



Bewaken, bewegen, beslissen

Een onderzoek naar de beslissingsruimte van penitentiair inrichtingswerkers

Masterthese van Helly Pollaert
Studentnummer: 363590
Begeleider: prof. dr. P. Mascini
Tweede lezer: prof. dr. R.J. van der Veen
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen, opleiding Sociologie
December, 2014

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie ‘Bewaken, bewegen, beslissen; een onderzoek naar de beslissingsruimte van penitentiair inrichtingswerkers’. De periode waarin ik deze scriptie heb geschreven was wat lang maar bijzonder leerzaam. Bij deze wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst mijn begeleider Prof. Dr. Peter Mascini voor de tijd en moeite die hij in de begeleiding heeft gestoken; volgens mij iets meer dan de bedoeling was. Aan zijn kritische op- en aanmerkingen heb ik veel gehad en van hem heb ik ontzettend veel geleerd. Daarnaast gaat mijn dank uit naar de Penitentiaire Inrichting en alle penitentiair inrichtingswerkers voor hun tijd, medewerking en openheid gedurende de interviews en de dagen dat ik mee mocht kijken. In het bijzonder gaat mijn dank uit naar John Elzinga zonder wiens praktische hulp het interviewen van penitentiair inrichtingswerkers stukken lastiger, zo niet onmogelijk zou zijn geworden. Als laatste wil ik graag familie, vrienden en natuurlijk Arnoud bedanken voor de bemoedigende en wijze woorden die echt een steun in de rug vormden.

Ik hoop dat het een leuke scriptie is om te lezen.

Helly Pollaert
Rotterdam, December, 2014

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: De onderzoeksopzet	4
1.1. Aanleiding voor het onderzoek.....	4
1.2. De centrale vraagstelling	7
1.3. Doel van het onderzoek.....	8
1.4. Wetenschappelijke relevantie	8
1.5. Maatschappelijke relevantie.....	8
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	9
2.1. Beslissingsruimte.....	9
2.2. Benutting van beslissingsruimte: ‘cliënt georiënteerd’ of ‘organisatie georiënteerd’	9
2.3. Verklaring 1. Werkomstandigheden	10
2.4. Verklaring 2. Persoonlijke opvattingen en ervaringen.....	13
2.5. Verklaring 3. Punitief ideologisch politiek klimaat.....	15
Hoofdstuk 3: Methodologie	18
3.1. De onderzoek locatie	18
3.2. Onderzoekperiode.....	19
3.3. De geïnterviewden.....	19
3.4. Anonimiteit van de piw’ers.....	19
3.5. Reflectie op methodologie; werving.....	19
3.6. Reflectie op interviews en observaties.....	20
3.7. Reflectie op uitwerking, codering en analyse.....	20
3.8. Beperkingen van het onderzoek.....	21
Hoofdstuk 4: Bevindingen	23
4.1. Eerste hypothese.....	23
4.2. Tweede hypothese.....	35
4.3. Derde hypothese	39
Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie	45
Aanbevelingen.....	48
Referentielijst.....	50
Bijlage I: Dienstinstructies 2 man op 1 cel.....	54
Bijlage II: Functieomschrijving piw’er (senior en medior).....	56

Hoofdstuk 1: De onderzoeksopzet

1.1. Aanleiding voor het onderzoek

Uit een eerste evaluatierapport van een pilotstudie naar het werken met meerpersoonscellen in enkele penitentiaire inrichtingen in Nederland komt naar voren dat een grote groep penitentiair inrichtingswerkers (piw'ers) een negatief oordeel velt. Dit hangt samen met de relatief plotselinge invoering van deze cellen waardoor piw'ers zich overvallen voelen, de niet toereikende opleiding en het gebrek aan steun door leidinggevenden. Ook ervaren piw'ers complexe taken en meer regel- en werkdruk en voelen ze zich verantwoordelijk voor zaken waarvoor ze niet bevoegd zijn zoals het beoordelen of gedetineerden 'geschikt' zijn om een cel te delen, of 'ongeschikt' vanwege 'contra-indicaties'¹. De omgang met gedetineerden is minder frequent en piw'ers ervaren minder tijd om hen goed te observeren. Dit wordt onwenselijk bevonden en kan volgens piw'ers onveilige situaties in de hand werken. De conclusie luidt dat tachtig procent van de piw'ers het zowel geestelijk als lichamelijk zwaarder vindt om met meerpersoonscellen te werken dan met eenpersoonscellen (Moors, von Bergh, Bogaerts, van Poppel & Kalmthout, 2004).

Ondanks het negatieve oordeel van piw'ers wordt onvoldoende aanleiding gevonden om de meerpersoonscellen niet landelijk in te voeren. In 2011 verschijnt een tweede evaluatierapport, nu naar de landelijke invoering van de meerpersoonscellen. Hoewel niet alle piw'ers negatief oordelen en sprake van zekere gewenning is, blijkt toch dat piw'ers liever zien dat de cellen worden afgeschaft. Dit hangt ook nu samen met de ervaren hoge werkdruk die vooral hoog ligt doordat piw'ers voortdurend moeten 'matchen' (wie wil en kan bij elkaar). Door de vele mogelijke contra-indicaties worden 'extra spanningen' en 'beheers problemen' ervaren. Ook komt weer naar voren dat piw'ers minder tijd voor gedetineerden

¹ Contra-indicaties zijn bijvoorbeeld mate van psychische gestoordheid, verslaving, medische contra-indicaties (zoals besmettelijke ziektes), agressief gedrag of geweldsproblematiek, zedenproblematiek en opgelegde beperkingen (Moors et al., 2004, p. 49).

hebben, wat als een belangrijk en negatief neveneffect wordt beschouwd. Mogelijk leidt het werken met meerpersoonscellen tot drukte en minder overzicht, werkt het anonimiteit in de hand en zijn piw'ers minder geneigd om een cel op te lopen om een praatje te maken (Inspectie voor de sanctietoepassing [Ist], 2011).

De bovengenoemde rapporten bieden de aanleiding om de these van Lipsky (2010) in deze context te onderzoeken. Hij stelt dat professionals in de publieke dienstverlening, die in hun dagelijks werk in direct contact staan met cliënten, een zekere mate van beslissingsruimte hebben en dat de manier waarop de beslissingsruimte benut wordt in sterke mate afhankelijk is van de werkomstandigheden. Onder gunstigere werkomstandigheden (b.v.: voldoende tijd, informatie, middelen) zullen professionals hun beslissingsruimte benutten om de wensen en behoeften van cliënten centraal te stellen. Zij benutten hun beslissingsruimte zogezegd 'cliënt georiënteerd'. Onder ongunstigere werkomstandigheden (b.v.: hoge werkdruk, onduidelijke doelen, hoge *case-load*), ontstaan dilemma's en gaan professionals 'aanpassingsstrategieën' hanteren. Dit betekent dat zij routinematig en efficiënt gaan handelen. Cliënten ervaren hier nadeel van omdat de kwaliteit van de dienstverlening achteruit gaat. Onder ongunstigere werkomstandigheden benutten professionals hun beslissingsruimte zogezegd 'organisatie georiënteerd'.

Het gevangeniswezen biedt een goede casus om de stelling van Lipsky te onderzoeken. Uit de evaluatierapporten (Moors et al., 2004; Ist, 2011) kan immers worden afgeleid dat de werkomstandigheden door piw'ers bij meerpersoonscellen als minder gunstig ervaren worden dan bij eenpersoonscellen het geval is. Hierdoor kan onderzocht worden of werkomstandigheden een verklaring bieden voor de vraag of piw'ers bij eenpersoonscellen hun beslissingsruimte 'cliënt georiënteerd' benutten, en piw'ers bij meerpersoonscellen 'organisatie georiënteerd'. En zo ja, hoe doen zij dit dan?

Het is echter de vraag of de manier waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten enkel en alleen door verschillen in werkomstandigheden begrepen kunnen worden. Een studie

van Brants (2003) laat bijvoorbeeld zien dat piw'ers onder dezelfde werkomstandigheden, verschillend reageren. Dit kan niet met de theorie van Lipsky begrepen worden. Mogelijk spelen persoonlijke opvattingen en ervaringen een rol zoals Oberfield (2009) laat zien spelen externe omgevingsfactoren, zoals het politieke klimaat een rol, zoals Lerman en Page (2012) laten zien. In dit onderzoek zullen naast werkomstandigheden deze twee factoren onderzocht worden die mogelijk kunnen verklaren hoe piw'ers hun beslissingsruimte benutten. 1) de persoonlijke opvattingen en ervaringen van professionals, en 2) het politiek ideologisch punitieve klimaat.

De continuïteitstheorie (Atchley, 1999, 2000 zoals omschreven in Menne, Kinney & Morhardt, 2002; Oberfield, 2009) stelt dat mensen leren van persoonlijke ervaringen en opvattingen en dat deze na verloop van tijd een belangrijke voorspeller zijn voor de manier waarop mensen zichzelf zien, en in de meeste nieuwe situaties zullen handelen en blijven handelen. Het denken en handelen krijgt op basis van eerdere ervaringen en opvattingen een zekere stabiele basis. Volgens Oberfield (2009) geldt hetzelfde voor de 'professionele identiteit' die ook is gestut op persoonlijke (werk-)ervaringen en opvattingen. *Voordat* professionals in een organisatie komen werken, hebben zij reeds een professionele identiteit. Volgens de continuïteitstheorie werkt deze blijvend door in de manier waarop zij invulling geven aan hun huidige functie.

In dit onderzoek zal worden onderzocht hoe professionals zichzelf zagen *voordat* zij in de huidige penitentiaire inrichting werkzaam werden als bewaarder, welke opvattingen, (werk) ervaringen aspecten of kenmerken daarvoor van belang waren. En of deze nog steeds verregaand bepalen hoe zij tegenwoordig hun beslissingsruimte benutten (cliënt, of organisatie georiënteerd). Of zijn er factoren die maken dat dit niet het geval is?

Volgens Lerman en Page (2012) zijn piw'ers 'ingebed' in een relatief begrensde sociale context met een specifiek politiek klimaat waarin ideologieën, opvattingen en ideeën over criminelen, straffen en aanverwante onderwerpen heersen. Zij zagen dat piw'ers uit het

politiek ideologisch punitievere Californië een ideologisch punitievere attitude hadden dan piw'ers uit het politiek ideologisch op resocialisatie gerichte Minnesota.

Het politiek ideologische klimaat is volgens verschillende auteurs (Bauman, 2000; Garland, 2001; Wacquant, 2002 & 2008, zoals omschreven in Mascini & Houtman, 2011) in verschillende westerse landen, waaronder Nederland, de afgelopen jaren punitiever geworden. Er zou in de maatschappij behoefte zijn aan een strenger strafklimaat en in mindere mate aandacht voor resocialisatie.

Op basis van de theoretische notie van 'embeddedness' (Lerman & Page, 2012) is het de vraag of het politiek ideologisch punitieve klimaat in Nederland verwachtingen schept bij piw'ers die in de 'frontlinie' werken. Om dit te onderzoeken zal onderzocht worden of mensen uit de directe omgeving (familie, vrienden), en indirecte omgeving (politici, media) piw'ers beïnvloeden. Hebben piw'ers door hun directe en indirecte omgeving wellicht het idee dat van hen verwacht wordt dat zij zich conform het politiek punitieve klimaat dienen te gedragen en heeft dit invloed op de manieren waarop zij hun beslissingsruimte benutten?

Samenvattend zullen drie factoren onderzocht worden die naar verwachting van invloed zijn op de manier waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten. Te weten: werkomstandigheden, persoonlijke opvattingen en ervaringen en het politiek ideologisch punitieve klimaat. Het onderzoek zal plaatsvinden in een penitentiaire inrichting met zowel één-, als meerpersoonscellen.

Samenvattend luidt **de centrale vraagstelling**

Verschillen piw'ers die met eenpersoonscellen werken in de manier waarop zij hun beslissingsruimte benutten van piw'ers die met meerpersoonscellen werken, op welke manieren komt dit tot uiting en kunnen deze verschillen begrepen worden door werkomstandigheden, persoonlijke opvattingen en ervaringen of het politiek ideologisch punitieve klimaat?

1.3. Doel van het onderzoek

Het doel is onderzoeken hoe piw'ers hun beslissingsruimte benutten, welke verschillen tussen hen onderling en tussen piw'ers die met één-, en/of meerpersoonscellen gevonden kunnen worden en of de manier waarop zij dat doen begrepen kan worden vanuit een of meerdere van de theoretisch gestuurde verklaringen: werkomstandigheden, persoonlijke opvattingen en ervaringen en het politiek ideologisch punitieve klimaat.

1.4. Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat onderzocht wordt of de veronderstelde mechanismen van de theorie binnen de onderzochte context juist zijn. Tevens dient het onderzoek om de gebruikte theorieën te falsifiëren. Mogelijk worden aanwijzingen gevonden worden die de onderzochte hypothesen kunnen weerleggen.

1.5. Maatschappelijke relevantie

In de media is de afgelopen jaren de nodige discussie over de invoering van, en het werken met meerpersoonscellen gevoerd. De meerpersoonscellen zouden te weinig privacy bieden, onveilig zijn voor gedetineerden en personeel, piw'ers zouden niet graag met meerpersoonscellen werken en het gebruik van meerpersoonscellen zou bovendien in strijd zijn met de European Prison Rules.

Dit onderzoek poogt een bijdrage te leveren aan de discussie over meerpersoonscellen waarvan het aantal in de toekomst naar verwachting zal toenemen. De bijdrage ligt enerzijds in het benoemen en verduidelijken van de vraag of het werken met meerpersoonscellen problematisch is, voor wie, waarom en of dat door meerpersoonscellen komt, door bijeffecten of juist door andere onderliggende factoren.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt eerst stilgestaan bij de betekenis van beslissingsruimte.

Vervolgens worden de factoren die de benutting van beslissingsruimte naar verwachting beïnvloeden verder uitgewerkt. Op basis van de theorie worden hypothesen geformuleerd.

2.1. Beslissingsruimte

Volgens Lipsky (2010) wordt het handelen van professionals die in een bureaucratische organisatie werken gestuurd door regelgeving, wetten en doelen die deze organisatie kenmerken. Toch kunnen deze het gedrag van professionals slechts gedeeltelijk verklaren.

Een belangrijke dimensie in het werk van professionals is hun beslissingsruimte. Deze ruimte is wenselijk, onvermijdelijk en noodzakelijk. Professionals hebben beslissingsruimte ten opzichte van regels, collega's, managers en cliënten.

Professionals hebben beslissingsruimte ten opzichte van 1) regels, omdat in concrete en complexe situaties regels vaak ontbreken, ambigu zijn, aan verandering onderhevig of contraproductief worden bevonden. 2) Collega's, omdat professionals veelal autonoom werken, vaak weinig tijd hebben voor overleg met collega's en bovendien na overleg ruimte voor interpretaties over blijft. 3) Managers, omdat professionals zowel kennis van de organisatie als van de positie van cliënten hebben, terwijl managers wel kennis van de organisatie maar minder van de positie van cliënten hebben. En 4) cliënten, die op hun beurt wel kennis van hun eigen positie, maar minder van de organisatie hebben (Lipsky, 2010).

2.2. Benutting van beslissingsruimte: 'cliënt georiënteerd' of 'organisatie georiënteerd'

Voor dit onderzoek wordt de manier waarop de beslissingsruimte benut kan worden, vereenvoudigd opgedeeld in twee typen. Volgens Lipsky (2010) werken professionals in de publieke dienstverlening vanuit een altruïstisch motief. Professionals willen mensen die hun hulp nodig hebben, zo goed mogelijk helpen. Professionals die het belang van cliënten, hun wensen en behoeften voorop stellen benutten hun beslissingsruimte zagezegd, 'cliënt

georiënteerd'. Zij zullen bijvoorbeeld extra tijd voor cliënten maken, bepaalde regels negeren of juist volgen omdat dit cliënten ten goede komt.

Professionals die het belang van de organisatie en zichzelf vooropstellen, die letten op de kostbare tijd, beschikbare middelen en minder oog hebben voor de persoonlijke behoeften en wensen van cliënten benutten hun beslissingsruimte 'organisatie georiënteerd'. Zij zullen bijvoorbeeld juist bepaalde regels volgen of ontwijken wanneer dit henzelf en de organisatie ten goede komt.

De manier waarop professionals hun beslissingsruimte benutten, is volgens Lipsky (2010) in sterke mate afhankelijk van de werkomstandigheden. Deze theorie wordt hieronder verder uitgewerkt. Besproken wordt wat Lipsky onder ongunstige werkomstandigheden verstaat, wat de gevolgen daarvan zijn voor het gedrag van professionals in termen van 'aanpassingsstrategieën' en wat dit betekent voor de benutting van hun beslissingsruimte.

2.3. Verklaring 1. Werkomstandigheden

Professionals in de publieke dienstverlening zijn volgens Lipsky (2010) mensen die vanuit altruïstisch motief in deze sector werken. Zij hebben idealistische opvattingen over zichzelf, hun taken en cliënten. Wanneer zij na hun opleiding enige tijd werkzaam zijn, komen zij er al snel achter dat hun idealen moeilijk te realiseren zijn. Dit komt doordat zij te maken krijgen met ongunstige werkomstandigheden.

Met ongunstige werkomstandigheden bedoelt Lipsky: 1) een chronisch tekort aan tijd en middelen die nodig zijn om goede diensten te kunnen verlenen, 2) het probleem van meer vraag dan aanbod waardoor het onmogelijk is om voor elke cliënt de beste service te verlenen, 3) het probleem dat organisaties 'hogere' doelstellingen nastreven, zoals 'rechtvaardigheid', 'veiligheid' of 'de beste zorg' terwijl de exacte betekenis hiervan voor de uitvoerende praktijk onduidelijk is, 4) het probleem dat prestaties van organisaties moeilijk meetbaar en vatbaar voor manipulatie zijn. Een voorbeeld zijn de scholen die matig presterende kinderen in het

jaar voor hun examen laten zitten zodat de kans op hoge slagingspercentages toeneemt. En 5) cliënten zijn voor hun service veelal afhankelijk van een publieke instantie. Cliënten moeten zich volledig aan de wensen van de organisatie aanpassen (dag en tijd van afspraken), of lange wachtrijen accepteren. Wat cliënten van de dienstverlening vinden, is voor de organisatie vaak niet het belangrijkste referentiepunt.

