory.

²⁶ <https://www.oidji.nl/ons-aanbod/online-leerportaal-sophie>.

²⁷ Dienst Justitiële Inrichtingen, Rapportage evaluatie online leren Opleidingsinstituut DJI 2021.



het ontwikkelen van reflectief vermogen, oordeelsvorming en besluitvorming en samenwerkingsvaardigheden. In verschillende PI's wordt mede om die reden intervisie, supervisie en coaching aangeboden.²⁸ Daarin wordt ook aandacht besteed aan overtuigingen, die onder het handelen liggen, want die hebben immers een krachtige invloed op gedrag.

²⁸ M.-J. Geenen, F. Stolzenbach, D. Tedeschi, C. van der Roest, J. Jansen & E. Kolthoff, Weerbaarder door reflectie: Ervaringen in PI Vught. *Proces* 2016 95(6), 47-57.

3. Onderzoeksmethode

Omdat er nog weinig bekend is over opvattingen van inrichtingswerkers is een meer explorerende methode van onderzoek gebruikt, de Q-methodologie; een combinatie van kwalitatieve en kwantitatieve technieken.²⁹ De methode leent zich bij uitstek voor het onderzoeken van opvattingen en van verschillen en overeenkomsten daarin.³⁰

3.1 Onderzoekspopulatie

Het onderzoek is uitgevoerd onder inrichtingswerkers in de PI Vught die redelijk exemplarisch is voor het Nederlandse gevangeniswezen aangezien daar nagenoeg alle regimes aanwezig zijn (zie tabel 1).

Tabel 1: piw'ers en zbiw'ers in de verschillende regimes in de PI Vught

Piw'ers	Zbiw'ers en verpleegkundig zbiw'ers.
Extra Beveiligde Inrichting (EBI)	Penitentiair Psychiatrisch Centrum (PPC)
Beheers Problematische Gedetineerden (BPG)	Zeer Intensieve Specialistische Zorg (ZISZ)
Terroristen Afdeling (TA)	PPC pré-passanten tbs
Huis van Bewaring (HvB)	Inrichting voor Stelselmatige daders (ISD)
Reguliere gevangeniswezen (GW)	

Er werken circa 570 inrichtingswerkers in de PI Vught, in de functie van piw'er (47%) [mbo-niveau of lager] of zbiw'er (53%) [mbo- of hbo-niveau (agogisch of verpleegkundig)]. Zij functioneren op medior-niveau (M) of senior-niveau (S). Voor het doen van een adequate Q-studie is een relatief kleine groep respondenten voldoende.³¹ Wel is het belangrijk dat die groep zo divers mogelijk is, zodat de grootst mogelijke variatie in opvattingen in beeld kan worden gebracht.

Voor het afnemen van de sorteertaak in de PI Vught zijn 32 respondenten geselecteerd, verdeeld over alle regimes (9 EBI, BPG of TA, 7 reguliere afdeling, 13 PPC of ZISZ, 3 ISD-afdeling). Dat is in redelijke mate een afspiegeling van de verdeling van inrichtingswerkers over de verschillende

²⁹ S. Ramlo, Mixed method lessons learned from 80 years of Q methodology. *Journal of Mixed Methods Research*, 2016, 10(1), 28-45.

³⁰ S. R. Brown, *Political subjectivity: applications of Q methodology in political science*, 1980. Yale University Press; P. Shinebourne, *Using Q Method in Qualitative Research*. *International Journal of Qualitative Methods*, 2009, 8(1), 93-97.

³¹ S. Watts, & P. Stenner, *Doing Q Methodological Research. Theory, Method & Interpretation*, Sage 2012

regimes in de PI Vught. In de werving van respondenten is verder zo veel mogelijk diversiteit nagestreefd op de variabelen gender, leeftijd, dienstjaren, opleidingsniveau en aard van de opleiding (mbo/hbo en agogisch/verpleegkunde) en een functie op senior- of medior-niveau (zie tabel 2).

Tabel 2: achtergrondkenmerken van de respondenten: gender, leeftijd, anciënniteit, opleiding

Functie	Totaal	Gender		Leeftijd				Anciënniteit					Opleiding		
		M	V	20-30	30-40	40-50	50 +	0-5	5-10	10-15	15-25	25+	lbo	mbo	hbo
		47%	53%	20%	12%	34%	34%	28%	0%	12%	41%	20%	3%	66%	31%
zbiw-V	4	1	3	1		3		1		1	2			2	2
zbiw-S	4	4				1	3			1		3		1	3
zbiw-M	9	4	5	2	3	2	2	4		1	4			6	3
piw-S	7	3	4			3	4				5	2	1	6	
piw-M	8	3	5	3	1	2	2	4		1	2	1		6	2
	32	15	17	6	4	11	11	9		4	13	6	1	21	10

V = verpleegkundige; S = senior; M = medior

3.2 Set met uitspraken

Voor het maken van een set met uitspraken zijn zoveel mogelijk uitspraken over het onderwerp op een inductieve manier verzameld. Gestart is met het destilleren van uitspraken uit diepte-interviews over hybride werken met vijftien inrichtingswerkers werkzaam in twee PI's.³² Op basis van een eerste analyse van de getranscribeerde interviews is een lijst met uitspraken samengesteld³³ die vervolgens is aangevuld met uitspraken afkomstig uit of herleid van onderzoeksrapportages. Deze lijst met ruim driehonderd uitspraken is door de onderzoekers vervolgens teruggebracht tot een lijst van zestig, door op elkaar lijkende, onduidelijke en multi-interpreteerbare uitspraken er uit te halen. Een zo groot mogelijk validiteit is nagestreefd door in de formulering dicht bij de woorden van de respondenten te blijven. Verschillende deskundigen