Aanpassingsstrategieën: herdefiniëren van werk, taken en cliënten.

Ongunstige werkomstandigheden leiden ertoe dat professionals aanpassingsstrategieën gaan hanteren. Dit betekent dat opvattingen over werk, taken en cliënten ‘herdefinieerd’ worden met als doel complexiteit verminderen, efficiëntie verhogen en controle over het werk behouden. Het nadeel is dat de kwaliteit van de dienstverlening afneemt. Want, niet de cliënten en hun hulpvraag staan centraal, maar professionals en de schaars te verdelen tijd en middelen.

De aanpassingsstrategie waarbij het werk geherdefinieerd wordt speelt zich vooral af op het niveau van de organisatie. Publieke organisaties hebben te maken met schommelingen in de vraag naar hun diensten. Het is lastig hun aanbod hierop af te stemmen. De sociale dienst heeft het bijvoorbeeld drukker bij hoge dan bij lage werkloosheidscijfers. Het is vrijwel onmogelijk het personeelsbestand aan deze voortdurende schommelingen aan te passen. Organisaties proberen daarom de fluctuerende vraag naar hun diensten te manipuleren. Bijvoorbeeld door in tijden van veel vraag, een drempel in de vorm van ingewikkelde bureaucratische procedures op te werpen, die cliënten moeten nemen alvorens recht op hulp te hebben.

De tweede aanpassingsstrategie betreft het herdefiniëren van taken. Deze strategie speelt zich af op het niveau van de professional. In plaats van flexibel te reageren en elke situatie op zich te bekijken, worden taken routinematig afgehandeld. Ook maken professionals een duidelijk onderscheid tussen wat wel en niet onder hun verantwoordelijkheid valt. Problemen worden als gegeven, in plaats van uitdagingen gezien.

Of regels worden genegeerd of juist gebruikt om zich achter te verschuilen. Een andere manier om taken te herdefiniëren is door te ‘specialiseren’: professionals begrenzen hun taken af door zich op een specifieke taak te concentreren. Een voorbeeld is de schoolleraar die kennis overbrengt, maar zich niet verantwoordelijk voelt om zijn leerlingen ook sociale vaardigheden bij te brengen.

De derde aanpassingsstrategie betreft het herdefiniëren van cliënten. Net als taken worden cliënten ‘herdefinieerd’ wat inhoudt dat cliënten psychologisch gereduceerd worden tot bekende categorieën. Hoewel betrokkenheid bij cliënten veelal wordt voorkomen en afstand bewaart, spelen ook vooroordelen en voorkeuren een rol. Professionals bepalen bijvoorbeeld of een cliënt bepaalde hulp ‘verdient’ (*worthiness*). Kansrijke cliënten worden beter en eerder geholpen omdat dit efficiënt is, terwijl anderen die de hulp vaak harder nodig hebben, minder goed en snel geholpen worden. Lipsky noemt dit het ‘afromen van cliënten’.

Volgens Lipsky is het zo dat de werkomstandigheden nooit optimaal zijn. Professionals hebben dus altijd in zekere zin te maken met ongunstige werkomstandigheden. Naar mate de werkomstandigheden ongunstiger zijn, zullen professionals zich sneller en op meer manieren gaan aanpassen. De kwaliteit van de dienstverlening zal hier steeds meer onder lijden. Dus, hoe ongunstiger de werkomstandigheden, des te nadeliger het is voor de cliënten.

Werkomstandigheden, piw'ers en benutting van beslissingsruimte

Zoals in de inleiding gezegd, biedt het gevangeniswezen een goede casus om de theorie van Lipsky te onderzoeken. Uit de besproken evaluatierapporten naar de invoering van de meerpersoonscellen (Moors et al., 2004; Ist, 2011) is immers gebleken dat de werkomstandigheden door piw'ers bij meerpersoonscellen als minder gunstig ervaren worden dan bij eenpersoonscellen het geval is. Het is de vraag of zij conform de theorie van Lipsky hun beslissingsruimte benutten. Op basis van de theorie volgen de volgende hypothesen: piw'ers bij eenpersoonscellen zullen vanwege gunstigere werkomstandigheden hun

beslissingsruimte ‘cliënt georiënteerd’ benutten (hypothese 1a). Pw’ers die met meerpersoonscellen werken, hebben te maken met ongunstigere werkomstandigheden en zullen hun beslissingsruimte ‘organisatie georiënteerd’ benutten (hypothese 1b). Efficiëntie en controle staan immers centraal.

Lipsky (2010) nuanceert zijn stelling, die oorspronkelijk uit 1980 komt. Hij noemt daarvoor vier argumenten. Aanpassingsstrategieën hoeven ten eerste niet altijd het gevolg te zijn van ongunstige werkomstandigheden maar kunnen ook om een andere reden gehanteerd worden. Ten tweede is het goed mogelijk dat professionals die in ongunstige werkomstandigheden verkeren, oog houden voor de kwaliteit van dienstverlening. Ongunstige werkomstandigheden hoeven dus niet altijd te leiden tot een vermindering van de kwaliteit van dienstverlening. Ten derde variëren de werkomstandigheden tussen *Street Level Bureaucrats*. En ten vierde worden ongunstige werkomstandigheden niet door alle professionals op exact dezelfde wijze ervaren. De ene professional kan beter met ongunstige werkomstandigheden omgaan dan de ander en zal ook anders reageren. Mogelijk bepalen dus ook andere factoren de benutting van beslissingsruimte.

Brants (2003) deed onderzoek naar de benutting van beslissingsruimte onder pw’ers in een huis van bewaring en zag dat terwijl pw’ers in dezelfde werkomstandigheden verkeerden, verschillend reageerden. Terwijl de ene bewaarder het niet tolereerde dat een gedetineerde een sigaretje op zijn cel rookte, wat officieel tegen de regels is, stond een ander dit wel toe. Hoe kunnen deze verschillende reacties begrepen worden? Een mogelijke verklaring is dat pw’ers verschillende ervaringen en opvattingen hebben opgedaan *voordat* ze in hun huidige organisatie aan de slag gaan als bewaarder. En dat zij deze blijven doorwerken in hun huidige functie. Dit is ook wat Oberfield (2009) laat zien.

2.4. Verklaring 2: Persoonlijke opvattingen en ervaringen

Atchley (1999, 2000, zoals omschreven in Menne et al., 2002) ontwikkelde de continuïteitstheorie waarin verondersteld wordt dat persoonlijke ervaringen in het leven bepalend worden voor de manieren waarop mensen zichzelf zien en in de meeste situaties handelen. Hun ervaringen en opvattingen maken dat hun denken en handelen na verloop van tijd ontwikkelt tot een patroon met een zekere stabiliteit of kern die bij mensen past en die hen in hun ogen uniek maakt. Wanneer mensen in nieuwe situaties terecht komen zij zullen proberen om deze unieke wijze van denken en handelen te behouden. Dit betekent niet dat mensen zich niet meer aan nieuwe situaties kunnen aanpassen of nieuwe dingen kunnen leren, maar wel dat het denken en handelen ‘gestuurd’ wordt door een harde kern met een continue en stabiel patroon (Atchley, 1999, zoals omschreven in Andrews, 2001).

Oberfield (2009) onderzocht de continuïteitstheorie onder politieagenten en maatschappelijk werkers die zojuist een nieuwe baan of functie in een voor hen nieuwe organisatie hadden gekregen. Hij vroeg hen naar hun ‘pré-organisatorische’ ‘professionele identiteit’; de manier waarop ze zichzelf zagen en dachten in de meeste situaties te zullen handelen. Gevraagd werd naar hun persoonlijke biografie met ‘vormende aspecten’ zoals 1) persoonlijke ervaringen en (politieke) opvattingen, waarden, overtuigingen en ideeën, ook over cliënten, leidinggevenden, regels scholing/trainingen, enzovoort 2) kenmerken zoals ras, leeftijd, gender en klasse, en 3) opleidingen, eerdere (andersoortige) werkervaringen. Hij zag dat deze eerdere persoonlijke ervaringen en opvattingen na verloop van tijd nog steeds in verre mate bepalend waren voor de manier waarop mensen handelden.

Piw'ers, persoonlijke opvattingen en ervaringen en de benutting van beslissingsruimte

Het is de vraag welke professionele identiteit piw'ers of basis van persoonlijke ervaringen en opvattingen hadden *voordat* zij in hun huidige functie als piw'ers aan de slag gingen. En, of deze ervaringen en opvattingen (nog steeds) doorwerken en in sterke mate bepalen op welke manieren zij hun beslissingsruimte benutten.

Op basis van de continuïteitstheorie wordt de volgende hypothese geformuleerd:

De ‘pré-organisatorische’ persoonlijke (werk) ervaringen en opvattingen van piw’ers kunnen in verband worden gebracht met de manier waarop zij tegenwoordig hun beslissingsruimte, ‘cliënt georiënteerd’ of ‘organisatie georiënteerd’, benutten (hypothese 2). Het gevolg van deze hypothese is dat de verdeling ‘cliënt-, en organisatie georiënteerden’ gelijk verdeeld zal zijn over één- en meerpersoonscellen. Niet het verschil in één-, en meerpersoonscellen is immers van belang maar de persoonlijke geschiedenis van piw’ers. Sommigen zullen daarom bij zowel één-, als meerpersoonscellen meer cliënt georiënteerd handelen, anderen meer organisatie georiënteerd.

De laatste factor die onderzocht zal worden betreft, anders dan de werkomstandigheden en persoonlijke ervaringen en opvattingen, een externe invloed van bovenindividueel niveau. Piw’ers zijn volgens Lerman & Page (2012) geen geïsoleerde individuen die slechts hun eigen opvattingen en ervaringen hebben, maar maken deel uit van een sociale omgeving waarbinnen een bepaald punitief klimaat heerst, die hen beïnvloedt. Het is de vraag of dit klimaat reflecteert in de wijze waarop piw’ers hun beslissingsruimte benutten.

2.5. Verklaring 3. Punitief ideologisch politiek klimaat

Volgens verschillende auteurs kan de afgelopen jaren en in verschillende westerse landen gesproken worden van een trend in de richting van een punitiever strafklimaat. Er is meer behoefte aan strengere straffen en vergelding en in mindere mate aandacht voor resocialisatie (Garland, 2001; Wacquant, 2002 & 2008; Bauman, 2000, in: Mascini & Houtman, 2011). Garland (2001, zoals omschreven in Matthews, 2005; Schuilenberg & van Swaaningen, 2013) spreekt van een ‘punitive turn’ met een ‘neoconservatieve bestuursrationaliteit waarin orde en tucht de centrale waarden zijn’.

Politici uiten zich in punitieve bewoordingen over criminaliteit waarmee zij tegemoet proberen te komen aan populaire gevoelens van angst en ontevredenheid, en op die manier

proberen zij het publieke vertrouwen te herstellen of te handhaven (Van Swaaningen, 2004; Daems, 2009, zoals omschreven in van der Woude & van der Leun, 2013). De media spelen hierin volgens Garland (2001, zoals omschreven in van der Woude & van der Leun, 2013) ook een belangrijke rol. Zij hebben de kleur waarmee, en de wijze waarop het publiek criminaliteit ervaart beïnvloed. Garland stelt dat criminaliteit door de wijze van berichtgeving in de media als fenomeen is geïnstitutionaliseerd. Dit maakt dat het publiek niet reageert op daadwerkelijke criminaliteitscijfers (deze dalen in Nederland sinds 2005, zie Boone, 2013), maar op de media die hierover berichten. Garland stelt: “Public knowledge and opinion about criminal justice are based upon a culturally given experience of crime, rather than crime itself” (Garland, 2001, p.158).

In Nederland, waar sprake zou zijn van een verschuiving van een op resocialisatie gerichte filosofie uit de jaren vijftig, naar een punitiever strafklimaat vanaf de jaren tachtig (Von Hofer, 2003) is volgens sommigen een obsessieve veiligheidscultuur ontstaan (van der Woude & van der Leun, 2013). Schuilenberg en Van Swaaningen (2013) stellen dat Nederland de afgelopen jaren wordt overspoeld door een ‘ware tsunami aan nieuwe wetten en maatregelen om criminaliteit en overlast eenzijdig en hard te bestrijden en dat politici ongeveer wekelijks aankondigen dat er harder moet worden gestraft en opgetreden om Nederland veiliger te krijgen. Vaak worden persoonlijke opvattingen blootgegeven zoals in het geval van staatssecretaris Fred Teeven die de doodslag van een inbreker een ‘beroepsrisico’ vond.

Het is de vraag of en hoe professionals zoals piw'ers door dit politiek ideologisch punitieve klimaat beïnvloed worden. Uit onderzoek is bijvoorbeeld gebleken dat rechters reeds strengere straffen opleggen. Zij zouden daarmee tegemoet komen aan de roep in de maatschappij om strengere straffen (Anderson, 2012). Hebben ook piw'ers het idee dat zij aan verwachtingen uit hun omgeving tegemoet moeten komen in hun dagelijkse omgang met gedetineerden?

Uitgaande van de theoretische notie van ‘embeddedness’ (Lerman & Page, 2012) is het de vraag of piw’ers beïnvloed worden door het politiek ideologisch punitieve klimaat. Om de sociale omgeving waarin piw’ers verkeren tastbaar te maken, zal worden nagegaan of en hoe hun directe omgeving (familie, vrienden) en indirecte omgeving (media, politici) bepaalde verwachtingen bij hen scheppen en invloed uitoefenen op de manier waarop zij hun beslissingsruimte benutten.

Politiek ideologisch punitief klimaat, piw’ers en beslissingsruimte

Indien de manier waarop piw’ers hun beslissingsruimte benutten in sterke mate bepaald wordt door verwachtingen uit de directe en indirecte omgeving, dan volgt hieruit de volgende hypothese: De manier waarop piw’ers hun beslissingsruimte benutten kan in verband worden gebracht met het politiek ideologisch punitieve klimaat en is veelal ‘organisatie georiënteerd’ (hypothese 3). Hieruit volgt dat piw’ers niet ‘cliënt georiënteerd’ zullen handelen. Niet omdat dit vanwege ongunstige werkomstandigheden onmogelijk is, maar omdat zij het idee hebben dat het zo niet hoort. Hieruit volgt ook dat piw’ers in zowel eenpersoonscellen als in meerpersoonscellen hun beslissingsruimte ‘organisatie georiënteerd’ zullen benutten.

Het onderzoek samenvattend in schema:

Benutting van beslissingsruimte: cliënt georiënteerd vs. organisatie georiënteerd

	Eenpersoonscellen	Meerpersoonscellen
Werkomstandigheden	Cliënt	Organisatie
Persoonlijke ervaringen/opvattingen	Cliënt/Organisatie	Cliënt/Organisatie
Politiek ideologisch punitieve klimaat	Organisatie	Organisatie

Hoofdstuk 3: Methodologie

3.1. Over de onderzoeklocatie

Het onderzoek vond plaats in de Penitentiare Inrichting (PI) Zuid Oost, 'locatie Roermond'. Deze locatie bestaat uit vier afdelingen: Afdeling A (een zorg afdeling), afdeling B (huis van bewaring) en afdelingen C en D (beide gevangenisafdelingen). De meeste interviews zijn afgenomen op een kantoortje buiten de afdelingen, twee interviews op een kantoortje op afdeling B. De interviews zijn met toestemming van de penitentiair inrichtingswerkers (piw'ers) opgenomen met een voicerecorder.

De bevindingen zijn gebaseerd op uitspraken van piw'ers van de afdelingen B, C en D. Omdat op afdeling C niet geobserveerd is, zijn de uitspraken van de piw'ers deze afdeling enkel gebruikt indien de antwoorden niet in verband staan met hun afdeling.

Op afdelingen B en D is wel geobserveerd. Deze afdelingen bestaan uit twee verdiepingen. Op de benedenverdieping staan zowel éénpersoonscellen (epc), als meerpersoonscellen (mpc), op de bovenverdieping enkel epc. Wanneer piw'ers werken, doen ze dat met zowel epc als mpc. De afdelingen zijn visueel identiek. Een verschil is dat op afdeling B plek is voor 80 gedetineerden en er 20 mpc zijn. Op afdeling D is er plek voor 67 gedetineerden en er zijn 7 mpc.

Het regime op afdeling B is 'sober'. Dit houdt in dat gedetineerden in hun cellen zitten, mits er activiteiten zijn. Op afdeling D is het regime 'open'. Dit houdt onder andere in dat de celdeuren overdag openstaan en dat gedetineerden meer vrijheden hebben, bijvoorbeeld wat betreft hun dagindeling.

Per 1 maart 2014 is een promotie/degradatie systeem op de D (en C) afdeling ingevoerd. Vier interviews en de observatie dagen hebben na 1 maart plaatsgevonden. Hoewel afdeling D afdeling 'sober' is geworden, wordt in de bevindingen uitgegaan van de D afdeling

als een ‘open’ regime. Enkel in het laatste onderdeel wordt de nieuwe situatie besproken.

3.2. Onderzoekperiode

Interviews hebben plaatsgevonden van 9 januari 2013 tot en met 7 april 2014. Meestal op dinsdag en/of donderdagmiddag. Tussen 7 februari en 24 maart 2014 hebben geen interviews plaatsgevonden. Observaties hebben plaatsgevonden op 19 en 21 maart 2014.

3.3. De geïnterviewden

In de Penitentiaire Inrichting (PI) Roermond werkten ten tijde van het onderzoek 48 piw'ers fulltime (38 mannen en 10 vrouwen). Vijftien van hen zijn geïnterviewd (12 mannen en 3 vrouwen). Van deze vijftien penitentiair inrichtingswerkers (piw'ers) werken er vier sinds mei, of oktober, 2013 in de PI Roermond. Eén al wat langer; sinds december 2012. Voorheen werkten de meesten van hen op locatie ‘Ter Peel’; een vrouwengevangenis. Gemiddeld werken de geïnterviewde penitentiair inrichtingswerkers ongeveer veertien jaar bij justitie. Hun leeftijd varieert van 37 tot 55 jaar.