³² Dat waren PI Vught en PI Nieuwersluis. De interviews zijn afgenomen in het kader van afstudeeronderzoeken aan de Master Forensisch Sociale Professional van de Hogeschool Utrecht in 2020 en zijn beschreven in de volgende drie theses. C. Achterhuis, *Beheersen zorgen. Waar ligt de balans?*; D. Kaddouri-Tedeschi, *Balans beheersen en zorgen. Een onderzoek naar de opvattingen van inrichtingswerkers over de balans tussen beheersen en zorgen*; A. Verhagen, *'Recht doen, kansen bieden.' Een onderzoek naar de opvattingen over de balans tussen beheersen en zorgen onder penitentiair inrichtingswerkers en zorg- en behandelinrichtingswerkers.*

³³ Met dank aan Jolein van Doornmalen.

hebben vervolgens in deze lijst van zestig (minimaal) tien uitspraken benoemd die zij minder relevant vinden. Op die manier is het aantal verder teruggebracht tot 43 uitspraken.³⁴

3.3 Kaartsorteertaak

Alle respondenten hebben vervolgens in een een-op-een contact met een onderzoeker³⁵ kaartjes met daarop 43 uitspraken gesorteerd op basis van de vraag: wat vind je (meest-minst) belangrijk in het uitvoeren van je dagelijkse werkzaamheden? De respondenten verdeelden zelf de kaartjes op een uitvergroete versie (A-1 formaat) van de sorteerstructuur (figuur 1) van 'meest belangrijk' uiterst rechts (+4) tot minst belangrijk links (-4).

Figuur 1: Gebruikte sorteerstructuur

Minst belangrijk					Meest belangrijk			
-4	-3	-2	-1	0	+1	+2	+3	+4
2								2
	3						3	
		5				5		
			7		7			
				9				

De onderzoekers hebben bij het uitvoeren van de sorteertaak niet geïnterfereerd en pas nadat alle kaartjes gesorteerd waren aan de respondenten gevraagd om een toelichting op de rangschikking te geven (en dan met name op de extremen, +4 en +3 en -4 en -3) en te vertellen welke betekenis zij daaraan geven.

³⁴ De volledige lijst met 43 uitspraken is op te vragen bij de auteurs.

³⁵ De meeste kaartsorteertaken zijn begeleid door Diana Kaddouri-Tedeschi, enkele door Frank Stolzenbach.

3.4 Analyse en interpretatie

Op deze 32 rangschikkingen is vervolgens een factoranalyse toegepast om clusters met overeenkomstige sorteringen te onderscheiden. Daarvoor is het computerprogramma PQMethod gebruikt.³⁶ Dat leverde drie factoren op. De correlatie tussen deze factoren is redelijk hoog (zie tabel 3), vooral tussen A en C. Dat wil zeggen dat deze visies in redelijke mate op elkaar lijken in de wijze waarop ze de kaartjes hebben gesorteerd. Door ook de betekenis die daaraan in de interviews is gegeven bij de interpretatie te betrekken zijn er wel duidelijke verschillen tussen de drie factoren te onderscheiden.

Tabel 3: Correlatie tussen de drie factoren

	A	B	C
A		0,53	0,78
B	0,53		0,51
C	0,78	0,51	

De drie factoren representeren ieder een visie op het vormgeven van hybride werken. Om deze drie visies inzichtelijk te maken is met behulp van PQMethod voor elke factor een theoretische rangschikking berekend. Voor elke factor is weergegeven hoe de 43 uitspraken zouden zijn gelegd als deze een lading van honderd procent op de betreffende factor zou hebben.

In tabel 4 zijn deze geïdealiseerde factorscores weergegeven. Een -4 achter een uitspraak betekent dat de respondenten uit deze factor deze uitspraak (gewogen) gemiddeld genomen het minst belangrijk vonden en de +4-uitspraak het meest belangrijk. De uitspraken in tabel 4 zijn geordend naar consensus: bovenaan de uitspraken waarover de minste consensus bestaat aflopend naar de meeste consensus onderaan de tabel. Kijken we bijvoorbeeld naar uitspraak 16 (bovenaan in de tabel) dan zien we grote verschillen tussen de factoren: voor factor B is deze het meest belangrijk (+4), voor A (-2) en C (-1) veel minder belangrijk. Voor uitspraak 13 (onderaan) geldt een grote mate van consensus over de mate van belangrijkheid (voor zowel A, B als C -2).

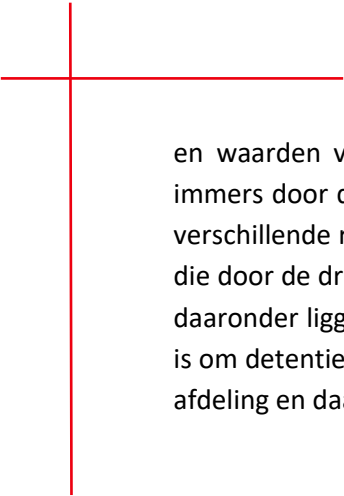
³⁶ P. Schmolck, de release van 2014, verkregen via: <http://schmolck.org/qmethod/>. Voor het extraheren van factoren is de *centroid*-methode gebruikt en voor het roteren de varimax-methode, zoals het meest gebruikelijk is in een Q-studie. Zie: C. Dieteren, N. Patty, V. Reckers-Droog, & J. van Exel, Methodological Choices in Applications of Q Methodology: A Systematic Literature Review. Verkregen via: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4017583.

Tabel 4: Uitspraken en geïdealiseerde factor scores geordend naar disagreement - consensus

(bovenste uitspraken minste consensus tussen de drie visies, onderste meeste)

Uitspraken		Factor A	Factor B	Factor C
16	Bij mij staat veiligheid voorop en dan pas zorg.	-2	+4	-1
38	Ik wil graag samen met een justitiabele inzichtelijk maken wat zijn zorgvraag is.	+3	-2	+1
29	Ik wil in gesprek blijven ook als dat niet meer gaat.	-1	-3	+1
19	Ik kijk naar de mens achter het delict.	+4	0	+3
43	In dit werk moet ik altijd op mijn hoede zijn.	0	+3	-1
42	Als ik met een collega op de gang sta moet ik zeker weten dat hij of zij ook handelt bij een incident.	0	+3	0
24	Ik hoef mijn spierballen niet te laten zien of mijn sleutelbos te laten rammelen.	+3	+2	0
23	Ik streef ernaar dat mensen hier met zo min mogelijk detentieschade hun tijd doorkomen.	0	0	+4
30	Ik wil er gewoon zijn voor hen en echte interesse tonen.	+2	0	+1
3	We zijn een gevangenis, geen zorginstelling.	-2	0	-4
20	Zoals de justitiabele met mij omgaat, ga ik ook met hem om.	0	-2	-3
15	Jezelf zijn in het contact levert meer op dan een pokerface.	+4	+4	+2
4	Als we te veel gaan zorgen raken we de regie kwijt over de justitiabelen.	-4	-1	-2
27	Ik blijf altijd mijn hand uitsteken naar een justitiabele.	0	0	+1
28	Door het goede voorbeeld te geven zorg ik voor rust op de afdeling.	-1	+1	+1
8	We zijn er om de justitiabelen te helpen.	+2	+1	+3
40	Ik hanteer liever de regels dan te onderhandelen.	-2	-1	-3
14	Straffen werkt averechts.	-1	-3	-1
22	Ik koppel een (MDO)-rapportage altijd terug aan een justitiabele.	+1	-1	0
31	Mijn grootste uitdaging is om een negatief ingestelde justitiabele de positieve kant op te krijgen.	-1	+1	+1
18	Als er ruimte is, laat ze maar bellen, gun ze die kookplaat of een uurtje extra luchten.	0	-1	0
21	Ik draag zorg voor de problematiek van de justitiabelen, zowel op lichamelijk als geestelijk vlak.	+1	0	+2
36	Ik heb mijn doel bereikt als ik een justitiabele bij wie de spanning hoog zit weer laag krijg.	+1	+2	+3
12	Als iedereen zijn afspraken nakomt, dan is dat een ideale werksituatie.	0	+1	0
9	We moeten niet de oplossing voor de justitiabele bedenken, maar hem zelf laten nadenken.	0	0	0
7	De ISO werkt als je ook zorg biedt als ze er in zitten.	+1	0	-1
37	Ik stem met mijn (in)directe collega's af wat nodig is in een situatie met een justitiabele.	+2	+2	0
2	Er is te veel aandacht voor justitiabelen en te weinig voor personeel.	-1	-1	-2
17	Bij een nieuwe justitiabele ben ik wat strakker, naarmate we elkaar beter kennen word ik wat losser.	-3	-2	-1
6	Een collega moet niet op eigen houtje van de regels afwijken	-1	-1	-1
25	Met een praatje op cel bereik ik meer dan met in de bewaarderswacht zitten.	+1	+1	+2
10	Vrouwen werken meer de-esclerend.	-1	-2	-1
33	Ik wil graag vanuit vertrouwen werken.	+3	+2	+4
35	Ik streef ernaar een zo comfortabel mogelijke sfeer te creëren op de afdeling.	+1	+2	+1
39	Ik vraag na een incident hoe de justitiabele het de volgende keer anders kan aanpakken zodat het niet weer escaleert.	0	0	0
32	Ik zie dat justitiabelen soms reageren uit onmacht.	-1	+1	0
26	Ik pols hoe iemand erbij zit en wat ik er eventueel aan kan doen.	2	+1	+2
41	Ik voel me prettiger als ik een justitiabele bij zijn achternaam aanspreek.	-4	-4	-4
34	Als iemand neus aan neus met me staat moet ik fysiek ingrijpen.	-3	-4	-2
5	Justitiabelen moeten zich veilig voelen	+2	+3	+3
1	We zijn aan het sinterklazen als we veel aan justitiabelen geven.	-3	-3	-2
11	Voor de veiligheid is het belangrijk dat er meer vrouwen dan mannen op de afdeling werken.	-2	-2	-2
13	We moeten justitiabelen zo weinig mogelijk speelruimte geven.	-2	-2	-3

Bij de interpretatie van de drie factoren is met name gekeken naar kenmerkende uitspraken (waarop hoog (+4, +3) of laag (-4, -3) wordt gescoord) en naar onderscheidende uitspraken (waarin de ene factor opmerkelijk verschilt van de andere). Het inzicht in verschillen en overeenkomsten tussen de drie factoren is verder ingekleurd met behulp van de toelichting die respondenten na afloop van de sorteertaak gaven. Die toelichting geeft inzicht in de onderliggende overtuigingen



en waarden van respondenten over zorg, veiligheid en hybride werken.³⁷ Een uitspraak kan immers door deze drie visies even belangrijk of onbelangrijk gevonden worden maar om geheel verschillende redenen. Neem bijvoorbeeld uitspraak 5 ('Justitiabelen moeten zich veilig voelen'), die door de drie factoren in vergelijkbare mate belangrijk gevonden wordt (score +2 of +3). Maar daaronder liggen verschillende motivaties; waar voor de een dat gevoel van veiligheid belangrijk is om detentieschade te voorkomen, is dat voor de ander belangrijk omdat dat rust brengt op de afdeling en daarmee het aantal incidenten minimaliseert.