3.4. Anonimiteit van de piw'ers

In de bevindingen worden uiteraard geen namen weergegeven. Omdat sommigen expliciet om anonimiteit hebben verzocht, zijn leeftijd en geslacht ook niet weergegeven. Gesproken wordt van de piw'ers 1 tot en met 15.

3.5. Reflectie op methodologie; werving

Op een mail met een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek kwamen slechts vijf reacties. Daardoor is al snel enige vertraging in het onderzoek gekomen. Toen ook mijn contactpersoon ziek werd, heb ik contact opgenomen met een andere teamleider. Data voor interviews zijn toen ingepland. Piw'ers die op de ingeplande data toevallig in dienst waren zijn geïnterviewd.

Hoewel een dergelijk contactpersoon onmisbaar bleek, was een nadeel dat ik geen invloed had op wie ik sprak. Terwijl afgesproken was dat piw'ers uit de gevangenis geïnterviewd zouden worden, kwamen soms piw'ers van het huis van bewaring opdagen als er niemand van de gevangenis beschikbaar was. De piw'ers van het hvb leverde echter wel interessante informatie voor het onderzoek op. Ik heb daarom vervolgens om extra piw'ers het huis van bewaring gevraagd. Overigens zou niemand van de piw'ers deelname aan het onderzoek geweigerd hebben, ook zou niemand overgeslagen zijn.

3.6. Reflectie op interviews en observaties

Hoewel de interviews plezierig verliepen en veel informatie naar voren is gekomen, is de uitvoering niet optimaal verlopen. Ruimte voor de onderzoeksvragen heb ik soms niet voldoende genomen. De piw'ers leken de onderzoeksvragen namelijk niet bijster interessant te vinden waardoor het soms lastig was de lijn te blijven volgen. Niet alle vragen zijn daardoor allemaal bevredigend beantwoord.

De operationalisering van de onderwerpen is tekort geschoten. De vragen bleken te 'open'. Soms liet ik me teveel leiden door hetgeen piw'ers vertelden en raakte het spoor bijster. Dit heeft vooral nadelen gehad voor het onderdeel over werkomstandigheden. Slechts twee van de vijf door Lipsky (2010) omschreven omstandigheden zijn uiteindelijk aan bod gekomen. Aan bod zijn gekomen het probleem van te weinig tijd en middelen, en het probleem van onvrijwillige cliënten. Niet aan bod zijn gekomen het probleem van meer vraag dan aanbod, het probleem van vage en/of conflicterende doelverwachtingen en het probleem van moeilijk meetbare prestaties. Mogelijk had ik deze wel aan bod kunnen laten komen indien ik concrete vragen had afgeleid uit dagprogramma's, functieomschrijvingen en protocollen. Aan de hand daarvan had ik kunnen nagaan of en hoe piw'ers van de regels afwijken en waarom.

3.7. Reflectie op uitwerking, codering en analyse

Na afloop van elk interview heb ik mijn eerste indrukken genoteerd. De interviews werkte ik vervolgens uit door de voicerecorder vertraagd af te spelen. Bij het terugluisteren van interviews op een later moment kwam ik er achter bepaalde geluiden niet gehoord te hebben. Zo bleek een piw'er naar drugsgebruikers te hebben verwezen door een wijsvinger onder zijn neus te vegen en simuleerde dat hij cocaïne snoof.

Tijdens het uittypen onderstreepte ik stukken tekst en zette codes in de kantlijn. De interviews las ik een aantal keer door, voegde codes toe en verving of splitste anderen. Elke code gaf ik een aparte kleur om te kunnen zien hoe vaak ze voorkwamen.

De codes en tekstfragmenten heb ik vervolgens in het analyseprogramma *Maxqda11* gezet waarmee codes en uitspraken vergeleken en gekoppeld konden worden. Een nadeel van dit programma was dat uitspraken buiten de context van het volledige interview hun betekenis verloren. Ik greep daarom regelmatig terug naar de interviews. Door interviews te herlezen kwam ik 'nieuwe' delen tegen die in eerste instantie niet in de analyse waren meegenomen maar bij nader inzien toch van belang bleken.

3.8. Beperkingen van het onderzoek

Het onderzoek heeft drie beperkingen. Ten eerste zijn slechts twee van de vijf onderdelen uit de theorie van Lipsky (2010) behandeld. Daardoor is ten eerste geen volledig beeld verkregen van de werkomstandigheden en/of mogelijke verschillen hierin tussen eenpersoonscellen en meerpersoonscellen. Ook kunnen slechts in beperkte mate uitspraken gedaan worden over de invloed van ongunstige werkomstandigheden op de beslissingsruimte.

Een tweede beperking heeft betrekking op de these van Oberfield (2009). Sommige piw'ers leken overvallen door de (persoonlijke) vragen en moesten stevig nadenken. Het verband tussen pré-organisatorische factoren en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten had daardoor soms een vaag karakter. Enerzijds is hierdoor de indruk ontstaan dat pré-organisatorische factoren geen bijster grote rol spelen. Anderzijds is dit onderzoek van te korte duur gebleken om dit vast te kunnen stellen. Longitudinaal

onderzoek lijkt een beter geschikte methode om uitspraken over het belang van de these te kunnen doen.

Een derde beperking is dat piw'ers in de interviews een ander, positiever of negatiever beeld van de werkelijkheid geschapen hebben. Het onderzoek was tekort om op bepaalde bevindingen een beter zicht te krijgen. Zo zijn soms tegenstrijdige bevindingen gedaan. Volgens sommige piw'er lopen gedetineerden zich 'wezenloos' naar de psycholoog om in aanmerking te komen voor een contra-indicatie (om vrijstelling van meerpersoonscellen te krijgen). Volgens anderen komen dergelijke verzoeken bijna niet voor.

Hoofdstuk 4: Bevindingen

Hieronder worden de bevindingen per hypothese besproken. Per hypothese wordt eerst ingegaan op die bevindingen die steun voor de hypothese bieden. Vervolgens worden de bevindingen besproken die steun voor de hypothese beperken. Elk onderdeel wordt afgesloten met een korte samenvatting.

4.1. Eerste Hypothese

De werkomstandigheden zijn bij eenpersoonscellen gunstiger. Pw'ers benutten hun beslissingsruimte bij deze cellen daarom veelal 'cliënt georiënteerd' (hypothese 1a). De werkomstandigheden zijn bij meerpersoonscellen ongunstig en pw'ers benutten hun beslissingsruimte bij deze cellen daarom veelal 'organisatie georiënteerd'. (hypothese 1b).

Pw'er 13 vindt het werken met éénpersoonscellen (epc) met momenten "makkelijker" omdat gedetineerden in hun eentje minder uitdagend of afwijzend tegenover hem staan. Pw'ers 1 en 5 benoemen dat ze eerder een mentorgesprek in een epc voeren omdat er niemand meeluistert en er geen twee-tegen-één situatie kan ontstaan.

Hoewel het niet direct in een of meerdere van Lipsky (2010) zijn omschreven werkomstandigheden uitgedrukt kan worden, vinden pw'ers de werkomstandigheden bij epc gunstiger. Omdat de drempel om "echt" contact met gedetineerden te onderhouden minder hoog ligt en mentorgesprekken eerder in epc gevoerd worden, benutten pw'ers hun beslissingsruimte bij epc 'cliënt georiënteerd'. **Steun voor hypothese 1a is daarmee bevonden.** Hieronder wordt verder ingegaan op de bevindingen voor hypothese 1b.

Piw'ers vinden mpc ongunstiger op en rondom die momenten dat ze gedetineerden moeten matchen. De daarbij ervaren problemen kunnen in twee van de vijf door Lipsky (2010) omschreven ongunstige werkomstandigheden uitgedrukt worden.

Piw'ers ervaren ten eerste het probleem van te *weinig middelen en tijd*. Terwijl het reglement stelt dat 'inkomsten' twee weken ter observatie in epc moeten blijven, onder andere om te beoordelen of zij voor mpc geschikt zijn (zie Bijlage I), wordt die termijn zelden gehaald. De dagelijkse instroom van één of meerdere gedetineerden is teveel en het aantal epc beperkt. Voldoende informatie om te beoordelen of iemand al dan niet voor mpc geschikt is, ontbreekt daardoor wel eens. Een ander, niet door Lipsky (2010) omschreven maar wel bevonden probleem is dat de variatie in de groep te weinig is om geschikte koppeltjes te vormen. Zij met een contra-indicatie vallen af, een roker mag niet bij een niet-roker, een fanatieke moslim niet bij een fanatieke jood en het moet een beetje kloppen qua leeftijd en taal. Het matchen is soms "een uitdaging".

Piw'ers ervaren ten tweede het probleem van *onvrijwillige cliënten*. Omdat veel gedetineerden niet dubbel willen, zij op hun privacy gesteld zijn, al eens dubbel hebben gezeten en niet nog eens willen hebben piw'ers te maken met het probleem van onvrijwillige cliënten. De positie van gedetineerden is in dit opzicht nadelig. Mpc zijn namelijk in principe voor iedereen een verplichting en op het weigeren van een plek in een mpc staat een straf van enkele dagen isoleercel, een inmiddels gangbare strafmaatregel in meerdere PI (Ist, 2012).

Samenhang is bevonden tussen deze ongunstige werkomstandigheden en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten. Hoe zij dat doen wordt hieronder besproken.

Om het probleem van te weinig tijd en middelen het hoofd te bieden ontwikkelen piw'ers ten eerste vereenvoudigde routines. Vanwege teveel "instroom" en het beperkte aantal epc worden diegenen zonder contra-indicatie op de dag van- of na aankomst 'dubbel' gezet.

Gedetineerden krijgen bij voorkeur, en conform het reglement, de gelegenheid om zelf een geschikt celmaat te vinden (zie Bijlage I) . Piw'er 11 vertelt:

Kijk, bij intakegesprekken geef je aan van die cellen zijn er, vandaag of morgen ben je al de klos. Kijk rond, misschien zie je een bekende blablabla, geef dat aan voor het geval we aan jouw deur staan van; je moet dubbel...

Bovenstaande quote laat twee dingen zien. Ten eerste dat de ruimte benut wordt die de piw'er ten opzichte van gedetineerden en regels heeft. De gedetineerde wordt namelijk niet ingelicht over het reglement dat hij twee weken ter observatie in epc hoort te blijven maar wel over de regel dat hij een celgenoot mag kiezen. Deze ruimte kan benut worden omdat gedetineerden veelal minder van de organisatie en de reglementen weten dan piw'ers (Lipsky, 2010).

Ten tweede laat de quote zien dat de gehanteerde strategie niet enkel het doel van de organisatie dient (het snel vullen van mpc) of dat van de piw'er zelf (voldoening en behoud van controle). De gedetineerde krijgt immers de gelegenheid om een celgenoot te kiezen. Van organisatie georiënteerdheid als cliënt georiënteerdheid kan dus tegelijkertijd sprake zijn.

Bij teveel instroom moeten piw'ers zich met het matchen bemoeien. De volgorde van binnenkomst wordt dan aangehouden. Piw'er 11 zegt: “[...] we letten wel op taal, religie en leeftijd. Maar dat is het wel zo'n beetje”. Volgens piw'er 1 is er soms geen tijd voor het matchen en worden mensen “administratief en zonder naar de personen te kijken” dubbel gezet. Ook deze piw'ers benutten de ruimte die zij ten opzichte van gedetineerden en regels hebben. Gedetineerden kennen de procedure voor het matchen immers niet en het reglement stelt geen harde eisen over het matchen maar biedt richtlijnen.

Omdat de mogelijkheden qua geschikte duo's beperkt kunnen zijn kiest piw'er 13, tegen beter weten in, wel eens voor een minder optimaal duo. Hij zegt:

je bent blij als je een setje hebt maar van de andere kant denk je van...jaahaa. Die twee zijn ook niet de ideale combinatie. Vaak zijn dat twee Turkse jongens of twee Marokkaanse

jongens. Die versterken zich dan. Als die dubbel gaan, daar kun je nog meer weerstand van krijgen.

Deze quote laat zien dat de gevolgen van de keuze die een piw'er maakt niet enkel nadelig voor gedetineerden hoeven zijn, zoals Lipsky (2010) stelt maar ook, of juist nadelig voor piw'ers kunnen zijn. Gedetineerden die gemeenschappelijke kenmerken delen kunnen meer weerstand bieden dan gedetineerden die alleen op een cel zitten of met een andere gedetineerde waar ze weinig mee gemeen hebben.

Strategieën worden ook ontwikkeld om het probleem van de onvrijwillige cliënten het hoofd te bieden. Vier voorbeelden. In het geval van een overplaatsing naar deze PI worden de contra-indicaties die gedetineerden elders hadden niet klakkeloos overgenomen maar opnieuw beoordeeld. De kans om geschikte combinaties voor mpc te vinden wordt op deze manier zo groot en gevarieerd mogelijk gehouden. Extra tijd en moeite wordt dus gestoken in gedetineerden indien dat voordelen voor de piw'ers en de organisatie oplevert. Een piw'er die vermoedt dat iemand psychische klachten veinst om een contra-indicatie te bemachtigen, zegt tegen diegene: "Niks jij psychisch dit en dat, jij gaat gewoon dubbel".² Deze piw'er benut de ruimte die hij ten opzichte van andere professionals heeft. Het is immers niet aan hem maar aan de psycholoog om te beoordelen of iemand psychisch in orde is. Piw'er 11 is "snel klaar" met diegenen die weerstand bieden. Hij zegt:

...wil je niet? Ja, jammer dan. Dan ga je voor vijf dagen naar de isolatie met kans op verlenging.[...] De isolatie is het enige drukmiddel dat wij hebben. Als iemand zegt: ik ga niet en wij zeggen: ok. Ja, dan heb je niks meer achter de hand. Dan zegt iedereen nee [...] In het begin werden gedetineerden nog wel eens gepaaid. Weet je wel, dan kregen ze extra bezoek, of een pakje shag of telefoonkaart van vijf euro per week. Ja dat hebben ze op een gegeven moment ook afgeschaf. Dat kost een hoop geld hè. Dus...

² Persoonlijke communicatie op 19 december 2013

Dit voorbeeld laat twee dingen zien. Ten eerste dat de piw'ers zich achter de regels *verschuilt* door te stellen dat de organisatie hem geen keus laat. De organisatie heeft immers de voordelen afgeschafte waarmee hij kon onderhandelen. Ten tweede laat het voorbeeld zien dat piw'ers hun beslissingsruimte niet alleen verruimen, maar indien hun dat goed uitkomt hun beslissingsruimte ook verkleinen.

Gedetineerden die niet in mpc willen uiten hun weerstand vaak tegen piw'ers. Een strategie om dit probleem het hoofd te bieden is *vermijden*. Piw'er 11 ergert zich dood aan collega's die helemaal niet matchen maar op hun stoel in de teamkamer blijven zitten. Piw'er 13 heeft collega's die gedetineerden tot zijn ergernis *afromen*. Hij zegt: "Och, die met een grote bek worden nog niet gevraagd!". Deze collega's zouden enkel diegenen vragen die waarschijnlijk geen weerstand bieden.

Deze collega's maken twee dingen duidelijk. Ten eerste dat zij beslissingsruimte benutten ten opzichte van 1) regels; er volgen geen sancties op het vermijden of overslaan van gedetineerden. 2) Gedetineerden; die weten officieel niet waarom zij wel en niet hun buurman dubbel moet. Bovendien hebben ze geen inbreng. En 3) collega's en leidinggevenden. Vooral een specifieke groep "oudgediende" piw'ers zou deze ruimte benutten. Niet omdat zij hun collega's niet in het zicht hebben of geen overleg met hen kunnen plegen. Eerder is sprake van een continue gelaten houding van hun kant die een gewoonte is geworden. Niet alleen tijdens het matchen is dit dus een probleem maar continue. Dat is ook tijdens het observeren naar voren gekomen. Zo zei een piw'er: "Het maakt me niet uit wat ze [de gedetineerden] me komen vragen. Het antwoord is toch nee".³ Aan dit passieve gedrag van hun oudere collega's ergeren de andere piw'ers⁴ zich. Temeer omdat zij al jaren niet meer op hun gedrag zouden worden aangesproken, zo zeggen piw'er 11 en 15. Sprake lijkt daarom van geïnstitutionaliseerd gedrag (Elchardus, 2007, p. 159). Wilson (1989, in: Mascini, 2004, p. 118) noemt dergelijke medewerkers 'agency veterans'; mensen die cynischer en

³ Persoonlijke communicatie op 21 maart 2014

⁴ Piw'er 1,2,3,4,11, 13 en 15 'klagen' over deze groep 'oudgedienden'.

gefrustreerder in hun werk staan dan nieuwkomers omdat zij al veel hebben meegemaakt op het gebied van leugenachtige cliënten of te beperkte middelen om te voorzien in de behoefte van cliënten.

Ten tweede wordt duidelijk dat piw'ers hun beslissingsruimte op meer manieren dan organisatie georiënteerd of cliënt georiënteerd kunnen benutten. Van organisatie georiënteerdheid is geen sprake aangezien piw'ers die selectief of helemaal niet matchen het belang van de organisatie niet dienen. Van cliënt georiënteerdheid is geen sprake aangezien deze piw'ers niet het belang van gedetineerden dienen maar eerder uit angst of passiviteit, gebrek aan motivatie en discipline handelen. Omdat zij hun collega's met zowel het matchen als de heetgebakerde gedetineerden opzadelen, dienen zij enkel hun eigen belang. Kortom, ook *self georiënteerd* is een manier om de beslissingsruimte te benutten.

De bevindingen bieden steun voor de hypothese 1b. De werkomstandigheden zijn vanwege het matchen ongunstiger bij mpc dan bij epc. Piw'ers hanteren strategieën om de mpc zo snel, gecontroleerd en efficiënt mogelijk te vullen. Veelal wordt daarbij niet het belang van gedetineerden gediend maar wordt gelet op de beperkte beschikbare tijd. Hieruit volgt dat piw'ers hun beslissingsruimte bij het matchen veelal *organisatie georiënteerd* benutten. De steun voor de hypothese is echter om drie redenen beperkt.