³⁷ K. Gallagher & D. Porock, The use of interviews in Q methodology: card content analysis. *Nursing research*, 2010, 59(4), 295-300.

4. Drie visies

In de hierna gegeven beschrijving van de drie visies is steeds eerst een overzicht gegeven van de uitspraken in de volgorde waarop ze aan bod komen in de beschrijving. Deze uitspraken zijn kenmerkend voor de betreffende visie omdat de scores zich expliciet onderscheiden van de andere twee visies of omdat de bijbehorende toelichtingen onderscheidend zijn. Tussen haakjes zijn de nummers van de uitspraken gegeven en daar achter de geïdealiseerde factorscore voor die uitspraak. Aan elke visie is een naam toegekend die de kern typeert van hun opvatting over het (hybride) werken met gedetineerden.

4.1 Visie A – Zorg voorop

uitspraak	A	B	C
19 Ik kijk naar de mens achter het delict.	+4	0	+3
3 We zijn een gevangenis, geen zorginstelling.	-2	0	-4
4 Als we te veel gaan zorgen raken we de regie kwijt over de justitiabelen.	-4	-1	-2
37 Ik stem met mijn (in)directe collega's af wat nodig is in een situatie met een justitiabele.	+2	+2	0
15 Jezelf zijn in het contact levert meer op dan een pokerface.	+4	+4	+2
30 Ik wil er gewoon zijn voor hen en echte interesse tonen.	+2	0	+1
24 Ik hoef mijn spierballen niet te laten zien of mijn sleutelbos te laten rammelen.	+3	+2	0
33 Ik wil graag vanuit vertrouwen werken.	+3	+2	+4
38 Ik wil graag samen met een justitiabele inzichtelijk maken wat zijn zorgvraag is.	+3	-1	+1
40 Ik hanteer liever de regels dan te onderhandelen.	-2	-1	-3
35 Ik streef ernaar een zo comfortabel mogelijke sfeer te creëren op de afdeling.	+1	+2	+1

Zorg en veiligheid

Voor visie A is het tonen van medemenselijkheid en het bieden van zorg op maat het belangrijkste in het werk. Ze streven ernaar gedetineerden humaan te benaderen en de mens achter het delict te leren kennen (19; +4). Ze realiseren zich dat ze in een gevangenis werken, maar vinden niet dat er in de PI te veel nadruk ligt op zorg (3; -2) of dat zorg bieden leidt tot verlies van regie over gedetineerden (4; -4). Veiligheid creëer je onder andere door het bieden van zorg; daarmee creëer je een minder vijandige sfeer en vergoot je de veiligheid op een afdeling.

Interactie met collega's

Een goede samenwerking met collega's vinden ze belangrijk (37; +2) vooral om niet door gedetineerden uitgespeeld te worden en de eigen veiligheid te waarborgen. Voor hen staat zorg bieden te allen tijde voorop en ze vinden het lastig samenwerken met collega's die meer beheersmatig werken.

Interactie met gedetineerden

In de omgang met gedetineerden vinden zij het belangrijk zichzelf te zijn (15; +4), vooral omdat ze vanuit oprechtheid contact willen aangaan. Ze zijn er niet om 'deuren dicht te doen' zoals ze zelf zeggen maar om met mensen te werken en bij te dragen aan een zinvol verblijf in de PI. Ze willen van betekenis zijn voor de gedetineerden, hen een goede tijd geven in detentie en zorgen dat zij niet meer terugkomen. Ze zijn geïnteresseerd in wie de gedetineerde is (30; +2) en willen begrijpen hoe iemand tot het delict is gekomen. 'Als je echt iets wilt bereiken en ze hier positiever weg wilt laten gaan, dan zul je moeten kijken naar de persoon achter het delict en welke problemen hij heeft in plaats van het delict zelf.'

Ze zijn wars van machtsvertoon en dominantie ('spierballenvertoon') en houden er niet van om 'boven iemand te gaan staan om zaken voor elkaar te krijgen' (24; +3). Ze gaan liever het gesprek aan. Werken vanuit vertrouwen (33; +3) is daarbij een belangrijk uitgangspunt en dat betekent voor hen dat ze zichzelf betrouwbaar opstellen door eerlijk en oprecht te zijn. Ze vinden het belangrijk dat zij samen met de gedetineerde diens zorgvraag helder krijgen (38; +3). Daarvoor is het belangrijk de gedetineerde echt te leren kennen vanuit persoonlijk contact; 'het zijn geen nummertjes'.

'Regels zijn vaak te zwart-wit' en 'ik werk liever grijs' zeggen ze om aan te geven dat ze graag de ruimte opzoeken. Maatwerk vinden ze belangrijk en dat betekent ook af en toe van de regels afwijken en iemand wat langer de tijd geven of wat meer begeleiding geven waar nodig (40; -2). Als iemand meewerkt en van goede wil is, dan is er ruimte voor meer. Zij koppelen dit bieden van ruimte en afwijken van standaard procedures ook aan vertrouwen opbouwen. Maar als een gedetineerde echt negatief is ingesteld, laten ze hem liever een tijdje met rust tot de lucht weer wat is geklaard.

Incidenten

Als iemand te hoog in zijn spanning zit dan proberen ze door 'naast iemand te gaan staan te bereiken dat de agressie weer zakt. Ze investeren in het creëren van een goede sfeer op de afdeling (35; +1). Dat werkt prettiger en dan bereik je ook meer met de gedetineerden en voorkom je escalaties. Ze hebben oog voor reacties vanuit onmacht en zijn in die zin tot op zekere hoogte tolerant naar ongewenst gedrag van gedetineerden. 'We geven hen ook gewoon de ruimte om te ventileren, ook al is het dan misschien grensoverschrijdend wat ze doen en ook al is het dan misschien niet helemaal binnen de lijntjes die we graag zouden willen zien. Maar dan kun je wel het gesprek erover aangaan'. De gedetineerde mag fouten maken en ze laten zien geduld te hebben om de gedetineerde daarop te wijzen, te corrigeren en waar nodig 'een schop onder hun kont te geven'. Liever hier fouten maken en daarvan leren dan dadelijk in de maatschappij is hun motto.

4.2 Visie B – veiligheid voorop

Uitspraak	A	B	C
16 Bij mij staat veiligheid voorop en dan pas zorg.	-2	+4	-1
43 In dit werk moet ik altijd op mijn hoede zijn.	0	+3	-1
38 Ik wil graag samen met een justitiabele inzichtelijk maken wat zijn zorgvraag is.	+3	-1	+1
42 Als ik met een collega op de gang sta moet ik zeker weten dat hij of zij ook handelt bij een incident.	0	+3	0
33 Ik wil graag vanuit vertrouwen werken.	+3	+2	+4
19 Ik kijk naar de mens achter het delict.	+4	0	+3
15 Jezelf zijn in het contact levert meer op dan een pokerface.	+4	+4	+2
5 Justitiabellen moeten zich veilig voelen.	+2	+3	+2
35 Ik streef ernaar een zo comfortabel mogelijke sfeer te creëren op de afdeling.	+1	+2	+1

Zorg en veiligheid

Deze tweede visie onderscheidt zich expliciet van de andere twee (A en C) doordat veiligheid voorop staat (16; +4) en het gevoel op je hoede te moeten zijn (43; +3). Er is pas ruimte voor zorg als de veiligheid is gegarandeerd van hen zelf, van de collega's en van de gedetineerden op de afdeling. Ze benoemen expliciet 's avonds onbeschadigd de deur uit te willen stappen. Zij vinden dat er soms te veel aandacht uitgaat naar het bieden van zorg in de PI. Ze hebben respect voor de mensen die vanwege psychische problematiek of om andere redenen zorg nodig hebben maar ze vinden ook dat er soms te veel gepamperd wordt. 'Als wij alleen maar gaan zorgen, gaan hun achterover leunen en doen niks' zegt een van de respondenten. Dat willen ze voorkomen. In tegenstelling tot de andere twee vinden ze het niet belangrijk om de zorgvraag van de gedetineerde inzichtelijk te maken (38; -1).

Interactie met collega's

Ook in het belang dat zij hechten aan een goede afstemming met collega's onderscheiden zij zich van de andere twee. Om de veiligheid op de afdeling te waarborgen, vinden zij het cruciaal dat ze erop kunnen vertrouwen dat hun collega's alert zijn en paraat staan als dat nodig is (42; +3). Waar voor de andere twee 'vanuit vertrouwen werken' geïnterpreteerd wordt als vertrouwen bieden aan gedetineerden of een vertrouwensrelatie opbouwen met gedetineerden, vertaalt deze groep dat naar kunnen vertrouwen op collega's en leidinggevendenden (33; +2). 'Sommige collega's zijn dat wel eens kwijt' zeggen ze en ze vinden dat nieuwe medewerkers soms nog onvoldoende in de gaten hebben dat ze alert moeten zijn en beducht op incidenten.

Interactie met gedetineerden

Dat je op je hoede moet zijn (43; +3) wordt mede ingegeven door hun visie op gedetineerden: 'hun belang is vaak niet het jouwe', zeggen ze, en 'gedetineerden zijn niet op voorhand te vertrouwen'. Zij zijn veel minder dan de andere twee geneigd om te willen weten wie de

gedetineerden zijn en welk mens er achter het delict schuilt (19; 0). Zij geven aan meer empathie voor de slachtoffers te voelen.

In de interactie met gedetineerden moet je gewoon jezelf zijn (15; +4). Als je niet je ware gezicht laat zien, prikken ze daar doorheen en dat krijg je als een boemerang terug. 'What you see is what you get' en 'take it or leave it' zeggen ze over de wijze waarop ze zich naar gedetineerden laten zien. Het is belangrijk om klare taal te spreken en te realiseren dat gedetineerden dat niet altijd leuk vinden.

Incidenten

De sfeer in de groep kan altijd omslaan en daar moet je op bedacht zijn. Ze vinden het belangrijk dat de gedetineerden zich veilig voelen (5; +3), vooral ook met het oog op het voorkomen van incidenten; als de gedetineerden zich veilig voelen, geeft dat een goede sfeer op de afdeling (35; +3) en dat zorgt voor rust en voorkomt incidenten en de noodzaak tot ingrijpen.