Een eerste beperking is dat de omstandigheden rondom het matchen variëren. Niet elke dag arriveren (meerdere) gedetineerden. Piw'ers kunnen de 'inkomsten' daardoor soms langer in epc observeren of gedetineerden de tijd geven een celgenoot te zoeken. Ook voor het matchen is vaker wat meer tijd en de 'pool' aan gedetineerden is ook veelal gevarieerd genoeg om een geschikte match uit te 'vissen'. Bovendien bieden niet alle gedetineerden weerstand. Sommigen, vooral 'Marokkaanse jeugd' en drugsgebruikers melden zich volgens piw'er 8 vaker vrijwillig. En, zitten gedetineerden eenmaal dubbel dan wordt de weerstand gestaakt. Gedetineerden leggen zich erbij neer, vinden het zelfs 'gezellig', hebben steun aan elkaar en 'houden elkaar rustig', zo zegt piw'er 13. De omstandigheden zijn bij mpc dus niet chronisch

ongunstig.

Een tweede beperking is dat het gevonden verband niet enkel verklaard kan worden door de ongunstige werkomstandigheden bij mpc. Of piw'ers hun beslissingsruimte bij het matchen organisatie georiënteerd benutten kan ook met de omstandigheden op de afdeling waar zij werken in verband worden gebracht. Verschillen qua werkomstandigheden zijn bevonden tussen het huis van bewaring en de gevangenis.

Dat piw'ers in het hvb vereenvoudigd matchen kan ten eerste in verband worden gebracht met de schaarse tijd die hen daarvoor rest. De werkdruk ligt in het hvb namelijk, "heel hoog", zo zeggen piw'er 1 en 11. Niet alleen omdat dagelijks 'inkomsten' arriveren. Ook het ziekteverzuim en het 'sobere' regime⁵ dragen daaraan bij. Ook aan de gedetineerden die nog maar net vast zitten, in schok zijn van hun recente vrijheidsontneming, kampen met familiale, psychische of verslavingsproblemen en veel vragen hebben, wordt de oorzaak van werkdruk toegeschreven. Ook weerstand tegen mpc is een typisch probleem in het hvb. Dit kan in verband worden gebracht met de schaars beschikbare epc. Omdat de helft (40 van de 80) gedetineerden 'dubbel' moet, worden de epc als een schaars goed gezien, zo zegt piw'er 15. Ook het 'sobere' regime speelt een rol. Aangezien de gedetineerden het merendeel van de dag in een kleine cel (10 vierkante meter) doorbrengen, is het delen daarvan wellicht geen aantrekkelijk idee.

De omstandigheden zijn in de gevangenis gunstiger. De werkdruk ligt er volgens de meeste piw'ers niet hoog. Niet elke dag arriveren gedetineerden, de afdeling is wat kleiner dan het hvb en niet altijd vol. Ook is het regime 'open' wat inhoudt dat celdeuren overdag open staan, piw'ers niet op cel-oproepen hoeven lopen of gedetineerden in en uit hun cellen hoeven te 'sleutelen'. En de gedetineerden hebben veel minder vragen en gaan hun eigen gang. Velen zitten al jarenlang vast, zijn door de rechter gestraft en weten dus waar ze aan toe

⁵ Gedetineerden zitten 'achter de deur' mits er activiteiten zijn. Piw'ers moeten hen dus ieder kwartier in en uit hun cellen sluiten en hen, opgedeeld in twee groepen naar activiteiten begeleiden. Ook is er veel individuele begeleiding naar advocaten, richting de rechtbank et cetera.

zijn.

Deze gunstigere omstandigheden kunnen in verband worden gebracht met de wijze waarop piw'ers matchen. Anders dan in het hvb kunnen piw'ers gedetineerden veelal de tijd geven om een celgenoot te zoeken. Hun bemoeienis is zelfs zelden nodig aangezien gedetineerden elkaar kennen en er veelal onderling wel uitkomen, zo zegt piw'er 6.

In de gevangenis komt ook weerstand tegen mpc minder voor. Dat kan als volgt begrepen worden. Slechts veertien (van de 67) gedetineerden moet 'dubbel'. Vechten om epc is minder nodig aangezien ze minder schaars zijn. Bovendien zitten gedetineerden niet de hele dag op elkaars lip. Enkel in de avond en nacht worden ze gezamenlijk ingesloten. Sommige piw'ers proberen gedetineerden zelfs in hun wensen tegemoet te komen. Zo hoeft van piw'er 6 hoeft niemand 'dubbel' indien voldoende epc leeg staan. Indien iemand toch weerstand uit, zal hij proberen te voorkomen dat iemand naar de isolatiecel moet. Bijvoorbeeld door te kijken of anderen willen.

Uit bovenstaande blijkt in feite dat de vermeende tegenstelling tussen epc en mpc te ongenueanceerd is. Of piw'ers aanpassingsstrategieën hanteren hangt ook van de afdeling waar zij werken. De omstandigheden in het hvb zijn ongunstiger gebleken en gaan gepaard met ingrijpendere aanpassingsstrategieën dan in de gevangenis. Dat de tegenstelling tussen epc en mpc genuanceerder ligt kan ook worden verduidelijkt aan de hand van de bevinding dat piw'ers in het hvb ook bij epc aanpassingsstrategieën hanteren. Piw'er 9 kapt een gesprek met een gedetineerde na vijf minuten af. Het programma gaat door en er moet nog meer gebeuren. Ook piw'er 12 benoemt nauwelijks tijd voor individuele gedetineerden te hebben. Piw'er 13 en 14 suggereren dat het vanwege de drukte op de afdeling zelfs nadelig kan zijn om in epc te zitten. De gedetineerden in epc kunnen hun vragen immers, mits ze uitgesloten zijn, enkel aan piw'ers stellen. Sommige piw'ers irriteren zich snel aan diegenen die veel en vaak bellen. Ze zouden hen 'straffen' door hen wat langer op cel-oproepen te laten wachten.

Hoewel piw'ers binnen een kwartier op cel-oproepen moeten reageren, kan dit soms wel een uur duren, zo zegt piw'er 13.

Ook in de gevangenis zijn de omstandigheden bij epc en mpc in feite gelijk. De omstandigheden zijn dus bij zowel epc als mpc relatief gunstig. Piw'ers benutten hun beslissingsruimte veelal cliënt georiënteerd. Althans, in zoverre dat gesteld kan worden. Omdat het regime open is en het contact met piw'ers veelal op 'de vloer' afspeelt, is het onderscheid tussen epc en mpc van minder groot belang.

Een derde bevonden beperking van de hypothese is dat andere factoren dan werkomstandigheden in verband kunnen worden gebracht met de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten. Dat dit het geval is kan worden afgeleid uit bevindingen, in zowel het hvb als de gevangenis, die niet met de theorie van Lipsky begrepen kunnen worden.

Ook in het hvb komt het voor dat piw'ers hun beslissingsruimte cliënt georiënteerd benutten, terwijl daar de werkomstandigheden ongunstig zijn. Een piw'er praat een gedetineerde die down is moed in.⁶ Piw'er 13 wisselt gedetineerden in mpc van celblok omdat dit qua bezoeken voor de familie beter uitkomt. Omgekeerd komt het ook voor in de gevangenis dat piw'ers hun beslissingsruimte organisatie georiënteerd benutten, terwijl daar de werkomstandigheden relatief gunstig zijn. Zo heeft piw'er 8 wellicht wel tijd om te matchen, maar besteedt hij zijn tijd daar desondanks niet aan. Wie niet wil, mag daar wat hem betreft in de isoleercel verder over nadenken.

Zeven verklaringen zijn bevonden die bovenstaande bevindingen kunnen helpen begrijpen. Het is ten eerste natuurlijk mogelijk dat individuele piw'ers de werkdruk verschillend ervaren. Piw'er 11 en 12 vinden de werkdruk in het hvb juist prettig; de tijd vliegt en ze zijn lekker bezig. Piw'er 5 en 6 vinden de werkdruk in tegenstelling tot een aantal van hun collega's in de gevangenis vaak 'heftig'.

Een tweede verklaring is dat 'cliënt georiënteerdheid' juist een strategie is om de

⁶ Persoonlijke observatie op 21 maart 2014

omstandigheden onder controle te houden. Een piw'er zei: "wat gunstig is voor hen is, is dat ook voor ons".⁷ Dit roept echter de vraag op of van een 'pure' vorm van cliënt georiënteerdheid wel gesproken kan worden. Die vraag roept ook piw'er 11 in onderstaande voorbeeld op die een "vet gestreste" gedetineerde een extra pakje shag geeft:

Ik denk, stel nou voor ik geef hem dat pakje shag niet. Hoeveel stress levert dat mij en mijn collega's op? Dat kan soms gigantisch zijn. En dan is het meestal... ik regel dat. En dan is zo'n jongen rustig. Dat is misschien verkeerd, soms is het verkeerd. Maar ik denk maar zo: ik wil hier rustig mijn dag doorkomen, samen met mijn collega's. En hoe krijg ik dat het beste voor elkaar?

Een derde verklaring is dat piw'ers cliënt georiënteerdheid juist wel belangrijk vinden en daar veel voldoening uit halen, ondanks of juist dankzij de hoge werkdruk. Gedetineerden weten dat het druk is en waarderen het wellicht extra als piw'ers desondanks iets voor hen kunnen betekenen. Volgens piw'er 14 spelen sommigen van zijn collega's graag "voor Sinterklaas". Volgens piw'er 3 zijn veel piw'ers niet graag impopulair en houden gedetineerden graag te vriend. (Vergelijk Maynard-Moody en Musheno, 2003).

Een vierde verklaring is dat de omstandigheden in het hvb mogelijk minder ongunstig zijn dan voorgesteld. Tijdens het observeren is bijvoorbeeld opgevallen dat er (per toeval?) geen werkdruk was, piw'ers veel in de teamkamer zaten en velen de tijd kletsend met gedetineerden doorbrachten.⁸ Overigens werd wel over werkdruk geklagen. Dit roept weer de vraag op of piw'ers benadrukken dat de werkomstandigheden ongunstig zijn om hun aanpassingsstrategieën te kunnen rechtvaardigen.

Een vijfde verklaring is dat piw'ers vaak beslissingen nemen over zaken die veel op elkaar lijken, zoals in het geval van het matchen. Ze zijn daardoor in staat om de effecten van eerdere beslissingen te zien (Emerson & Paley, 2001, p. 234). De opgedane kennis in het

⁷ Persoonlijke observatie op 21 maart 2014

⁸ Persoonlijke observatie op 21 maart 2014

verleden, of wel de *prior knowledge* (Gilboy, 1992) speelt dus een rol bij het maken van hedendaagse keuzes. Dat eerdere ervaringen een rol spelen blijkt ook het zojuist al genoemde voorbeeld van piw'er 8 die in de gevangenis werkt, "nooit" werkdruk ervaart maar aan matches zijn tijd niet wil besteden. Hij zegt:

Iedereen heeft wel een goed verhaal waarom dat die niet dubbel mag. Ik rook, en hij niet. En hij heeft zweetvoeten en ik niet. En weet ik niet wat allemaal. In het begin deden we dat nog: matches. En dan ging je kijken. Maar dan ben je eigenlijk een hele dag aan het kijken; wie, waar. En dan denk ik van nou, waarom deed je dat eigenlijk?... Er is een regel voor: dubbel, en ga je niet dubbel dan ga je naar de iso. En als je uit de iso komt, ken je dubbel en anders ga je weer naar de iso. Ja, ik ga niet meer lopen lobbyen.

Een zesde verklaring is dat piw'ers en gedetineerden een omgangsvorm hebben gevonden die op wederkerigheid is gebaseerd. Aangezien piw'ers en gedetineerden vaak jaren met elkaar moeten zien door te komen en beide partijen gebaat zijn bij een aangenaam verloop daarvan, is de omgang op duurzaamheid gericht. Piw'ers "geven en nemen". Door de ene keer iets 'iets te geven' of 'iets extra's' voor iemand te doen kunnen zij een andere keer iets terug vragen. Deze strategie sluit aan bij de door Gouldner omschreven 'norm van reciprociteit' (Gouldner, 1973, In: Komter, 2007), waarin vertrouwen een belangrijke rol speelt. Piw'er 4 vertelt hoe deze strategie van pas komt bij het matchen:

Je krijgt het meeste als je een beetje kunt geven. Onlangs vroeg iemand om een extra bezoek. Ik had nee kunnen zeggen, wacht maar tot de volgende keer. Maar ik heb het toch geregeld. Nu zoek ik iemand voor een plek op een dubbelcel. Ik verwacht dat hij zegt: ok. Dat is wisselwerking (piw'er 4).

Dat vertrouwen een belangrijke rol speelt, is ook gebleken. Piw'er 8 geeft de gedetineerde die hem eens heeft voorgelogen "nooit meer" iets extra's.

De laatste, zevende verklaring is dat piw'ers werken op basis van straffen en belonen van goed en slecht gedrag. Zo zegt bijvoorbeeld piw'er 11:

Het hangt ook van de persoon af hè. Is dat een vervelend persoon, is dat iemand die iedere dag komt zaniken of is dat iemand die af en toe eens iets vraagt. Snap je, dat moet je aanvoelen. Als iemand voor de vierde of vijfde keer komt dan zeg ik: hé, pleur op. Maar dat weet diegene dan ook wel.

“De persoon” (de gedetineerde) en hoe hij zich ten opzichte van piw'ers gedraagt speelt daarin een belangrijke rol. Een piw'er die iets 'geeft' vraagt zich namelijk dikwijls eerst af of iemand aardig of onaardig is, beleefd of niet en vaak iets vraagt en zeurt of juist niet. Dit straf- en beloningsstelsel zag ook Brants (2003).

Samenvattend is enerzijds steun voor hypothese I bevonden. Een verband is bevonden tussen de gunstige werkomstandigheden bij epc en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten; veelal cliënt georiënteerd. Ook is een verband bevonden met de ongunstigere werkomstandigheden bij mpc en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten; veelal organisatie georiënteerd.

Steun voor hypothese I is echter om drie redenen beperkt. Ten eerste omdat de omstandigheden rondom het matchen variëren en niet altijd ongunstig zijn. Tijd om gedetineerden te observeren en te matchen is er vaak wel. Ook bieden lang niet alle gedetineerden weerstand. Gebleken is bovendien dat mpc ook een voordeel hebben voor zowel gedetineerden als piw'ers: zitten gedetineerden eenmaal dubbel dan vinden de meesten het wel 'gezellig' en 'houden ze elkaar rustig'.

Ten tweede is de steun voor de hypothese beperkt omdat niet enkel de werkomstandigheden bij epc en/of mpc in verband kunnen worden gebracht met de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten. Ook de werkomstandigheden op de afdeling waar piw'ers werken spelen een rol. De omstandigheden in het hvb zijn ongunstiger gebleken dan in de gevangenis en gaan aldaar gepaard met ingrijpendere aanpassingsstrategieën. De vermeende tegenstelling tussen epc en mpc ligt dus genuanceerder. In het hvb benutten piw'ers hun beslissingsruimte bij zowel epc als mpc veelal

organisatie georiënteerd. In de gevangenis benutten piw'ers hun beslissingsruimte bij zowel mpc als epc veelal cliënt georiënteerd, wat in verband kan worden gebracht met de gunstigere werkomstandigheden.

De steun voor de hypothese is als derde beperkt omdat ook andere factoren dan werkomstandigheden de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten kunnen verklaren. Bevonden is dat *prior knowledge*, ofwel de kennis die piw'ers hebben opgedaan tijdens vergelijkbare eerdere ervaringen de keuzes die zij tegenwoordig maken beïnvloeden. Ook de langdurige relatie tussen piw'ers en gedetineerden speelt een rol. Wederkerigheid speelt een belangrijke rol in de langdurige relatie die piw'ers en gedetineerden veelal met elkaar aangaan. En piw'ers straffen en belonen 'goed' en 'slecht' gedrag. Iemand die aardig, beleefd en geduldig is zal eerder en beter geholpen worden dan iemand die onaardig, onbeleefd en ongeduldig is.

4.2. Tweede hypothese

Pré-organisatorische persoonlijke (werk) ervaringen en opvattingen van piw'ers kunnen in verband worden gebracht met de manier waarop zij tegenwoordig hun beslissingsruimte benutten; 'cliënt georiënteerd' of 'organisatie georiënteerd'.

Bij sommige piw'ers spelen pré-organisatorische factoren vooral op specifieke momenten een rol. Zoals benoemt vindt piw'er 6 het onrechtvaardig dat gedetineerden in een isoleercel worden gezet indien zij een plek in een mpc weigeren. Dat gevoel van rechtvaardigheid heeft hij naar zijn zeggen van thuis uit meegekregen, "een links milieu". Hij zal daarom naar andere oplossingen zoeken. Hij praat met de gedetineerde in kwestie of vraagt anderen of zij er minder problemen mee hebben.

Piw'er 14 is vroeger zeeman geweest. Hij realiseert zich goed wat het betekent om langdurig van huis te zijn en heimwee te hebben. Hij herkent het wanneer gedetineerden heimwee hebben probeert hen op die momenten enige steun te bieden.

Bij andere piw'ers werken pré-organisatorische factoren meer op meerdere momenten of continue door. Piw'er 8 benoemt nog 'exact dezelfde te zijn als toen hij van defensie

kwam'. Nadat hij als militair naar verschillende landen uitgezonden is geweest heeft hij aan alles "schijt gekregen" en is hij "recht voor de raap". Dit uit zich enerzijds in zijn duidelijke en eerlijke opstelling naar gedetineerden. Hij wil iedereen gelijk behandelen en voor iedereen gerust "iets extra's" doen; bellen naar een instantie, iets opzoeken op internet, et cetera.

Anderzijds uit zich dit in zijn zelfverzekerde houding. Hij is voor niemand bang. Een 'grote jongen met veel geld' krijgt van hem geen extra telefoonkaart. Hij zegt:

"Als de kogels je om de kop hebben gevlogen ben je niet meer zo snel bang...hij heeft toch geld? Dan koopt hij toch een telefoonkaart?...Ja. Dus. Oprotten".