4.3 Visie C – herstel voorop

	Uitspraak	A	B	C
23	Ik streef ernaar dat mensen hier met zo min mogelijk detentieschade hun tijd doorkomen.	0	0	+4
8	We zijn er om de justitiabelen te helpen.	+2	+1	+3
36	Ik heb mijn doel bereikt als ik een justitiabele bij wie de spanning hoog zit weer laag krijg.	+1	+2	+3
43	In dit werk moet ik altijd op mijn hoede zijn.	0	+3	-1
42	Als ik met een collega op de gang sta moet ik zeker weten dat hij of zij handelt bij een incident.	0	+3	0
19	Ik kijk naar de mens achter het delict.	+4	0	+3
33	Ik wil graag vanuit vertrouwen werken.	+3	+2	+4
25	Met een praatje op cel bereik ik meer dan met in de bewaarderswacht zitten.	+1	+1	+2
28	Door het goede voorbeeld te geven zorg ik voor rust op de afdeling.	-1	+1	+1
14	Straffen werkt averechts.	-1	-3	-1

Zorg en veiligheid

Visie C is te plaatsen tussen visie A en visie B op het continuüm van zorg en veiligheid. Zij zijn niet zo zeer gefocust op óf veiligheid (zoals B) óf zorg (zoals A) maar meer op het proces van de gedetineerde. In de interactie willen ze beide laten zien: begrenzen waar nodig en tegelijkertijd ook zien te achterhalen waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt. 'Contact is je veiligheid' is hun stellingname, zoals een van het verwoordt: 'Als ik weet waar die gasten mee bezig zijn, hoe ze achter de deur zitten, waar ze met hun hulpvragen zitten en hoe ze reageren op zaken, zorgt dat ervoor dat ik veilig kan werken. Want dan ik inspelen op zaken en hun gemoedstoestand.'

Het voorkomen van detentieschade (23; +4) beschouwen zij als de kern van hun werk. Hun doel is, zoals een van hen beschrijft, dat 'gedetineerden niet slechter naar buiten gaan dan dat ze binnenkomen'. Ze zijn zich bewust van de impact van vrijheidsbeneming en willen bijdragen aan een goede tijd in detentie en aan resocialisatie en re-integratie, niet alleen voor het welzijn van de gedetineerde zelf maar ook omdat dat een veiligere maatschappij oplevert. De gedetineerden waar mogelijk helpen (8; +3) en spanning bij hen reduceren (36; +3) draagt daaraan bij.

Interactie met collega's

Zij hebben niet zoals visie B het gevoel steeds op hun hoede te moeten zijn (43; -1) of te moeten afstemmen met collega's (42; 0). Ze hebben vertrouwen in zichzelf en in hun collega's. Ze gaan er vanuit dat collega's voor elkaar klaarstaan en als een collega van de regels afwijkt dan gaan ze er vanuit dat hij daar een reden voor heeft, dus dat vinden ze 'verder niet zo interessant'

Interactie met gedetineerden

Zij zijn net als visie A geïnteresseerd in de mens achter het delict (19; +3). 'Elk delict heeft ook een verhaal' en dat verhaal willen ze graag kennen om het 'hoe, wat en waarom goed te kunnen inschatten', vooral met het oog op re-integratie na detentie. 'Als drie van de tien buiten de draad weer oppakken, een baan vinden, weer een relatie krijgen of hun relatie kunnen voortzetten of wat dan ook, dan hebben we met zijn allen iets bereikt.'

Relationele veiligheid is voor hen een kernbegrip en vanuit vertrouwen met de gedetineerde omgaan de basis van hun werk (33; +4). Zij beseffen dat zij het vertrouwen niet gemakkelijk van gedetineerden zullen krijgen en dat zichzelf betrouwbaar, eerlijk en integer opstellen daarvoor een belangrijke sleutel vormt. Door vertrouwen te tonen aan gedetineerden zullen zij zich gehoord en gezien voelen en zich coöperatief opstellen. Dat zal detentieschade voorkomen. Ze willen werken vanuit contact met de gedetineerde. Een gesprekje over alledaagse dingen helpt daarbij, 'boerenkool praat' zoals een van hen het noemt. Zij brengen dan ook graag zo veel mogelijk tijd door op de afdeling (25; +2). 'Als je jezelf veel in de groep begeeft dan heb je snel in de gaten wat er speelt. Ook op individuele basis. En daar kun je dan meteen op inspringen.' de groep; 'rust is voor iedereen goed, voor hun, voor ons, voor het hele proces.'

Incidenten

Negatief gedrag van een gedetineerde proberen ze positief om te buigen door te spiegelen. Ze beseffen dat zij daarin als rolmodel kunnen fungeren door het goede voorbeeld te geven (28; +1). Als het maar enigszins kan, gaan ze het gesprek aan om de spanning uit de lucht te halen. Ze zien soms met lede ogen aan hoe collega's de strijd aangaan met gedetineerden. Ze vinden dat onnodig. We zijn al de autoriteit, is hun stelregel, maar dat hoeft ik niet met autoritair gedrag te laten blijken. Ze werken eraan te voorkomen dat ze neus-aan-neus komen te staan en zetten soms humor in om te de-escaleren.