In tegenstelling tot piw'er 8 heeft de carrière bij defensie op piw'er 12 minder invloed gehad. De opleiding die hij na zijn carrière bij defensie volgde en de ervaringen die hij opdeed met psychisch zieke gedetineerden juist wel. Hij zou daardoor meer empathisch zijn geworden en rekening houden met het effect van zijn keuzes op gedetineerden. Een verband is gevonden met de manieren waarop hij zijn beslissingsruimte nu benut. Hij zegt:

Ik heb ook wel eens gehad dat die jongen mij bedreigde. Boos. Maar goed, speelden ook wel zijn persoonlijke problemen mee. Dat wist ik toevallig dus ik wist dat die reactie ook daaruit zou kunnen voortkomen. Normaal gesproken had ik hem een rapport moeten geven maar ik heb besloten om dat niet te doen. Ik heb besloten om toch eerst met hem te praten...dat geeft me nog de kans hem zijn gedrag nog te veranderen...

Piw'er 3 bekommert zich vooral om zijn collega's. Hij zegt: "mensen kunnen dit werk alleen doen als ze goed in hun vel zitten". Dat mensen goed in hun vel zitten is dus vervolgens ook in het belang van de organisatie. Omdat de organisatie 'goed voor hem is' ervaart hij het als zijn plicht ook goed voor de organisatie te zijn. Dat doet hij door voor zijn collega's te zorgen. De zorg voor anderen zit in "de aard van het beestje". Zorg had hij ook voor zijn directe personeel als zelfstandig ondernemer, ook voor zijn collega's in de vrouwengevangenis waar hij tot voor kort werkte en die zorg heeft hij ook nu voor zijn

nieuwe collega's. Juist voor hen. Hij heeft namelijk gemerkt dat het team uit individuen bestaat die niet samenwerken, de regels niet naleven en niet goed in hun vel zitten. Hij sleutelt aan het team door gesprekken met hen én gedetineerden te voeren en hen op niet nagekomen afspraken aan te spreken. Hij haalt daar voldoening uit. Hij doet "zijn ding".

Door zijn ervaring met veelplegers in de eerste jaren van zijn carrière en het zien mislukken van onderzoek en therapieën, heeft piw'er 10 zijn opvatting dat hij 'mensen kon helpen' naar beneden bijgesteld. Hij zegt:

Ik wist dat ik geen tweehonderd mensen kon helpen maar dacht dat tien mensen toch moest lukken. Nu denk ik dat als ik 0,0001% van de gevallen heb geholpen mijn werk héél goed heb gedaan... Ik kan hun niet veranderen. Zij moeten willen veranderen. En als ze niet willen veranderen, veranderen ze niet. Dat is het.

Volgens deze opvatting werkte hij jaren in de vrouwengevangenis en zo doet hij dat nog steeds. Of juist nu. In tegenstelling tot vrouwelijke gedetineerden zien de mannelijke gedetineerden hem naar zijn beleving meer als "blauw, politie, justitie": mensen waar ze zo weinig mogelijk mee te maken willen hebben. Hoewel piw'er 10 wel moeite doet om contact met gedetineerden te verbeteren, voert hij geen 'motiverende' gesprekken met hen. De piw'er handelt nog steeds volgens de opvatting die hem in het begin van zijn carrière zoveel wijzer heeft gemaakt.

Bovenstaande bevindingen bieden steun voor hypothese 2. Pré-organisatorische factoren kunnen in verband worden gebracht met de manieren waarop piw'ers tegenwoordig hun beslissingsruimte benutten. Gevonden is dat piw'ers hun beslissingsruimte veelal cliënt georiënteerd benutten en een enkele organisatie georiënteerd.

De steun voor de hypothese is echter om twee redenen beperkt. Ten eerste omdat de omstandigheden in de huidige organisatie dermate dwingend kunnen zijn, dat piw'ers niet de professionals kunnen zijn die ze willen zijn. Het volgende voorbeeld dient om dit te

verduidelijken.

In de vrouwengevangenis waar piw'er 1 tot voor kort werkte was hij een zelfverzekerde senior piw'er die een balans had gevonden tussen hulpverlener en centrale gezagdrager zijn. Hij ontfermde zich over de hulpbehoevenden en bood hen tegelijkertijd structuur. Structuur was een voorwaarde om ook 'strak' te kunnen zijn. Hij werkte graag 'strak' en bepaalde wat er, wanneer gebeurde en wat er wel en niet door de beugel kon. Agressie van gedetineerden was bijvoorbeeld *not done*. Hij handelde in feite zowel cliënt georiënteerd als organisatie georiënteerd.

In deze PI is hij geen hulpverlener. Hij kan die rol ook niet vervullen omdat de mannelijke gedetineerden in tegenstelling tot de vrouwelijke gedetineerden hem niet accepteren als hulpverlener. Op 'echt' contact wordt afwijzend, soms zelfs agressief gereageerd. Gezagdrager is hij ook niet. Het 'strak' volgen van de regels en gestructureerd en punctueel werken leidt enkel tot weerstand, agressie en intimidaties van gedetineerden.

Niet alleen de gedetineerden maken het onmogelijk te werken zoals hij wil en gewend is. Ook zijn collega's, vooral de 'oudgedienden' werken hem tegen. Zij zouden "een stapje terug doen om agressie te voorkomen". In zijn eentje tegen gedetineerden optreden is ook geen optie. Hij mist het vertrouwen in zijn collega's dat zij in geval van nood zullen bijspringen. Omdat hij ook totaal geen steun van de directie ervaart, heeft hij het gevoel dat 'de basis' waar hij jaren op stond onder zijn voeten is weggezakt en dat hij het vak opnieuw moet leren. Dit maakt hem onzeker. Temeer omdat hij dacht "vanwege zijn kwaliteiten" naar deze gevangenis te zijn overgeplaatst.

De omstandigheden in de nieuwe organisatie zijn dermate dwingend dat hij niet de professional kan zijn die hij wil zijn. Dit betekent dus in feite dat werkomstandigheden ervoor kunnen zorgen dat pré-organisatorische factoren geen rol meer spelen. Een verband met hoe hij voorheen en nu handelt is dan ook niet bevonden. In feite handelt hij nu, vanuit een overlevingsstrategie meer *self georiënteerd*. Zo kan worden opgemaakt uit de volgende quote:

...laat je ze wel of niet bellen. Geef je ze wel of niet nog een keertje extra shag en telefoonkaarten. Eh, sluit je ze wel of niet achter de deur, op bepaalde momenten. Allemaal dat soort zaken. En dat was vroeger altijd heel duidelijk voor mij. [...] nu moet ik daar gewoon voorzichtiger in zijn want ik wil natuurlijk ook niet met blauwe ogen naar huis en dat je bekend staat onder die gasten; dat is die strenge waar niks mag. Dus je moet je een beetje aanpassen aan iets waar je eigenlijk vanuit je interne niet helemaal achter staat.

De steun voor hypothese 1 is ten tweede beperkt omdat deze in strijd is met de bevinding dat piw'ers nooit het idee hebben gehad door specifieke gebeurtenissen, ervaringen of opvattingen in hun denken en handelen gestabiliseerd zijn. Piw'ers doen allerlei ervaringen op, in zowel hun werk als privéleven waardoor ze voortdurend en geleidelijk aan veranderen. Sommigen zeggen dat ze door dit werk 'grover in de mond zijn geworden', 'cynischer' of 'afgestompt' zijn. Het feit dat hij ouder is maakt het werk voor piw'er 6 'makkelijker'. Gedetineerden gaan nu respectvol met hem om. Dat was vroeger anders toen hij dezelfde leeftijd had als veel gedetineerden. Tegelijkertijd zegt hij door dit werk verbaal dermate 'direct' te zijn geworden, dat hij vrienden in zijn privéleven is kwijtgeraakt. Piw'er 7 benoemt 'meer empathisch' te zijn. Piw'er 8 zegt in te zien dat gedetineerden 'ook maar gewoon mensen zijn' terwijl hij voorheen ongenueanceerd over criminelen dacht. Street Level Bureaucrats zijn kortom, dus veranderbaar en niet al 'vast' gevormd door de bagage die ze mee naar hun werk nemen.

Samenvattend is steun voor hypothese 2 bevonden. Een verband is bevonden tussen pré-organisatorische factoren en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten; vooral cliënt georiënteerd, een enkele keer organisatie georiënteerd. Steun voor de hypothese is tegelijk op twee bevonden redenen beperkt. Ten eerste kunnen de omstandigheden in de nieuwe omgeving dermate dwingend zijn dat het onmogelijk is om op oude voet door te werken. Ten tweede is gebleken dat piw'ers veranderbaar zijn en niet al 'vast' gevormd door de bagage die ze mee naar hun werk nemen.

4.3. Derde hypothese

De manier waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten kan in verband worden gebracht met het politiek ideologisch punitieve klimaat en is veelal 'organisatie georiënteerd.

Piw'ers zijn bewust van het 'punitieve ideologische klimaat' in de maatschappij. Dat merken ze bijvoorbeeld aan de toon in de media, die vaak 'hard' is. Piw'er 3 vindt de berichtgeving, over bijvoorbeeld de plannen van staatssecretaris Teeven dat gedetineerden voor hun verblijf in de gevangenis moeten gaan betalen (Bakker, 2014), "waardeloos". Piw'ers wuiven de berichtgeving van de hand, zeggen dat zij zich hier op geen enkele manier door laten beïnvloeden en dit is ook nergens uit gebleken.

Ten tweede hebben een aantal piw'ers mensen uit hun directe omgeving die, al dan niet gekscherend bedoeld, 'punitief gearde' opmerkingen maken. De partner van piw'er 12 vergelijkt gevangenis met hotels en adviseert hem de sleutels van cellen weg te gooien. Op feestjes zeggen mensen tegen piw'er 8 dat ze maar wat graag in zijn schoenen zouden willen zijn om een harde aanpak te realiseren.

Net als de berichten uit de media hebben de opmerkingen die mensen uit de directe omgeving van piw'ers maken geen invloed op het denken en handelen van piw'ers. Piw'er 12 moet lachen om de opmerkingen van zijn partner. Piw'er 8 praat bewust niet met vrienden en familie over zijn werk. Niet om discussies te vermijden maar omdat hij in zijn vrije tijd niet over werk wil praten. Piw'er 5 zegt meer invloed op zijn omgeving te hebben dan zijn omgeving op hem. Hij zou vrienden de les leren door te vertellen over zijn werk.

Bovenstaande bevindingen bieden geen steun voor hypothese 3. Er is geen verband gevonden tussen punitieve berichtgeving in de media en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten, noch tussen de invloed van punitieve opmerkingen die mensen uit de directe omgeving maken en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten.

Bovenstaande bevindingen betekenen echter niet dat het punitieve klimaat helemaal geen rol speelt. Dat doet het namelijk wel, echter anders dan verwacht. Het punitiever wordende *beleid* beïnvloedt piw'ers namelijk wel. Aanwijzingen hiervoor zijn bevonden in

het beleid ‘Dagbesteding, Beveiliging en Toezicht op maat’ (dbt) waarin gedetineerden kunnen ‘promoveren’ en ‘degraderen’. Dit beleid werd tijdens het onderzoek ingevoerd op de gevangenisafdelingen.

De ‘D’ gevangenisafdeling is een ‘rode’ afdeling voor ‘ongemotiveerde’ of ‘gedegradeerde’ gedetineerden. Redenen om ‘rood’ te zijn, zijn drugsgebruik, de handel in drugs, het niet opvolgen van regels, strafrapporten, asociaal gedrag et cetera. Het regime op de rode afdeling is ‘sober’ en vergelijkbaar geworden met het huis van bewaring; gedetineerden zitten de meeste uren per dag ‘achter de deur’ mits er activiteiten zijn. Op de ‘groene’ afdeling zitten de ‘gemotiveerde’ of ‘gepromoveerde’ gedetineerden. Zij voldoen aan de voorgeschreven regels houden zoals *clean* zijn, instructies opvolgen, zich gedragen, naar de arbeid gaan et cetera (zie ook de bijlagen in de Staatscourant, 2014). Om te bepalen wie ‘groen’ en ‘rood zijn, wordt van piw’ers meer verwacht op het gebied van rapportages schrijven en het voeren van mentorgesprekken. Ook moeten zij een lijst invullen en aangeven of gedetineerden al dan niet hebben voldaan aan gewenst en ongewenst gedrag. De beslissingsruimte van piw’ers wordt door dit beleid enerzijds beperkt. Zo blijkt uit wat piw’er 9 zegt:

...het staat allemaal omschreven. Als jij gaat frauderen bij urinecontrole, dan wordt dat gezien als harddrugs. Harddrugs wordt heel zwaar aangerekend en dan val je in het rood. Dan kun je nog zo’n topman zijn op de arbeid en je kunt het op de afdeling zo super doen. En je gaat naar het onderwijs en je volgt weet ik veel wat allemaal en je gaat naar de kerk en noem het maar op. Dan nog ben je zo rood als een kreeft.

Zoals bovenstaande quote laat zien wordt de beslissingsruimte van piw’ers beperkt. De ruimte om zwaar of minder zwaar aan bepaalde overtredingen te tillen of daarin rekening te houden met iemands persoonlijke context is immers minder groot. Daarmee worden zij gedwongen hun beslissingsruimte meer punitief en ‘organisatie georiënteerd’ te benutten.

In dit nieuwe beleid hebben piw’ers van de andere kant nog altijd de keuze om de

lijsten al dan niet in te vullen. Het al dan niet afvinken van de scorelijst is ook beslissingsruimte, die piw'ers in feite nog steeds hebben. Zo maakt ook het volgende voorbeeld duidelijk:

Ik loop afgelopen week langs een cel en ik ruik dat ze daar zaten te blowen. Dat was een dubbelcel. Ik trek het luikje open, ik zeg: *jongens, het stinkt hier*. Ik doe het luikje weer dicht. Ik heb ze geen rapport gegeven, geen urinecontrole aangezegd. ...Het mag niet, ze weten dat het niet mag [...] maar bij die betreffende personen heeft een rapport geen zin want ze gaan er vrolijk mee door. Of ze nou wel of geen rapport krijgen, haha (piw'er 14).

Het punitieve beleid beïnvloedt piw'ers behalve met meer administratief werk, ook via de weg van bezuinigingen. Piw'er 1 en 14 benoemen dat de personeelsbezetting lager is dan voorheen. Voorheen werkten zij altijd met hun vijf, nu meestal met vier piw'ers. Vanwege de bezuinigingen moeten piw'ers ook meer huishoudelijke en administratieve taken verrichten. Taken die voorheen door andere diensten werden gedaan.

Het beleid eist dus enerzijds meer administratief werk van piw'ers, waaronder meer 'echt' contact met gedetineerden door het voeren van mentorgesprekken en dergelijke. Anderzijds moeten zij vanwege de bezuinigingen meer huishoudelijke taken verrichten. Deze twee eisen staan op gespannen voet met elkaar. Zo wordt in onderstaande alinea verduidelijkt.

Piw'er 14 merkt bijvoorbeeld dat hij en zijn collega's door de extra taken minder tijd hebben voor gedetineerden. De cel-oproepen nemen daardoor toe als wel de tijd dat gedetineerden moeten wachten alvorens ze geholpen worden. Omdat piw'ers minder tijd voor gedetineerden zouden hebben leidt dit volgens piw'er 15 tot ongeduld, frustraties en soms agressie bij gedetineerden. En, als reactie daar op, moeten piw'ers vaker kordaat optreden. Meer organisatie georiënteerd ligt kortom, op de loer. Piw'ers moeten immers meer letten op hun spaarzaam te verdelen tijd.

Het beleid heeft ook bijeffecten. Zo wordt aan de hand van het volgende voorbeeld verduidelijkt. Dat piw'ers nu meer rapportages moeten schrijven en mentorgesprekken voeren

betekent niet dat dit altijd gebeurt. Niet omdat piw'ers het niet eens zijn met het beleid.

Volgens piw'er 15 wordt nu extra duidelijk dat er piw'ers, de eerder besproken

'oudgedienden', in de organisatie werken die niet (bij-)geschoold zijn en niet weten hoe ze dat moeten doen. Zij zoeken als het ware een vluchtroute in de ander eis van het de organisatie; het verrichten van meer huishoudelijke taken. Onderstaande quote verduidelijkt dit:

Mensen maken de keuze eerder van: oh, ik ga nu effe de container leegmaken. Want nou, daar ben ik toch wel even een half uur mee zoet. In plaats van, inderdaad, een mentorgesprek aangaan. Je hebt piw'ers die denken: een gesprek met een gedetineerde?...waarover? (piw'er 15).

Met bovenstaande quote wordt, net als bij de bevindingen voor hypothese I en II dat piw'ers hun beslissingsruimte behalve cliënt georiënteerd of organisatie georiënteerd ook meer *self georiënteerd* benutten. Daarvan is ook nu sprake. Deze piw'ers benutten hun beslissingsruimte immers niet cliënt georiënteerd. Het belang van gedetineerden wordt duidelijk niet gediend. Het contact met hen wordt zelfs vermeden. Ze benutten hun beslissingsruimte ook niet echt organisatie georiënteerd. Weliswaar doen ze dat wel door de huishoudelijke taken te verrichten maar hun motivatie is vluchten van taken die ze moeilijk vinden. Omdat ze dat proberen te verbloemen benutten zij hun beslissingsruimte ook nu veelal self georiënteerd.

Als laatste wordt ingegaan op bevindingen die wijzen op twee *mogelijke* bijeffecten van het punitieve beleid. Een eerste mogelijk effect is dat piw'ers langzaam aan een punitievere houding ontwikkelen. Piw'ers moeten nu, anders dan voorheen, de reden lezen dat gedetineerden vastzitten. Voorheen konden piw'ers daar voor kiezen, iets wat de meesten bewust niet deden. Het zou hun wil om iedereen gelijk te behandelen mogelijk negatief beïnvloeden. Piw'er 8 maakt zich zorgen dat zijn handelen, nu hij meer van gedetineerden

moeten weten dan hij zou willen, wordt beïnvloedt. Zo suggereert hij althans in onderstaande quote:

eh...ja soms dan denk je van, met zedenklantjes, van nou dat had ik er nou nooit achter gezocht. Ja, en dan ga je er een bepaald beeld bij vormen en dan heb ik al zoiets van; dat wil ik allemaal niet. Maar als hij komt met een vraag om iets kunnen regelen, nou dan doe ik dat wel maar dan denk ik bij mezelf als ik hem zie van: je hebt aan kleine kinderen gezeten. En eigenlijk hoort dat niet met dit werk, vind ik. Omdat ik iedereen hetzelfde wil behandelen.

Een ander mogelijk bijeffect van het punitieve beleid is dat piw'ers hun beslissingsruimte vaker cliënt georiënteerd zullen benutten. Wanneer piw'ers 'iets extra's' voor gedetineerden doen, is namelijk meteen duidelijk dat het om 'iets extra's' gaat. Zo is gebleken uit de volgende observatie. Een gedetineerde mocht enkele uren over de afdeling lopen terwijl deze eigenlijk vanaf 13.00 uur 's middags tot de volgende dag 13:00 uur in zijn cel moest zitten⁹. De piw'er genoot zichtbaar van de dankbetuigingen van de gedetineerde. Piw'ers kunnen dus ook gestimuleerd worden vaker iets extra's voor gedetineerden te doen.

Samenvattend is weliswaar steun voor hypothese III bevonden, maar anders dan verwacht. Piw'ers worden niet beïnvloed door het punitieve klimaat via mediaberichten of mensen uit de directe omgeving. Wel is een verband gevonden met het punitieve beleid en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten: meer organisatie georiënteerd. Toch is ook dit niet altijd waar. Gevonden is dat piw'ers hun beslissingsruimte, ondanks het punitieve beleid, ook cliënt georiënteerd kunnen benutten. Tegelijkertijd is een 'bijeffect' naar voren gekomen. Piw'ers die niet aan de verwachtingen van het beleid kunnen voldoen 'vluchten' in andere taken en benutten hun beslissingsruimte daarmee zelf georiënteerd. Een *mogelijk* bijeffect is dat piw'ers in de toekomst meer organisatie georiënteerd zullen handelen. Zij moeten tegenwoordig op de hoogte zijn van de redenen dat gedetineerden vastzitten. Mogelijk heeft dit meer organisatie georiënteerde effecten op de wijze waarop zij hun beslissingsruimte benutten. Tegelijkertijd is mogelijk dat piw'ers hun beslissingsruimte juist meer cliënt georiënteerd benutten omdat ze door het nieuwe beleid makkelijker gunsten kunnen verlenen.

⁹ Persoonlijke observatie op 21 maart 2014

Hoofdstuk 6: Conclusie en discussie

Verschillen piw'ers die met éénpersoonscellen werken in de manier waarop zij hun beslissingsruimte benutten van piw'ers die met meerpersoonscellen werken, op welke manieren komt dit tot uiting en kunnen verschillen begrepen worden door werkomstandigheden, persoonlijke opvattingen en ervaringen of het politiek ideologisch punitieve klimaat?

Verschillen in werkomstandigheden zijn bevonden tussen éénpersoonscellen (epc) en meerpersoonscellen (mpc) en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten. Een aantal piw'ers loopt een epc makkelijker in om mentorgesprekken te voeren; er luistert niemand mee en er kan geen twee tegen één situatie ontstaan. Piw'ers benutten hun beslissingsruimte op deze momenten bij epc veelal cliënt georiënteerd.

De werkomstandigheden zijn bij mpc ongunstiger, vooral tijdens het matchen. Gebleken is dat piw'ers op deze momenten twee van de door Lipsky (2010) omschreven problemen ervaren: 1) Het probleem van te weinig tijd en middelen; piw'ers hebben vaak onvoldoende tijd om gedetineerden te matchen. En 2) het probleem van onvrijwillige cliënten; gedetineerden uiten weerstand tegen verblijf in mpc. Als reactie op die problemen hanteren piw'ers aanpassingsstrategieën en benutten zij hun beslissingsruimte veelal organisatie georiënteerd.

De conclusie dat 1) de werkomstandigheden bij mpc ongunstiger zijn dan bij epc en 2) dat de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte bij mpc benutten verschilt van de wijze waarop ze dat bij epc doen, kan ondanks bovenstaande bevindingen om twee redenen niet zomaar getrokken worden. Ten eerste verkleinen de verschillen tussen epc en mpc in het licht van de werkomstandigheden op de afdeling in haar geheel. Dat de werkomstandigheden op de afdeling een rol spelen blijkt uit de bevinding dat piw'ers hun beslissingsruimte in het huis van bewaring, bij zowel epc als mpc, veelal organisatie georiënteerd benutten wat in verband kan worden gebracht met ongunstigere omstandigheden op deze afdeling. In de gevangenis benutten piw'ers hun beslissingsruimte benutten bij zowel epc als mpc veelal cliënt

georiënteerd. Dit kan in verband worden gebracht met de gunstigere omstandigheden op deze afdeling.

Ten tweede is het lastig om bovenstaande conclusie te trekken omdat veel piw'ers de werkomstandigheden niet (on)gunstig vinden. In het huis van bewaring vinden sommige piw'ers de werkdruk wel prettig. Anderen laten zich niet door (het gebrek aan) werkdruk beïnvloeden. Het handelen van piw'ers is dus niet altijd een reactie op (ongunstige) werkomstandigheden. Andere factoren lijken ook (mogelijk tegelijkertijd) een rol te spelen.

Een verband is ook bevonden tussen de tweede onderzochte factor, de pré-organisatorische factoren zoals omschreven door Oberfield (2009) en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten; veelal cliënt georiënteerd en een enkele keer organisatie georiënteerd. Bij sommige piw'ers spelen deze factoren enkel op specifieke momenten een rol. Zo is bevonden dat een piw'er zal voorkomen dat gedetineerden in isoleercellen belanden indien zij een plek in een mpc weigeren. Dit zou voortkomen uit zijn van thuis uit meegekregen gevoel voor rechtvaardigheid. Bij andere piw'ers spelen pré-organisatorische factoren op meerdere momenten een rol. Zo heeft een piw'er in het begin van zijn carrière met veelplegers gewerkt en sindsdien zijn opvatting 'dat hij mensen kon helpen' naar beneden bijgesteld.

Net als in het geval van werkomstandigheden blijkt ook de invloed van pré-organisatorische factoren in zekere zin onzeker. Ongunstige werkomstandigheden zoals moeilijk verlopende communicatie met collega's en directie in de huidige organisatie worden als dermate dwingend ervaren dat pré-organisatorische factoren geen ruimte krijgen. Ook hebben piw'ers nooit het idee gehad dat zij qua opvattingen of handelen gestabiliseerd zijn. Eerder veranderen zij voortdurend en geleidelijk aan. Niet alleen door opgedane werk ervaringen maar ook door ervaringen in het privéleven en het feit dat ze ouder worden.

Anders dan verwacht is geen verband gevonden tussen de derde onderzochte factor; de directe omgeving van piw'ers (invloeden vanuit media of mensen in hun omgeving) en de

wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte beïnvloeden. Piw'ers worden hier naar hun zeggen niet door beïnvloed. Wel is een verband gevonden tussen het nieuwe punitievere beleid en de wijze waarop piw'ers hun beslissingsruimte benutten: enerzijds meer organisatie georiënteerd. Piw'ers moeten meer administratieve werkzaamheden verrichten en gedetineerden beoordelen aan de hand van checklijsten. Dit beperkt het alles meewegende oordeel van piw'ers en is door de beperkte keuzes en ruimte dwingend en punitief van karakter. Anderzijds hebben piw'ers nog altijd de keuze vrijheid om de rapportages correct of überhaupt in te vullen en hun beslissingsruimte dus cliënt georiënteerd te benutten.

Hoewel uit bovenstaande is gebleken dat de onderzochte factoren voorspellers zijn van gedrag, blijken ook andere, onverwachte factoren het gedrag van piw'ers te beïnvloeden. De kennis uit eerdere ervaringen, ofwel *prior knowledge* (Gilboy, 1992, p. 571), beïnvloeden de keuzes die piw'ers nu maken. Hiermee kan begrepen worden dat een piw'er die nooit werkdruk ervaart toch geen tijd aan het matchen van gedetineerden voor mpc besteedt. De kennis uit het verleden waarin hij (te) veel tijd aan het matchen besteedde, weerhoud hem. Ook de langdurige relatie die piw'ers en gedetineerden, vooral in de gevangenis, met elkaar onderhouden spelen een belangrijke rol. Veel piw'ers benoemen de ene keer iets te "geven" en een andere keer iets te "nemen". Piw'ers hanteren daarmee *tit for tat* achtige strategieën waarbij wederkerigheid of 'de norm van reciprociteit' zoals door Gouldner (1973, in: Komter, 2007) omschreven belangrijk is. Met deze bevinding kan begrepen worden dat het matchen soms probleemloos verloopt. Meerdere piw'ers benoemen ook dat de 'persoon' een belangrijke rol speelt. Piw'ers laten zich in de keuzes die zij maken beïnvloeden door de manier waarop gedetineerden met hén omgaan. Indien gedetineerden om 'iets extra's' vragen, vragen piw'ers zichzelf dikwijls af of 'die persoon' aardig of onaardig is, beleefd of onbeleefd en geduldig of juist ongeduldig. Hiermee kan begrepen worden dat verschillende piw'ers bepaalde gedetineerden wel of eerder helpen of iets extra's voor iemand doen en voor andere niet of later.

De laatste conclusie heeft betrekking op de afhankelijke variabelen. Bevonden is dat piw'ers hun beslissingsruimte niet alleen maar cliënt- of organisatie georiënteerd benutten. Alle piw'ers lijken beiden manieren te benutten. Veelal lijkt zelfs van beide mogelijkheden tegelijkertijd sprake. De extra inspanningen van piw'ers voor gedetineerden (client centeredness) leiden tot tevreden of rustige en meewerkende gedetineerden en dat is weer gunstig voor piw'ers en de organisatie (organisation centeredness). Piw'ers lijken veelal op zoek naar een win-win situatie. Daarmee is het de vraag of een 'pure' vorm van client centeredness wel mogelijk is of dat het eigen belang piw'ers altijd een rol meespeelt in de beslissingen die zij nemen.

Naast cliënt georiënteerdheid en organisatie georiënteerdheid is bevonden dat sommige piw'ers enkel hun eigen belang vooropstellen en het belang van gedetineerden en de organisatie bewust negeren. Dit zogenaamd *self georiënteerd* handelen komt voort uit angst maar ook uit gebrek aan motivatie en discipline om te werken. Vooral een grote groep 'oudgediende' piw'ers ('organisation veterans') maakt zich 'schuldig' aan selfcenteredness. Kortom; hoe piw'ers hun beslissingsruimte benutten ligt complexer dan in eerste instantie gedacht.

Aanbevelingen

Gedurende het onderzoek heeft een gevoel overheerst dat er een discrepantie bestaat tussen het theoretische kader en de problemen die piw'ers ervaren. Om meer aansluiting te vinden bij de praktijk en de bruikbaarheid van het onderzoek te vergroten wordt aanbevolen om in vergelijkbaar onderzoek eerst een kortdurende *pilotstudy* te doen om een beeld te krijgen bij 'wat er speelt'.

In onderzoek naar de beslissingsruimte van piw'ers wordt aanbevolen meer aandacht te besteden aan de rol van *prior knowledge* en reciprociteit. Wat 'geven en nemen' piw'ers zoals en wordt de grens van verstandige of toelaatbare (vaak) overschreden? Tevens zou in onderzoek naar de beslissingsruimte uitgediept kunnen worden hoe piw'ers exact invulling

geven aan ‘de persoon’. Mayerhofer, Behrend en Sondermann (2014) hebben bijvoorbeeld een verband aangetoond tussen eigenschappen van cliënten zoals welbespraaktheid en opleidingsniveau en de benutting van beslissingsruimte. Mogelijk dat ‘sociale klasse’ een factor is die ook piw’ers beïnvloedt.

Ook wordt aanbevolen om verder onderzoek naar het punitieve beleid in een penitentiaire inrichting te doen. Wat is het daadwerkelijke effect van het punitieve beleid op de omgang met gedetineerden, nu piw’ers moeten weten waarom gedetineerden vastzitten? Een andere vraag is hoe piw’ers het beleid evalueren. Enkele piw’ers merken cynisch op dat beleid niet wordt geëvalueerd en weten beleidsmakers dus niet wat er wel en niet werkt. Het zou alleen daarom al interessant zijn dit nieuwe beleid wel te evalueren.

Aanbevolen wordt ook om meer onderzoek te doen naar piw’ers, het teamverband waarin zij werken en de communicatie onderling, met leidinggevenden en directie. Piw’ers zijn enerzijds van elkaar afhankelijk en willen elkaar niet afvallen. Anderzijds lijkt deze afhankelijkheid een open en eerlijke communicatie in de weg te staan. Ook ervaren een aantal piw’ers geen ruimte om open en eerlijk met leidinggevenden en directieleden te communiceren. Sommigen voelen zich niet gehoord en ondergewaardeerd. De behoefte aan betere communicatie is er echter wel. Onderzoek zou kunnen ingaan op de vraag wat het probleem tussen piw’ers onderling en met leidinggevenden en directie precies is, wat hiervan de oorzaken en gevolgen zijn en ook wat voorgesteld kan worden ter verbetering.

Als laatste wordt aanbevolen om de onderzoeksmethoden uit te breiden met langdurige (participerende) observaties en meerdere interviews, mogelijk door meerdere onderzoekers uitgevoerd. Dit om de betrouwbaarheid van de gegevens te vergroten.

Referentielijst

- Anderson, L. (2012). Rechters straffen steeds strenger: Maar VVD en PVV willen het nog radicaler. *de Volkskrant*. Verkregen op 29 november 2013 via <http://www.volkskrant.nl>
- Bakker, M. (2014, 14 januari). Gedetineerde moet betalen. *De Volkskrant*.
- Andrews, M. (2001). Continuity and adaption in aging: Creating positive experiences bu Robert C. Atchley. *Contemporary Sociology*, 30 (5), 472-474. Geraadpleegd via <http://www.jstor.org>
- Boone, M. (2013). Hoezo veiligheidscultuur? Het aantal gedetineerden daalt alleen maar... *Tijdschrift over Cultuur en Criminaliteit*, 3 (2), 185-188. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Brants, S. (2003). De macht van het onderhandelen. *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*, 30 (3), 349- 365.
- Brons, M.D., Dirkzwager, A.J.E., Beijersbergen, K.A., Reef, J. & Nieuwbeerta, P. (2013), Psychische klachten bij mannelijke gedetineerden: Prévalentie en risicofactoren. *Tijdschrift voor Criminologie* 55 (3): 241-258.
- Dienst Justitiële Verkenningen (2013). *Masterplan 2013-2018*. Verkregen op 7 mei 2013 via publicaties/kamerstukken/2013/03/22/masterplandji-2013-2018.html
- Elchardus, M. (2007). *Sociologie. Een inleiding*. Pearson Education Benelux. Amsterdam.
- Emerson, R.M., & Paley, B.(2001). Organisatieal horizons and complaint filling. In: Hawkins, K. (ed). *The uses of discretion*. p. 231-246. Clarendon Préss. Oxford.

- Garland, D. (2001). *The culture of control: Crime and social order in contemporary society*. Oxford: Oxford University Press.
- Gilboy, J.A. (1992). Penetrability of administrative systems: political casework and immigration inspections. *Law and society review*, 26, 273-314.
- Gouldner, A.W. (1973 [1960]). The norm of reciprocity: a preliminary statement. In A.W. Gouldner (red.), *For sociology: Renewal and critique in sociology today*, 226- 260. Londen: Allen Lane. In: Komter, A. (2007). De rol van eigenbelang in menselijke generositeit. *Mens en maatschappij*, 82 (4), 359- 375.
- Inspectie voor de Sanctietoepassing (2011). *Meerpersoonscelgebruik: Inspectierapport thema onderzoek*. Verkregen op 7 mei 2013 via http://zembla.vara.nl/fileadmin/uploads/VARA/be_users/documents/tv/pip/zembla/2012/IST_meerpersoonscelgebruik_1_.pdf
- Inspectie voor de Sanctietoepassing (2012). *Plaatsing in Isolatie: Inspectierapport themaonderzoek*. Verkregen op 11 oktober 2014 via <http://tweedekamer.nl>
- Lerman, A.E., & Page, J.(2012). The state of the job: An embedded work role perspective on prison officer attitudes. *Punishment & Society*, 14 (5), 503-529.
doi:10.1177/1462474512464135
- Lipsky, M. (2010). *Street-level-bureaucracy: Dilemmas of the individual in public services*, 30th edition. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Mascini, P. (2004). De wisselvalligheid van de twijfel: Ongelijkheid in de uitvoering van het asielbeleid verklaard. Ongelijkheid in de uitvoering van asielbeleid verklaard. In: Mascini, P. & Doornbos, N. (red.), *Onbekend terrein: Grenzen van het vreemdelingenbeleid*. *Amsterdams Sociologisch Tijdschrift*. Amsterdam.

- Mascini, P., & Houtman, D. (2011). Verzet tegen gedoogbeleid: Iets typisch rechts? *Recht der Werkelijkheid*, 32 (1), 7-25.
- Mayerhofer, W.L., Behrend, O., & Sondermann, A. (2014). Activation, public employment services and their clients: The role of social class in a continental welfare state. *Social Policy & Administration*, 48, (5), 594-612. doi:10.1111/spol.12046
- Maynard-Moody, S. & Musheno, M. (2003). *Cops, Teachers, Counselors. Stories from the Front Lines of Public Services*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.
- Menne, H.L., Kinney, J.M., & Morhardt, D.J. (2002). Trying to continue to do as much as they can do: Theoretical insights regarding continuity and meaning making in the face of dementia. *Dementia*, 1,(3), 367-382. doi:10.1177/147130120200100308
- Moors, H., von Bergh, M.Y.W., Bogaerts, S., van Poppel, J.W.M.J., & van Kalmthout A.M. (2004). *Kiezen voor delen?: Evaluatie van de eerste fase van de invoering van meerpersoonsgebruik*. Verkregen op 18 april 2013 via <http://www.wodc.nl/onderzoeksdatabase/evaluatie-meerpersoonsgebruik.aspx>
- Oberfield, Z.W. (2009). Rule following and discretion at government's frontlines: Continuity and change during organization socialization. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 40 (4), 735-755. doi:10.1093/jopart/mup025
- Matthews, R. (2005). The myth of punitiveness. *Theoretical Criminology*, 9 (2), 175-201. Doi:10.1177/1362480605051639
- Muller, E.R. & Vegter, P.C. (2009). *Detentie. Gevangen in Nederland, 2e editie*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.