4.4 Verschillen en overeenkomsten

Op grond van eerder onderzoek³⁸ zou men verwachten dat inrichtingswerkers van dezelfde regimes vergelijkbare opvattingen hebben omdat zij vaak een vergelijkbare perceptie hebben van hun werkomstandigheden en de leefomstandigheden op de afdeling. In deze Q-studie zien we echter geen correlatie tussen regime en visie over hybride werken: in alle drie de visies vinden we inrichtingswerkers van verschillende regimes. In leeftijd, anciënniteit en opleiding zien we wel duidelijke verschillen. Jonge inrichtingswerkers met een hbo-diploma die nog niet zo lang in dienst zijn vinden we vooral bij visie A en de wat oudere professionals met een langere staat van dienst (en meestal met een mbo-diploma) bij visie B of C.

Van alle drie de visies kan gesteld worden dat zij gericht zijn op hybride werken, wel verschilt de manier waarop men daaraan vorm en inhoud geeft. Voor visie A is het bieden van zorg de belangrijkste drijfveer voor het werken met gedetineerden. Zij kijken primair vanuit een 'zorghart' naar hun doelgroep en naar hun werk. Niet voor niets dat dit visie vooral voorkomt bij de inrichtingswerkers die (redelijk recent) met een hbo-diploma binnengekomen zijn en zich zullen identificeren met het vervullen van een rol als hulpverlener. Bij visie B is saamhorigheid in het team een belangrijke drijfveer. Deze groep is, gezien leeftijd en dienstjaren met een 'esprit de corps',³⁹ een wij-gevoel, gesocialiseerd. Zorg bieden beschouwen ze niet als hun primaire taak, die ligt in het creëren en behouden van een veilige omgeving, voor hen zelf en voor de gedetineerden. Bij visie C gaat het niet zo zeer om het sec bieden van zorg, zoals bij A, maar om zorg bieden vanuit de overtuiging dat dat bijdraagt aan het voorkomen van detentieschade en het stimuleren van een succesvolle re-integratie in de samenleving. Net als visie B hebben zij er al veel dienstjaren op zitten en bij hen heeft dat niet geleid tot een zwaar accent op veiligheid, zoals bij C, maar tot een realistische visie op hun rol en mogelijkheden. Uit ervaring weten zij hoe na detentie recidive op de loer ligt en dat maakt dat zij kiezen voor zorg bieden waar mogelijk.

Bij deze drie visies over hybride werken gaat het er niet om of de een beter is dan de andere; alle drie zijn nodig in het gevangeniswezen. Op regimes met een hoog beveiligingsniveau zijn logischerwijs inrichtingswerkers met visie B nodig en op een PPC inrichtingswerkers met visie A. Vertegenwoordigers van deze drie visies kunnen elkaar scherp houden in het blijven vinden van een goede balans tussen zorg en veiligheid.

³⁸ J. Gravesteyn, J. de Koning, E. de Vleeschouwer, A.-J. van der Toorn. *Werkklimaat DJI, Eindrapport*. 2018, Rotterdam: SEOR, Erasmus School of Economics.

³⁹ H. Arnold, The prison officer. In J. Jewkes, B. Crewe, J. Bennet (Reds.), *Handbook on prisons*, pp. 1-34. 2016, Londen: Routledge, Taylor & Francis Group .

5. Conclusies en aanbevelingen

Ten aanzien van de wijze van onderzoeken kan opgemerkt worden dat de vorm (Q methodologie) als prettig en uitnodigend is ervaren door de respondenten en nuttig is gebleken om een goed inzicht te verkrijgen in verschillen en overeenkomsten in opvattingen over hybride werken. In tegenstelling tot het veelal moeizame verloop van gevangenis-onderzoek⁴⁰, verliep de dataverzameling soepel doordat deze kon worden uitgevoerd door twee professionals werkzaam in de PI Vught. Bias is zo veel mogelijk voorkomen doordat de onderzoekers pas na de kaartsorteertaak in gesprek gingen met de respondent.

Op basis van de resultaten kan niets gezegd worden over de mate waarin deze drie visies voorkomen in de PI Vught, noch meer algemeen in de populatie van inrichtingswerkers. Daarvoor is een Q-studie ook niet bedoeld.⁴¹ Daartoe zouden deze visies in een survey voorgelegd kunnen worden aan een representatieve groep inrichtingswerkers.

Uit de voorstudies⁴² kwam een nogal zwart-wit beeld naar voren van de 'oude garde' die gericht zou zijn op veiligheid en een 'nieuwe garde' gericht op zorg. Daar zien we ook wat van terug in de resultaten: jongere hbo-afgestudeerden die nog niet zo lang in de PI werken leggen een sterk accent op zorg. Maar dat oudere collega's zich alleen of met name richten op veiligheid, komt niet terug in deze studie, noch in andere recente studies.⁴³ De resultaten laten een meer gedifferentieerd beeld zien van opvattingen: het lijkt er op dat een groot deel van de hedendaagse inrichtingswerkers - ook de inrichtingswerker die soms meer dan 25 jaar in de PI werkzaam is - het gedachtegoed omarmt van het creëren van een goed leefklimaat en het ondersteunen van gedetineerden in een proces van re-integratie.

Daarop aansluitend is de eerste aanbeveling: zorg dat er een ander narratief gaat leven dan het huidige vrij zwart-witte beeld van 'oude versus nieuwe garde' of van 'zorg versus veiligheid'. Er is sprake van veel meer nuance dan het dagelijkse gesprek op de werkvloer suggereert. Creëer

⁴⁰ K. Beyens, P. Kennes, S. Snacken, H. & Tournel, The craft of doing qualitative research in prisons. *International Journal for Crime, Justice and Social Democracy* 2015, 4(1), 66-78; J. Garrihy, & A. Watters, Emotions and agency in prison research. *Methodological Innovations* 2020, 13(2); A. Liebling, Doing research in prison: Breaking the silence? *Theoretical Criminology* 1999, 3(2), 147-173.