De Staatscourant (2014). *Regeling van de Staatssecretaris van Veiligheid en Justitie van 10 februari 2014 houdende wijziging van de Regeling selectie, plaatsing en overplaatsing van gedetineerden in verband met de invoering van promoveren en degraderen van gedetineerden*. Verkregen op 11-09-2014 van <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/stcrt-2014-4617.html#d16e663>

Schuilenberg, M., & van Swaaningen, R. (2013). Veiligheid in een laatmoderne cultuur. *Tijdschrift over Cultuur en Criminaliteit*, 3 (2), 109-122. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Von Hofer, H. (2003). Prison populations as political constructs: The case of Finland, Holland and Sweden. *Journal of Scandinavian Studies in Criminology and Crime Prévention*, 4, 21-36. doi: 1080/14043850310009921

Woude, van der M., & Leun, van der J. (2013). De Nederlandse veiligheidscultuur als katalysator voor etnisch profileren? *Tijdschrift over Cultuur en Criminaliteit*, 3 (2), 123-136. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Bijlage I: Dienstinstructies 2 man op 1 cel

 <p>Dienst Justitiële Inrichtingen Ministerie van Veiligheid en Justitie</p> <p>Nr. 39</p>	<p>P.I. Roermond Handboek PIW'er/ BEWA Dienstinstructies 2 man op 1 cel</p>	<p>datum 07-05-2013</p> <p>blad 1 van 2</p>
---	--	---

1. Omschrijving

Plaatsing van meerdere gedetineerden op een cel is mogelijk. De duocel kan worden opgevat als een instrument om het aantal vervroegde ontslagen van gedetineerden op grond van capaciteitsgebrek te voorkomen c.q. te beperken. Tevens is het een middel om de capaciteit flexibel te maken om fluctuaties in gedetineerdenaanbod op te vangen.

2. Reikwijdte

Deze instructie omvat de handelingen die moeten worden verricht vanaf het moment dat de gedetineerde binnenkomt en wordt overgaan tot plaatsing van 2 gedetineerden op 1 cel.

3. Toepassing / contraindicaties

In principe komt iedere gedetineerde in aanmerking voor plaatsing van een bepaalde periode in een duocel tenzij er factoren en omstandigheden zijn die zich daartegen verzetten.

Ongeschiktheid kan samenhangen met:

- o De achtergrond van het gepleegde delict (bijv. zeden)
- o De leeftijd
- o De psychische gesteldheid
- o gedragsproblematiek
- o Verslavingsproblematiek (afkicken)
- o Gezondheidsredenen
- o Opgelegde beperkingen
- o De mate van vlucht- en gemeengevaarlijk.
- o Een opgelegde TBS maatregel.

4. Selectie

Uitvoering: PIW'er

Uitgangspunten bij de plaatsing van 2 gedetineerden op 1 cel:

- o De gedetineerde krijgt bij binnenkomst te horen dat hij mogelijk geplaatst kan worden op een duocel.
- o De gedetineerde krijgt de mogelijkheid aangeboden om zelf een celmaat te zoeken
- o De PIW'er adviseert na 14 dagen op grond van observatie en gedragrapportage met betrekking tot eventuele plaatsing.

Uitvoering: BSD medewerker

- o Deze zet de gedetineerde na 2 weken op de agenda van het MDO.
- o Het MDO adviseert met betrekking tot plaatsing in een duocel.

Uitvoering: Medische dienstmedewerker / psychologe

- o Deze adviseert met betrekking tot eventuele contra indicaties op het gebied van gezondheid, psychische- of verslavingsproblematiek, voor plaatsing in een duocel.



5. Beoordeling

Uitvoering: PIW-ers (teamleden)

Na de observatie periode van ongeveer 14 dagen bepalen de teamleden welke gedetineerden (rekening houdend met contraindicatie) op een dubbele cel geplaatst worden.

Bij het samenstellen van de koppels wordt rekening gehouden met:

- Rokers / niet rokers
- Psychische gesteldheid
- Voorkeur betrokkenen (indien mogelijk)

6. Uitvoering dagprogramma

Uitvoering: PIW'er / werkmeester

- Gedetineerden die geplaatst zijn op een duocel worden aangeduid met cel (nr.) A- of B.
- De bewoners van een duocel genieten een voorkeursbehandeling om deel te kunnen nemen aan het arbeidsproces.

7. Open- en sluiten van celdeur

Uitvoering: PIW'er / werkmeester / IBT team / inrichtingsfunctionaris

- Dagdienstsituatie
Bij het in- en uitsluiten van de bewoners van een duocel dient u vooraf door het luikje / klepje naar binnen te kijken. Indien u geen bijzonderheden constateert, kunt u uitsluiten. Er dient wel een tweede personeelslid op de afdeling aanwezig te zijn.
- Nachtdienstsituatie
De procedure voor het openen van een meermanscel tijdens de nachtdienst wijkt niet af van de procedure bij een eenpersoonscel. Er dienen wel minimaal 5 inzetbare personeelsleden aanwezig te zijn om adequaat te handelen bij een calamiteit tijdens de nachtdienst.

8. Verwijzing

- Medisch dossier
- Huisregels
- Procedures nachtdienst
- Handboek BSD
- Handboek IBT

Bijlage II: Functieomschrijving piw'er (senior en medior)

SENIOR PIW'ER

Functie-informatie

<p>Functie Senior Penitentiair Inrichtingswerker</p> <p>Functievarianten + salarisschaal Schaal 7</p> <p>Bijzonderheden Dit functieprofiel is een omzetting van de bestaande normfunctie en het referentieprofiel. Naast het veranderde format is de nieuwe vestigingsstructuur hierin verwerkt.</p>	<p>Organisatie-onderdeel Sectordirectie Gevangeniswezen Vestiging Leefafdeling</p> <p>Positie in de organisatie Legt verantwoording af aan het afdelingshoofd.</p> <p>Doel van de functie De Senior Penitentiair Inrichtingswerker is belast met de bewaring en beveiliging van personen geplaatst binnen de inrichting. Daarnaast is functionaris belast met de begeleiding van personen geplaatst binnen de inrichting in de woon- en leefsituatie en bij activiteiten, met het bejegenen en verlenen van zorg aan personen geplaatst binnen de inrichting. Ook is de functionaris belast met het als vakinhoudelijk deskundige bevorderen van de beroepshouding, met het verhogen van de beroepsvaardigheden van de Penitentiair Inrichtingswerkers op de afdeling en regelt binnen het team de dagelijkse gang van zaken om de continuïteit hiervan te waarborgen. Vanuit de visie van de Dienst Justitiële Inrichtingen draagt de Senior Penitentiair Inrichtingswerker bij tot een humane uitvoering van de detentie, tot een beperking van de detentieschade en voorkoming van recidive. De Senior Penitentiair Inrichtingswerker is verantwoording schuldig aan het hoofd van de afdeling.</p>
---	---

Activiteiten en resultaten

Resultaatgebieden	Activiteiten	Voorbeelden van resultaten
1. Intake en voorlichting	<ul style="list-style-type: none"> Het informeren van personen geplaatst binnen de inrichting over de gang van zaken in de inrichting, over de rechten en plichten van personen geplaatst binnen de inrichting, over de doelstelling van het standaardregime, het dagprogramma en over o.a. het drugsontmoedigingsbeleid dat de inrichting voert; het voorbereiden van personen geplaatst binnen de inrichting op het verdere verblijf in de inrichting; het voeren van intakegesprekken met personen geplaatst binnen de inrichting, het signaleren van relevante aspecten m.b.t. de sociale vaardigheden, basisvaardigheden, persoonlijke doelstellingen en andere wensen benodigd voor het plaatsingsadvies en het in kaart brengen hiervan; het leveren van een bijdrage aan het plaatsingsadvies door het doen van voorstellen aan het hoofd van de afdeling over overplaatsingen. 	P.M.
2. Bewaking en Beveiliging	<ul style="list-style-type: none"> Het, meerdere malen per dag, verrichten van controles op aanwezigheid van personen geplaatst binnen de inrichting; het, wekelijks, controleren van het gebouw en de cellen op veiligheidsaspecten; het toezien op de naleving van veiligheids-, hygiëne- en individugebonden regels, zowel op de afdeling als bij activiteiten van het dagprogramma; het toezien op de individuele veiligheid van personen geplaatst binnen de inrichting; 	P.M.

SENIOR PIW'ER

	<ul style="list-style-type: none"> • het interveniëren bij agressief gedrag en crisissituaties, het tot juiste proporties kanaliseren van crisissituaties en het rapporteren hierover aan het hoofd van de afdeling; • het bemiddelen bij conflicten tussen personen geplaatst binnen de inrichting; • het toezien op het afnemen van urine i.v.m. controle op drugsgebruik; • het handelend optreden ter voorkoming van pogingen tot suïcide, ontvluchting, onttrekking en gijzeling; • het houden van toezicht bij bezoek, luchten en andere activiteiten en het signaleren van dreigende ordeverstoringen en verdacht bezoek aan het hoofd van de afdeling. 	
3. Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Het middels een positieve opstelling bevorderen van een goede sfeer, werk- en leefklimaat op de afdeling, het bijbrengen van discipline en het creëren een vast dagritme; • het begeleiden van de onderlinge contacten tussen personen geplaatst binnen de inrichting, gericht op de bevordering van het leefklimaat, zelfkennis en re-integratie in de samenleving; • het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een wenselijk gedrag van personen geplaatst binnen de inrichting, het hiervoor geven van (groeps)voorlichting over onder andere waarden en normen, het voeren van (groeps)gesprekken en het observeren van het gedrag van personen geplaatst binnen de inrichting en het rapporteren hierover; • het stimuleren van personen geplaatst binnen de inrichting tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid door te informeren over mogelijkheden tot en door hen te motiveren deel te nemen aan trainingen in sociale en cognitieve vaardigheden; • het stimuleren van personen geplaatst binnen de inrichting tot en het informeren over mogelijkheden tot het deelnemen aan activiteiten in het kader van maatschappelijke integratie; • het stimuleren van verslaafde personen geplaatst binnen de inrichting door hen te motiveren deel te nemen aan een toeleidingstraject en door het informeren over mogelijkheden tot doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties; • het, vanuit het mentorschap, optreden als eerste aanspreekpunt voor individuele personen geplaatst binnen de inrichting, het verzamelen van (gedrags)rapportages over personen geplaatst binnen de inrichting, het bewaken van de centrale lijn hierin en het rapporteren hierover aan hoofd van de afdeling; • het informeren van het hoofd van de afdeling over knelpunten in het afdelingsregime en het, vanuit de praktijk, doen van verbetervoorstellen; • het, onder verantwoording van het hoofd van de afdeling, verrichten van coördinerende en regelende taken op het gebied van het begeleiden van personen geplaatst op de afdeling om een goed verloop van de dagelijkse gang van zaken te waarborgen. 	P.M.
4. Zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Het toezien op menswaardige omstandigheden op de afdeling en het signaleren van knelpunten aan het hoofd van de afdeling; • Het, indien nodig en mogelijk in hulpverlenende en ondersteunende zin, onderhouden van contacten met personen geplaatst binnen de inrichting, het indien nodig en mogelijk in hulpverlenende en ondersteunende zin en het informeren over mogelijkheden tot doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties; • het toezien op een verantwoorde hygiëne en het hiertoe bieden van faciliteiten (douchen, schone kleding, e.d.); • het informeren over mogelijkheden tot het bieden van medische, geestelijke en psychosociale zorg 	P.M.

SENIOR PIW'ER

	<ul style="list-style-type: none"> • en het informeren over doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties; • het verschaffen van voeding en het verstrekken van medicijnen en post; • het verlenen van zorg aan personen geplaatst binnen de inrichting rekening houdend met psychische stoornissen, met kwetsbare personen en met verslaafden; • het, onder verantwoording van het hoofd van de afdeling, verrichten van coördinerende en regelende taken op het gebied van het verlenen van zorg aan personen geplaatst op de afdeling om een goed verloop van de dagelijkse gang van zaken te waarborgen. 	
5. Rapportage en overdracht	<ul style="list-style-type: none"> • Het rapporteren over geconstateerde onregelmatigheden, zoals dreigende ordeverstoringen en verdacht bezoek; • het opstellen van dag- en afdelingsrapporten; • het opstellen van (gedrags)rapportages over personen geplaatst binnen de inrichting; • het, vanuit het mentorschap, opstellen van volledige (gedrags)rapportages over individuele personen geplaatst binnen de inrichting; • het opstellen van onderdelen van het individuele detentieplan voor personen geplaatst binnen de afdeling en het rapporteren hierover aan het hoofd van de afdeling. 	P.M.
6. Deskundigheidbevordering / supervisie	<ul style="list-style-type: none"> • Het inwerken van de Medior Penitentiair Inrichtingswerkers in opleiding op de afdeling en het hierbij informeren over specifieke functionele en organisatorische omstandigheden van het team en de afdeling; • het, als vakinhoudelijk deskundige, geven van supervisie aan de Medior Penitentiair Inrichtingswerkers (in opleiding) binnen de afdeling, ter bevordering van de beroepshouding en verhoging van de beroepsvaardigheden en het hierover overleggen met het hoofd van de afdeling; • het begeleiden van de Medior Penitentiair Inrichtingswerkers (in opleiding) bij (moeilijke) begeleidingssituaties en bij het mentorschap over individuele personen geplaatst binnen de inrichting; • het optreden als informant bij functionerings-, beoordelings- en P.O.P.-gesprekken. 	P.M.

Competenties

<p>Competenties en gedragsindicatoren</p> <p>Vaardigheden</p> <p><i>Sensitiviteit:</i> Toont zich bewust van andere mensen en hun omgeving, alsmede de eigen invloed hierop; laat zien de gevoelens en behoeften van anderen te onderkennen.</p> <p><i>Discipline:</i> Voegt zich naar het beleid en/of de procedures van de organisatie; zoekt bij veranderingen bevestiging bij de juiste autoriteit.</p>	<p>Essentiële situaties</p> <p>AFSTEMMING, COMMUNICATIE EN SAMENWERKING</p> <p>Bij het oplossen van- en het handelend optreden bij problemen met gedetineerden worden hoge eisen gesteld aan de communicatie en de samenwerking tussen de PIW'ers. Zij moeten zich gesteund en veilig weten om in deze situaties de gepaste maatregelen te kunnen nemen en steun te kunnen verlenen. Ook de interactie met de gedetineerden stelt bij het kunnen waarborgen van rust en veiligheid hoge eisen. De PIW'er dient signalen, ook bij taal- en cultuurbarrières, aan te kunnen voelen en afwijkend gedrag te kunnen waarnemen en te kunnen interpreteren. Centraal hierbij staat het vermogen van de PIW'er om zich in de belevingswereld van de gedetineerde(n) te kunnen verplaatsen.</p> <p><i>Vaardigheden: Sensitiviteit, samenwerken.</i></p>
---	--

SENIOR PIW'ER

<p><i>Samenwerken:</i> Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer geen direct eigen functioneel belang aanwezig is (kerncompetentie DJI).</p> <p><i>Initiatief:</i> Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden; herkent gelegenheden om het bereiken van het doel te bevorderen en grijpt kansen om zijn of haar doel eerder te bereiken.</p> <p><i>Zelfvertrouwen:</i> Treedt zeker en met rust op en handhaaft deze indruk, ook bij tegenspel of emoties van anderen.</p> <p><i>Professionele integriteit:</i> Handhaaft algemeen aanvaarde sociale, ethische en organisatienormen (kerncompetentie DJI).</p>	<p>VEILIGHEID EN CALAMITEITEN</p> <p>Veiligheid verdient permanente aandacht. Van leiding en medewerkers wordt een hoge mate van discipline verwacht waar het gaat om het naleven van veiligheidsvoorschriften. De PIW'er kan door een kleine onachtzaamheid in het naleven van de regels zichzelf en/of collega's en gedetineerden in gevaar brengen. Hij zal tevens door het tonen van voorbeeldgedrag het strikt naleven van de regels bij collega's en gedetineerden bevorderen. Indien zich een mogelijk incident aankondigt of zich een escalatie voordoet, moet de PIW'er rustig blijven en eerst en vooral handelen. Ook als hij hiervoor de regels moet negeren.</p> <p><i>Vaardigheden: Discipline, initiatief.</i></p> <p>ORIËNTATIE OP REÏNTEGRATIE</p> <p>Centraal in de visie van DJI staat (naast de beveiliging van de maatschappij) het bevorderen van maatschappelijke reïntegratie. De PIW'er speelt hierin door zijn vele contactmomenten met de gedetineerde een belangrijke rol. Daarbij dient de PIW'er al datgene te doen dat de gedetineerde kan bewegen tot een houding die zijn of haar kansen op een succesvolle reïntegratie doen toenemen. Te denken valt hierbij onder meer aan aandacht besteden aan de woon-/werksituatie en het sociaal netwerk van de gedetineerde, het activeren van de gedetineerde, en aandacht voor eigen voorbeeldgedrag (mensgerichte correcte bejegening, e.d.). De PIW'er mag op dit gebied niet in routineus gedrag vervallen. Van belang is dat de PIW'er de "echte" contactmomenten tussen hem en de gedetineerde kan ontwikkelen, kan aanvoelen en kan gebruiken om het denken en het handelen van de gedetineerde te richten op de nabije toekomst binnen- en buiten de muren.</p> <p><i>Vaardigheden: Sensitiviteit, initiatief.</i></p> <p>CONSISTENT BEWAKEN VAN NORMEN EN WAARDEN</p> <p>De organisatie moet handelen in lijn met 'recht en wet'. Het is van belang dat alle medewerkers consequent aandacht schenken aan zorgvuldigheid en integriteit en in lijn met deze waarden handelen. Tevens spreken zij collega's en medewerkers daarop aan. Consistent gedrag, verantwoordelijkheid nemen en positie kunnen en durven kiezen is belangrijk.</p> <p><i>Vaardigheden: Professionele integriteit.</i></p> <p>IMPACT HEBBEN</p> <p>Het bespreekbaar maken van twijfels en emoties rond het eigen functioneren is binnen de muren van een inrichting geen vanzelfsprekendheid. Het is voor een effectieve supervisie en begeleiding van belang dat de senior nauwgezet deze sentimenten bij collega's kan waarnemen en kan voelen en deze vervolgens bespreekbaar kan maken. Voor het kunnen bewerkstelligen van enige impact op het gedrag van zijn collega's dient allereerst het handelen van de senior PIW'er onbesproken te zijn en moet hij in staat zijn om, ook in lastige situaties, consequent voorbeeldgedrag te tonen. Daarnaast is het van belang dat hij met een natuurlijke stevigheid en zelfbewustheid (op basis van zijn ervaring) t.o.v. zijn collega's handelt, rust uitstraalt en zich ontvankelijk opstelt voor reflectie op zijn handelen door anderen.</p> <p><i>Vaardigheden: Sensitiviteit, zelfvertrouwen.</i></p>
--	--

SENIOR PIW'ER

Kennis en vaardigheden

Functie-eisen	Specifieke kennis en vaardigheden
MBO opleiding.	<p>De medior PIW'er beschikt over:</p> <ul style="list-style-type: none"> - vaktechnische kennis van bewaking, begeleiding, zorg en instructie; - bekendheid met methoden van observeren; - enige kennis van vreemde talen om met buitenlandse personen geplaast binnen de inrichting om (primair) te kunnen communiceren; - vaardigheid in het observeren van gedrag van (individuele) personen geplaast binnen de inrichting; - vaardigheid in het opstellen van rapportages; - mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden. - vaardigheid in het vakinhoudelijk begeleiden van collega-PIW'ers; - improviserende en regelende vaardigheden; - contactuele vaardigheden.