⁴¹ D. B. Thomas & L.R. Baas, The issue of generalization in Q methodology: Reliable schematics revisited. *Operant Subjectivity*, 1992/1993, 16(1/2), 18-36.

⁴² Achterhuis, 2020; Kaddouri-Tedeschi, 2020; Verhagen, 2020.

⁴³ Gravesteyn et al., 2018.

ruimte om met elkaar in gesprek te gaan en opvattingen uit te wisselen. Een set kaartjes met die uitspraken waarover de opvattingen het meest uiteenlopen, kan daarvoor als gespreksinstrument dienen, bv in intervisie of supervisie of themabijeenkomsten (een voorbeeld daarvan is opgenomen in bijlage 1).

Het is verder aan te bevelen om coaching en scholing rekening te houden met deze drie visies en daarop aan te sluiten zodat alle deelnemers zich erkend voelen in hun autonomie, zich betrokken voelen bij hun werk en het gevoel hebben aangesproken te worden op hun competenties.⁴⁴

Vormen die gericht zijn op persoonlijk leren en die op de werkvloer plaatsvinden en gericht zijn op de alledaagse omgang met gedetineerden lenen zich daar het best voor. Dat kan intervisie, supervisie of coaching zijn, individueel of in teamverband, met ruimte voor individuele gevoelens, gedachten en intenties van de inrichtingswerker. Juist bij zo'n complexe doelgroep, onder zulke emotionele omstandigheden is het essentieel dat activiteiten met betrekking tot leren en ontwikkelen daarbij aansluiten zodat er integratie plaatsvindt tussen persoon en uitoefening van het beroep.⁴⁵

Veel PI's kampen met vergrijzing. Landelijk is van alle DJI-personeelsleden bijna 50% tussen de 35 en 54 jaar en bijna 28% is 55 jaar of ouder.⁴⁶ Visie B en C zijn vooral terug te vinden bij de wat meer ervaren, wat oudere inrichtingswerkers. Een groot deel van hen gaat het komend decennium uitstromen. Het is raadzaam te investeren in het behoud van deze visies voor de toekomst. Dat betekent in de basisopleiding (bv mbo- en hbo-opleidingen (associate degree en bachelor) en scholing van DJI) aandacht besteden aan zorg en herstelgericht werken maar ook aan aspecten die te maken hebben met veiligheid en met het creëren en behouden van een goede balans tussen zorg en veiligheid. Dat betekent niet alleen aandacht voor kennis en vaardigheden maar uitdrukkelijk ook aandacht voor het ontwikkelen van een houding die past bij de rol van een professional in een forensisch sociale context voor wie 'mentaal stabiel handelen, vooral tijdens spanningsvolle situaties' een essentiële competentie is.⁴⁷

⁴⁴ E. L. Deci & R. M. Ryan, The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior 2000, *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

⁴⁵ F. Siegers, Handboek supervisie-kunde, Houten: Bohn Stafleu van Loghum 2002

⁴⁶ DJI. *Dit is DJI in Cijfers en feiten*. 2021. Den Haag: DJI/Ministerie van Justitie en Veiligheid. De cijfers in de PI Vught zijn vergelijkbaar: eveneens 50% tussen de 35 en 54 jaar en 31% is 55 jaar of ouder.

⁴⁷ D. Radema, E. van Rest & H. Hens, *Competentieset Forensisch Sociale Professional*. Utrecht: Movisie, 2017.

Bijlage 1: voorbeeld van set uitspraken

Om het gesprek aan te gaan met inrichtingswerkers is bijvoorbeeld onderstaande set met uitspraken te gebruiken die het brede spectrum van zorg en veiligheid bestrijken.

Bij mij staat veiligheid voorop en dan pas zorg.	Als iedereen zijn afspraken nakomt, dan is dat een ideale werksituatie.	Er is te veel aandacht voor justitiabelen en te weinig voor personeel.	Een collega moet niet op eigen houtje van de regels afwijken.
Ik draag zorg voor de problematiek van de justitiabelen, zowel op lichamelijk als geestelijk vlak.	Ik streef ernaar dat mensen met zo min mogelijk detentieschade hier hun tijd doorkomen.	Voor de veiligheid is het belangrijk dat er meer vrouwen dan mannen op de afdeling werken.	Als ik met een collega op de gang sta moet ik zeker weten dat hij of zij ook handelt bij een incident.
We zijn een gevangenis, geen zorginstelling.	Ik kijk naar de mens achter het delict.	In dit werk moet ik altijd op mijn hoede zijn.	Straffen werkt averechts.
Jezelf zijn in het contact levert meer op dan een pokerface.	We moeten justitiabelen zo weinig mogelijk speelruimte geven.	Als er ruimte is, laat ze maar bellen, gun ze die kookplaat of een uurtje extra luchten.	Ik streef ernaar een zo comfortabel mogelijke sfeer te creëren op de afdeling.
Ik wil graag vanuit vertrouwen werken.	Justitiabelen moeten zich veilig voelen	Ik hanteer liever de regels dan te onderhandelen.	Ik koppel een rapportage terug aan een justitiabele.



KSI_HU



SOCIALEINNOVATIE@HU.NL



BIT.LY/AANMELDENKSI