Complexiteitsmatrix

Scores	32332 33223 23 32
Activiteiten	Het betreft gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen. Het betreft het bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van de werkeenheden met een afgebakend werkgebied dan wel het realiseren van deelproducten. De werkzaamheden beïnvloeden de werkzaamheden van de medewerkers van de eigen werkeenheden en het effect is tot op korte termijn (een jaar) merkbaar. De aanpak van de werkzaamheden vereist inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij uit bekende oplossingen moet worden gekozen. Bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op wisselende omstandigheden.
Speelruimte	<p>De Senior Penitentiair Inrichtingswerker is verantwoording schuldig aan het hoofd van de afdeling over de correctheid en tijdigheid van de uitgevoerde bewarings-, beveiligings-, begeleidings- en verzorgingstaken, het vervulde mentorschap voor individuele personen geplaast binnen de inrichting, over de uitgevoerde supervisieactiviteiten op de afdeling en over de kwaliteit, tijdigheid en correctheid van aangeleverde (gedrags) rapportages;</p> <p>Het huishoudelijk reglement, werkvoorschriften en dienstinstructies zijn kaderstellend bij de uitvoering van de werkzaamheden;</p> <p>De Senior Penitentiair Inrichtingswerker neemt beslissingen bij het begeleiden, motiveren en stimuleren van personen geplaast binnen de inrichting, bij het interveniëren bij agressief gedrag en crisissituaties, bij het, als mentor, individueel begeleiden van personen geplaast binnen de inrichting, bij het informeren van personen geplaast binnen de inrichting, bij het aanbieden van supervisie aan de Medior Penitentiair Inrichtingswerkers, bij het bewaken van de kwaliteit van opgestelde door de door de Medior Penitentiair Inrichtingswerkers in opleiding opgestelde rapportages, bij het regelen van de dagelijkse gang van zaken binnen het team om de voortgang te waarborgen, bij het, bij ad-hoc situaties en in voorkomende gevallen, over wijzigingen in onder andere aanpak en taakverdeling binnen het team en bij het opstellen van (gedrags)rapportages over personen geplaast binnen de inrichting.</p>
Kennis en vaardigheden	Algemeen vaktechnische of administratief-technische kennis en inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele verhoudingen. Leidinggevende, improviserende, communicatieve, organiserende of adviesvaardigheden.
Contacten	<p>Met Medior Penitentiair Inrichtingswerkers (in opleiding) binnen de afdeling om vakinhoudelijk te begeleiden;</p> <p>Met personen geplaast binnen de inrichting om hen te informeren over het standaardregime, om zorg te verlenen, te activeren, stimuleren, motiveren en om zondig te corrigeren;</p> <p>Met bezoekers om hen te informeren over huisregels;</p> <p>Met medewerkers van andere dienstvakken binnen de inrichting om informatie over personen geplaast binnen de inrichting uit te wisselen.</p>

MEDIOR PIW'ER

Functie-informatie

<p>Functie Medior Penitentiair Inrichtingswerker</p> <p>Functievarianten + salarisschaal Schaal 6</p> <p>Bijzonderheden Dit functieprofiel is een omzetting van de bestaande normfunctie en het referentieprofiel. Naast het veranderde format is de nieuwe vestigingsstructuur hierin verwerkt.</p>	<p>Organisatie-onderdeel Sectordirectie Gevangeniswezen Vestiging Leefafdeling</p> <p>Positie in de organisatie Legt verantwoording af aan het afdelingshoofd.</p> <p>Doel van de functie De Medior Penitentiair Inrichtingswerker is belast met de bewaring en beveiliging van personen geplaatst binnen de inrichting. Daarnaast is functionaris belast met de begeleiding van personen geplaatst binnen de inrichting in de woon- en leefsituatie en bij activiteiten, met het bejegenen en verlenen van zorg aan personen geplaatst binnen de inrichting. Vanuit de visie van de Dienst Justitiële Inrichtingen draagt de Medior Penitentiair Inrichtingswerker bij tot een humane uitvoering van de detentie, tot een beperking van de detentieschade en voorkoming van recidive. De Medior Penitentiair Inrichtingswerker is verantwoording schuldig aan het afdelingshoofd.</p>
---	---

Activiteiten en resultaten

Resultaatgebieden	Activiteiten	Voorbeelden van resultaten
1. Intake en voorlichting	<ul style="list-style-type: none"> Het informeren van personen geplaatst binnen de inrichting over de gang van zaken in de inrichting, over de rechten en plichten van personen geplaatst binnen de inrichting, over de doelstelling van het standaardregime, het dagprogramma en over o.a. het drugsontmoedigingsbeleid dat de inrichting voert; het voorbereiden van personen geplaatst binnen de inrichting op het verdere verblijf in de inrichting; het voeren van intakegesprekken met personen geplaatst binnen de inrichting, het signaleren van relevante aspecten m.b.t. de sociale vaardigheden, basisvaardigheden, persoonlijke doelstellingen en andere wensen benodigd voor het plaatsingsadvies en het in kaart brengen hiervan; het leveren van een bijdrage aan het plaatsingsadvies door het doen van voorstellen aan het hoofd van de afdeling over overplaatsingen. 	P.M.
2. Bewaking en Beveiliging	<ul style="list-style-type: none"> Het, meerdere malen per dag, verrichten van controles op aanwezigheid van personen geplaatst binnen de inrichting; het, wekelijks, controleren van het gebouw en de cellen op veiligheidsaspecten; het toezien op de naleving van veiligheids-, hygiëne- en individugebonden regels, zowel op de afdeling als bij activiteiten van het dagprogramma; het toezien op de individuele veiligheid van personen geplaatst binnen de inrichting; het interveniëren bij agressief gedrag en crisissituaties en het bemiddelen bij kleine conflicten tussen personen geplaatst binnen de inrichting; het toezien op het afnemen van urine i.v.m. controle op drugsgebruik; 	P.M.

MEDIOR PIW'ER

	<ul style="list-style-type: none"> • het handelend optreden ter voorkoming van pogingen tot suïcide, ontvluchting, onttrekking en gijzeling; • het houden van toezicht bij bezoek, luchten en andere activiteiten en het signaleren van dreigende ordeverstoringen en verdacht bezoek aan het hoofd van de afdeling. 	
3. Begeleiding	<ul style="list-style-type: none"> • Het middels een positieve opstelling bevorderen van een goede sfeer, werk- en leefklimaat op de afdeling, het bijbrengen van discipline en het creëren een vast dagritme; • het begeleiden van de onderlinge contacten tussen personen geplaatst binnen de inrichting, gericht op de bevordering van het leefklimaat, zelfkennis en re-integratie in de samenleving; • het leveren van een bijdrage aan de ontwikkeling van een wenselijk gedrag van personen geplaatst binnen de inrichting, het hiervoor geven van (groeps)voorlichting over onder andere waarden en normen, het voeren van (groeps)gesprekken en het observeren van het gedrag van personen geplaatst binnen de inrichting en het rapporteren hierover; • het stimuleren van personen geplaatst binnen de inrichting tot het nemen van eigen verantwoordelijkheid door te informeren over mogelijkheden tot en door hen te motiveren deel te nemen aan trainingen in sociale en cognitieve vaardigheden; • het stimuleren van personen geplaatst binnen de inrichting tot en het informeren over mogelijkheden tot het deelnemen aan activiteiten in het kader van maatschappelijke integratie; • het stimuleren van verslaafde personen geplaatst binnen de inrichting door hen te motiveren deel te nemen aan een toeleidingstraject en door het informeren over mogelijkheden tot doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties; • het, vanuit het mentorschap, optreden als eerste aanspreekpunt voor individuele personen geplaatst binnen de inrichting, het verzamelen van (gedrags)rapportages over personen geplaatst binnen de inrichting, het bewaken van de centrale lijn hierin en het rapporteren hierover aan hoofd van de afdeling. 	P.M.
4. Zorg	<ul style="list-style-type: none"> • Het toezien op menswaardige omstandigheden op de afdeling en het signaleren van knelpunten aan het hoofd van de afdeling; • Het, indien nodig en mogelijk in hulpverlenende en ondersteunende zin, onderhouden van contacten met personen geplaatst binnen de inrichting, het indien nodig en mogelijk in hulpverlenende en ondersteunende zin en het informeren over mogelijkheden tot doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties; • het toezien op een verantwoorde hygiëne en het hiertoe bieden van faciliteiten (douchen, schone kleding, e.d.); • het verschaffen van voeding en het verstrekken van medicijnen en post; • het informeren over mogelijkheden tot het bieden van medische, geestelijke en psychosociale zorg en het informeren over doorverwijzing naar hulpverleningsinstanties; • het verlenen van zorg aan personen geplaatst binnen de inrichting rekening houdend met psychische stoornissen, met kwetsbare personen en met verslaafden. 	P.M.
5. Rapportage en overdracht	<ul style="list-style-type: none"> • Het rapporteren over geconstateerde onregelmatigheden, zoals dreigende ordeverstoringen en verdacht bezoek; • het opstellen van dag- en afdelingsrapporten; • het opstellen van (gedrags)rapportages over personen geplaatst binnen de inrichting; • het, vanuit het mentorschap, opstellen van volledige (gedrags)rapportages over individuele personen 	P.M.

MEDIOR PIW'ER

	geplaatst binnen de inrichting; <ul style="list-style-type: none"> • het opstellen van onderdelen van het individuele detentieplan voor personen geplaatst binnen de afdeling en het rapporteren hierover aan het hoofd van de afdeling. 	
--	---	--

Competenties

Competenties en gedragsindicatoren	Essentiële situaties
<p>Vaardigheden</p> <p><i>Sensitiviteit:</i> Toont zich bewust van andere mensen en hun omgeving, alsmede de eigen invloed hierop; laat zien de gevoelens en behoeften van anderen te onderkennen.</p> <p><i>Discipline:</i> Voegt zich naar het beleid en/of de procedures van de organisatie; zoekt bij veranderingen bevestiging bij de juiste autoriteit.</p> <p><i>Samenwerken:</i> Draagt bij aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer geen direct eigen functioneel belang aanwezig is (kerncompetentie DJI).</p> <p><i>Initiatief:</i> Neemt actief maatregelen om de gang van zaken te beïnvloeden; herkent gelegenheden om het bereiken van het doel te bevorderen en grijpt kansen om zijn of haar doel eerder te bereiken.</p> <p><i>Professionele integriteit:</i> Handhaaft algemeen aanvaarde sociale, ethische en organisatienormen (kerncompetentie DJI).</p>	<p>AFSTEMMING, COMMUNICATIE EN SAMENWERKING</p> <p>Bij het oplossen van- en het handelend optreden bij problemen met gedetineerden worden hoge eisen gesteld aan de communicatie en de samenwerking tussen de PIW'ers. Zij moeten zich gesteund en veilig weten om in deze situaties de gepaste maatregelen te kunnen nemen en steun te kunnen verlenen. Ook de interactie met de gedetineerden stelt bij het kunnen waarborgen van rust en veiligheid hoge eisen. De PIW'er dient signalen, ook bij taal- en cultuurbarrières, aan te kunnen voelen en afwijkend gedrag te kunnen waarnemen en te kunnen interpreteren. Centraal hierbij staat het vermogen van de PIW'er om zich in de belevingswereld van de gedetineerde(n) te kunnen verplaatsen.</p> <p><i>Vaardigheden: Sensitiviteit, samenwerken.</i></p> <p>VEILIGHEID EN CALAMITEITEN</p> <p>Veiligheid verdient permanente aandacht. Van leiding en medewerkers wordt een hoge mate van discipline verwacht waar het gaat om het naleven van veiligheidsvoorschriften. De PIW'er kan door een kleine onachtzaamheid in het naleven van de regels zichzelf en/of collega's en gedetineerden in gevaar brengen. Hij zal tevens door het tonen van voorbeeldgedrag het strikt naleven van de regels bij collega's en gedetineerden bevorderen. Indien zich een mogelijk incident aankondigt of zich een escalatie voordoet, moet de PIW'er rustig blijven en eerst en vooral handelen. Ook als hij hiervoor de regels moet negeren.</p> <p><i>Vaardigheden: Discipline, initiatief.</i></p> <p>ORIËNTATIE OP REÏNTEGRATIE</p> <p>Centraal in de visie van DJI staat (naast de beveiliging van de maatschappij) het bevorderen van maatschappelijke reïntegratie. De PIW'er speelt hierin door zijn vele contactmomenten met de gedetineerde een belangrijke rol. Daarbij dient de PIW'er al datgene te doen dat de gedetineerde kan bewegen tot een houding die zijn of haar kansen op een succesvolle reïntegratie doen toenemen. Te denken valt hierbij onder meer aan aandacht besteden aan de woon-/werksituatie en het sociaal netwerk van de gedetineerde, het activeren van de gedetineerde, en aandacht voor eigen voorbeeldgedrag (mensgerichte correcte bejegening, e.d.). De PIW'er mag op dit gebied niet in routineus gedrag vervallen. Van belang is dat de PIW'er de "echte" contactmomenten tussen hem en de gedetineerde kan ontwikkelen, kan aanvoelen en kan gebruiken om het denken en het handelen van de gedetineerde te richten op de nabije toekomst binnen- en buiten de muren.</p> <p><i>Vaardigheden: Sensitiviteit, initiatief.</i></p>

MEDIOR PIW'ER

	<p>CONSISTENT BEWAKEN VAN NORMEN EN WAARDEN De organisatie moet handelen in lijn met 'recht en wet'. Het is van belang dat alle medewerkers consequent aandacht schenken aan zorgvuldigheid en integriteit en in lijn met deze waarden handelen. Tevens spreken zij collega's en medewerkers daarop aan. Consistent gedrag, verantwoordelijkheid nemen en positie kunnen en durven kiezen is belangrijk. <i>Vaardigheden: Professionele integriteit.</i></p>
--	---

Kennis en vaardigheden

Functie-eisen	Specifieke kennis en vaardigheden
MBO werk- en denkniveau.	De medior PIW'er beschikt over: <ul style="list-style-type: none"> - vaktechnische kennis van bewaking, begeleiding, zorg en instructie; - bekendheid met methoden van observeren; - enige kennis van vreemde talen om met buitenlandse personen geplaats binnen de inrichting om (primair) te kunnen communiceren; - vaardigheid in het observeren van gedrag van (individuele) personen geplaats binnen de inrichting; - vaardigheid in het opstellen van rapportages; - mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden.

Complexiteitsmatrix

Scores	32232 33223 22 22
Activiteiten	Het betreft gangbare zaken en problemen, waarbij eigen interpretatie is vereist en oplossingen moeten worden aangedragen. Het betreft het bijdragen aan het realiseren van de taakstelling van de werkeenheid met een afgebakend werkgebied dan wel het realiseren van deelproducten. De werkzaamheden beïnvloeden de werkzaamheden van een beperkte groep medewerkers van de eigen werkeenheid en het effect is tot op zeer korte termijn (een paar maanden) merkbaar. De aanpak van de werkzaamheden vereist inspelen op nog niet eerder voorgekomen situaties, waarbij uit bekende oplossingen moet worden gekozen. Bij de werkzaamheden moet worden ingespeeld op wisselende omstandigheden.
Speelruimte	De Medior Penitentiair Inrichtingswerker is verantwoording schuldig aan het hoofd van de afdeling over de correctheid en tijdigheid van de uitgevoerde bewarings-, beveiligings-, begeleidings- en verzorgingstaken, het vervulde mentorschap voor individuele personen geplaats binnen de inrichting en over de tijdigheid en correctheid van aangeleverde (gedrags) rapportages; Het huishoudelijk reglement, werkvoorschriften en dienstinstructies zijn kaderstellend bij de uitvoering van de werkzaamheden; De Medior Penitentiair Inrichtingswerker neemt beslissingen bij het begeleiden, motiveren en stimuleren van personen geplaats binnen de inrichting, bij het interveniëren bij agressief gedrag en crisissituaties, bij het, als mentor, individueel begeleiden van personen geplaats binnen de inrichting, bij het informeren van personen geplaats binnen de inrichting en bij het opstellen van (gedrags)rapportages over personen geplaats binnen de inrichting.
Kennis en vaardigheden	Algemeen vaktechnische of administratief-technische kennis en inzicht in daaraan verbonden organisatorische en functionele verhoudingen. Nauwkeurigheid en zorgvuldigheid en/of communicatieve en klantvriendelijke vaardigheden.
Contacten	Met personen geplaats binnen de inrichting om hen te informeren over het standaardregime, om zorg te verlenen, te activeren, stimuleren, motiveren en om zondig te corrigeren; Met bezoekers om hen te informeren over huisregels; Met medewerkers van andere dienstvakken binnen de inrichting om informatie over personen geplaats binnen de inrichting uit te wisselen.

